

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SKUPINSKO MAGISTRSKO DELO

**PODPORA MATERAM NA DELOVNEM MESTU:
ANALIZA ZAZNAV ZAPOSLENIH**

Ljubljana, julij 2017

DORIS LAH
TANJA MALIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Doris Lah, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Podpora materam na delovnem mestu: analiza zaznav zaposlenih, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. 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, 5. 7. 2017

Podpis študentke: _____

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Tanja Malič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Podpora materam na delovnem mestu: analiza zaznav zaposlenih, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. 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, 5. 7. 2017

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MATERE NA DELOVNEM MESTU	3
1.1 Predstavitev osnovnega koncepta in teorija.....	3
1.2 Materinska identiteta	4
1.3 Profesionalna identiteta	5
1.4 Hierarhija identitet.....	7
1.5 Sprememba v pomenu identitete	8
1.6 Statistični podatki o materah v Sloveniji.....	13
2 USKLAJEVANJE DRUŽINSKE IN POKLICNE VLOGE	14
2.1 Predstavitev osnovnega koncepta in teorija.....	14
2.2 Usklajevanje različnih vlog	16
2.3 Izzivi usklajevanja zasebnega in poklicnega življenja	19
3 PODPORA MATERINSTVU NA DELOVNEM MESTU.....	25
3.1 Predstavitev koncepta podpore materinstvu na delovnem mestu.....	25
3.2 Organizacijska podpora	29
3.3 Certifikat Družini prijazno podjetje.....	32
3.4 Podpora sodelavcev	34
3.5 Podpora nadrejenega.....	36
3.6 Podpora družine.....	40
3.7 Zakonske podlage in pravna ureditev materinstva	41
3.7.1 Materinski dopust	42
3.7.2 Očetovski dopust	43
3.7.3 Starševski dopust	43
3.8 Organizacijski ukrepi za usklajevanje družinskega in poklicnega življenja v tujini.....	44
4 EMPIRIČNA RAZISKAVA.....	47
4.1 Cilji raziskave	47
4.2 Opredelitev problema in hipotez raziskave	47
4.3 Študija 1: Kvalitativna raziskava.....	49
4.3.1 Metoda	49
4.3.2 Predstavitev vzorca.....	50
4.3.3 Rezultati raziskave – opisne statistike	51
4.3.4 Preverjanje raziskovalnega vprašanja.....	58
4.4 Študija 2: Kvantitativna raziskava.....	59
4.4.1 Predstavitev metode in vzorca	60
4.4.2 Predstavitev vprašalnika	61
4.4.3 Rezultati raziskave – opisne statistike	62

4.4.4 Preverjanje hipotez	72
4.5 Diskusija.....	80
4.6 Priporočila organizacijam	83
4.7 Omejitve in priporočila za nadaljnje raziskave	84
SKLEP.....	85
LITERATURA IN VIRI.....	87

PRILOGE

KAZALO TABEL

Tabela 1: Osnovne informacije o intervjuvankah	51
Tabela 2: Podpora materinstvu na trenutnem delovnem mestu ter usklajevanje materinske in profesionalne vloge	63
Tabela 3: Dejavniki organizacijske podpore	66
Tabela 4: Dejavniki podpore nadrejenega.....	67
Tabela 6: Podpora pred obdobjem nosečnosti oz. v njem.....	69
Tabela 7: Podpora na delovnem mestu v obdobju po zaključenem materinskem in starševskem dopustu oz. po povratku na delovno mesto	71
Tabela 8: Osnovni kazalci Wilcoxonovega testa predznačenih rangov za en vzorec	73
Tabela 9: Test normalnosti porazdelitve za hipotezo 2.....	74
Tabela 10: Osnovni parametri za hipotezo 2.....	75
Tabela 11: Fridmanov test.....	75
Tabela 12: Korelacijska matrika	76
Tabela 13: Test normalnosti porazdelitve za hipotezo 3.....	76
Tabela 14: Osnovni parametri za hipotezo 3.....	77
Tabela 15: Test normalnosti porazdelitve za hipotezo 4.....	79
Tabela 16: Osnovni parametri Mann-Whitneyevega u-testa.....	79
Tabela 17: Preverjanje hipotez	80

KAZALO SLIK

Slika 1: Konceptualni model podpore materinstvu na delovnem mestu	27
Slika 2: Podpora materinstvu na trenutnem delovnem mestu ter usklajevanje materinske in profesionalne vloge	65
Slika 4: Dejavniki treh vrst podpore kozi vrednosti mediane	75

UVOD

Sodobne ženske si želijo predvsem uravnoveženega življenja, ker se vsakodnevno borijo z ovirami v poklicnem in družinskem življenju ter z lastnimi interesi, predvsem kdaj se odločiti za materinstvo (Ekvilib inštitut, 2016). Materinska identiteta se je v sodobnem času zelo spremenila. Če je v preteklosti veljalo za mater, da skrbi za družino, se danes poskuša uveljaviti tudi na drugih področjih (Ashforth, 2001).

Znotraj identitete usklajuje ženska različne vloge; največkrat materinsko in profesionalno vlogo. Da bi našle rešitev in ravnotežje med delom in družino, se soočajo z mešanimi občutki in pričakovanji (Heisler & Ellis, 2008; Ladage, Clair, & Greenberg, 2012; Milentijevic, 2015). V profesionalnem življenju želijo dobro opravljati svoje delo in biti enakopravne moškim. Ob tem se spopadajo s stereotipi, da je težko uspešno usklajevati različne vloge, med katerimi sta najbolj izpostavljeni materinska in profesionalna. Delitev vlog glede na spol je postala manj tradicionalna, ko so se ženske vključile v plačano delo (Leschyshyn & Minnotte, 2014, str. 439). Ženske kot matere imajo dvojno vlogo in so bolj obremenjene, ker v večji meri usklajujejo poklicno in družinsko življenje (Kanjuo Mrčela, 2005). Soočajo se predvsem z negotovostjo, kako usklajevati prioritete materinskega in profesionalnega življenja. Negotovost je dvosmerna. Na eni strani je negotovost, kako bo na novo vzpostavljena materinska identiteta vplivala na trenutno profesionalno identiteto. Na drugi strani je negotovost, kako se bosta identiteti integrirali po rojstvu otroka (Ladage et al., 2012).

Koncepte materinske in profesionalne identitete ter njune spremembe bova raziskovali skozi koncept podpore materinstvu na delovnem mestu (angl. *Perceived-work based support for motherhood*). To je pomemben koncept sodobnih organizacij in ima lahko pozitiven učinek tako za zaposlene matere kot na delodajalce. Podpora je pomembna za uspešnost zaposlenih mater pri delu in njihove odločitve, da imajo otroke in da se vrnejo na delo po porodu (Meglich, Mihelič, & Zupan, 2016, str. 21). Podporo materinstvu na delovnem mestu opisujemo kot podporo organizacije, nadrejenih in sodelavcev med nosečnostjo in po povratku s porodniškega dopusta na delovno mesto (Meglich et al., 2016, str. 30). Podpora pripelje do različnih rezultatov, ki pojasnjujejo obnašanje in odločitve mater.

Problematika je aktualna, saj matere želijo usklajevati različne vloge in dobro opravljati svoje delo (s stereotipom, da nosečnice ne delajo dovolj dobro, se nekatere ženske soočajo že v času nosečnosti) (Greenberg, Ladage, & Clair, 2009, str. 45). Študiji primerov se bosta osredotočili na občutenje mater in njihovo doživljanje podpore na vseh ravneh v organizaciji in kako ta vpliva na identiteto matere ter njene različne vloge, v kateri se znajde. V magistrskem delu sva raziskali, kako podpora materinstvu na delovnem mestu vpliva na prevladujočo identiteto in usklajevanje različnih vlog. S študijama želiva

pokazati, da s podporo v organizaciji lahko zaposlene matere uspešno usklajujejo različne vloge, pri tem pa občutijo organizacijsko pripadnost in zadovoljstvo pri delu.

Namen magistrske naloge je zapolniti vrzel v preučevanju prehoda iz profesionalne v materinsko identiteto in prevzemanje novih vlog v povezavi z zaznano podporo zaposlenih mater na delovnem mestu. S tem bova prispevali k razumevanju prednosti podpore materam tako za organizacije kot tudi za zaposlene matere.

Glavni cilj magistrskega dela je s pomočjo teoretičnega pregleda znanstvene literature preučiti identiteto mater in usklajevanje različnih vlog skozi koncept zaznane podpore materinstvu na delovnem mestu. Za namen raziskave bo predstavljena tudi teorija identitete, koncept različnih vlog in koncept podpore materinstvu na delovnem mestu.

Raziskovalni vprašanji magistrske naloge sta:

1. Kako podpora materinstvu na delovnem mestu vpliva na materinsko in profesionalno identiteto?
2. Kakšna je podpora na delovnem mestu in kako ta vpliva na usklajevanje različnih vlog?

Magistrsko delo bo vsebovalo različne **metode dela**. Za pripravo teoretičnega dela je uporabljena deskriptivna metoda znanstvenega raziskovanja z opisovanjem dejstev in metoda kompilacije, saj bo povzeta strokovna literatura ter stališča domačih in tujih avtorjev. Vse informacije bova zbrali med študijem strokovne literature, znanstvenih člankov, zakonodaje s področja obravnavane tematike in drugih aktualnih prispevkov. V slovenski literaturi sva zaznali zelo malo člankov o preučevanju konceptov identitete, vlog in podpore materinstvu na delovnem mestu, zato sva se osredotočili na znanstvene članke, napisane v angleškem jeziku. Študiji primerov sva izvedli s pomočjo raziskave na primeru zaposlenih mater v organizacijah, in sicer preko globinskih intervjujev ter spletnega vprašalnika. Ciljna skupina so matere, zaposlene v različnih organizacijah, in sicer v javnem in zasebnem sektorju. Na podlagi opravljene raziskave bo s pomočjo ankete, intervjujev ter uveljavljenih mnenj, sklepov domačih in tujih avtorjev prikazano tudi lastno mnenje na izbrano tematiko in predlogi za izboljšave.

Magistrsko delo je sestavljeno iz štirih poglavij, od katerih so tri teoretična in eno je posvečeno empiričnim raziskavam. V teoretičnih izhodiščih je opredeljen koncept mater na delovnem mestu, vloge in identitete ter podpora materinstvu na delovnem mestu. V poglavju o empiričnih raziskavah sta opisani kvantitativna in kvalitativna raziskava, rezultati ter preverjanje raziskovalnih vprašanj in hipotez. Poglavje vsebuje tudi priporočila organizacijam ter omejitve in priporočila za nadaljnje raziskave. Zaključili sva s sklepom in seznamom literature.

1 MATERE NA DELOVNEM MESTU

V literaturi je opis mater na delovnem mestu naslovljen na ženske, ki so matere in so hkrati za svoje delo plačane (ali iščejo službo). Sociološke in ekonomske analize namreč kažejo, da se izraz »delo« povezuje zgolj z delom, za katerega se prejme plačilo (Palladino Schultheiss, 2009, str. 28). Matere, ki za svoje delo niso plačane (so ostale doma), so večinoma izključene. Perspektiva nakazuje, da je materinstvo (včasih) ovira do plačanega dela in da je prejemati plačilo za opravljeno delo bolj cenjeno kot ostati doma (Jung & Heppner, 2015, str. 253–254).

V prvem poglavju bova predstavili koncept identitete, materinsko in profesionalno. Ko ženska zanosi in prvič postane mati, se lahko spremeni hierarhija identitet in materinska identiteta postane prevladujoča. Predstavljenih je tudi nekaj statističnih podatkov za Slovenijo.

1.1 Predstavitev osnovnega koncepta in teorija

Erikson je prvi uporabil izraz identitetna rast (angl. »*identity growth*«) kot postopen proces, ko se posameznik osvobaja pričakovanj staršev in razvija lastni jaz z vrednotami, normami in zavezami. Identiteta se začne oblikovati v obdobju pubertete oz. adolescence. Pojavi se vprašanje: »Kaj bom počel/-a v življenju?« Poleg tega, da mladostniki začnejo spoznavati sebe in okolje sami, to je brez staršev, se začne oblikovati tudi profesionalna identiteta (Erikson, 2014). Podobnega mnenja je tudi Podgoršek (2015), da adolescence pomeni »predvsem izoblikovanje osebnega odnosa do vseh značilnosti, sposobnosti in potez, ki sestavljajo osebnost posameznika«. V obdobju oblikovanja identitete se tako lahko posameznik nahaja v obdobju t. i. zmedenosti vlog do jasne identitete, ki vključujejo izkušnje posameznika, ki jih je doživel (Erikson, 2014). Podobno se v odrasli dobi zgodi identitetna rast kot progresivni vložek v kompetence, pripravljenost na spremembe, avtentičnost, napredek integracije novega sebe koncepta (Maitlis, 2009, str. 52, v Ibarra, 2016, str. 54).

Identiteta je močan konstrukt, ki usmerja življenje in odločitve. Ta je navedena kot pomen, vezan na osebo z vplivom sebe in drugih (Tomer & Kumar Mishra, 2016, str. 146–148). Identiteta posameznika prehaja skozi več faz, kar povzroči tudi prehod iz ene vloge v drugo (Ashforth, 2001; Hall, 1968, 1995; Nicholson, 1984, v Tomer & Kumar Mishra, 2016, str. 161).

Identiteta je edinstvena vsakemu posamezniku. Opisuje posameznikovo edinstveno občutenje ter izhaja iz njegovih značajskih lastnosti, sposobnosti in interesov (Postmes & Jetten, 2006, str. 258). Po Strykerju in Burku (2000, str. 285) se je teorija identitete razvila v dveh smereh. Ena smer, katere predstavnik je Stryker, se osredotoča na preučevanje, kako socialne strukture vplivajo na strukturo sebe in kako struktura sebe vpliva naprej na

socialno obnašanje. Druga smer, katere predstavnik je Burke, se osredotoča na interne procese znotraj sebstva (osebe), ki vplivajo na socialno obnašanje. Teorija je začela raziskovati koncepte družba in sebstvo ter jih organizirala kot razlago specifičnih obnašanj (Stryker, 1968).

V teoriji identitete so družbene vloge pričakovanja, pripeta na položaje, ki jih okupiramo v omrežjih odnosov. Identitete so ponotranjena pričakovanja vlog (Stryker & Burke, 2000, str. 286). Občutek lastne osebne identitete je torej natanko tako kot ena od naših drugih zaznav istosti med pojavi (James, 1980, str. 206). Teorija identitete povzema Jamesovo (1980, v Stryker & Burke, 2000, str. 286) vizijo, da ima posameznik toliko sebstev kot skupine oseb, s katerimi je v interakciji. Teoretiki so izbrali tîrmin identiteta, ki se navezuje na sebstvo, temelječe na posamezni skupini, in pojasnjuje, da imamo osebe toliko identitet kot ločenih omrežij odnosov, v katerih okupiramo različne pozicije in igramo različne vloge.

Tîrmin identiteta se uporablja v treh različnih pomenih: 1. kot navezovanje na kulturo ljudi, 2. kot navezovanje na splošno identifikacijo znotraj kolektivne ali socialne kategorije, 3. kot navezovanje na dele sebe, sestavljene iz različnih vlog, ki jih posamezniki običajno igrajo v visoko diferenciranih družbah (Stryker & Burke, 2000, 284). Identiteta je notranja forma in vsebuje notranje pomene in pričakovanja, ki se nanašajo na vlogo (Stryker & Burke, 2000, str. 289).

Identiteta ima niz pomenov, ki se uporabljajo za posamezno osebo v družbenem položaju, in opredeljuje družbeno vlogo, ki določa posameznika (Stryker, 1968; Burke & Cast, 1997). Vsak posameznik ima svojo osebno identiteto, ki pomeni edinstveno občutenje samega sebe in izhaja iz značajskih lastnosti, sposobnosti in interesov (Postmes & Jetten, 2006, str. 260).

Socialna klasifikacija omogoča posameznikom, da se najdejo oz. definirajo v socialnem okolju. Koncept sebstva je sestavljen iz osebne identitete, ki zajema osebne značilnosti, in socialne identitete, ki zajema salientno skupinsko klasifikacijo. Socialna identifikacija je torej percepcija posameznika s pripadnostjo določenim človeškim agregatom (Ashforth & Mael, 1989, str. 21). Tajfel (1974, 1975, v Hur, Moon, & Rhee, 2016, str. 104) v okviru teorije identitete predpostavlja, da posamezniki v različnih družbenih kontekstih in medsebojnimi vplivi prikazujejo svojo identiteto.

1.2 Materinska identiteta

Nosečnost je čas značilnih fizičnih in psihičnih sprememb. Źe v času nosečnosti se pri ženskah spreminjata dve identiteti hkrati, ko začne sebe dojemati drugače – da bo kmalu postala mati. S spremembami pa se morajo ženske soočiti Źe veliko prej, preden se vrnejo na delo po porodniškem dopustu – Źe v času nosečnosti, morda tudi v njenem načrtovanju

(Ladge et al., 2012, str. 1452). Ta postopen in dolgotrajen proces se začne, ko se ženska odloči imeti otroka, se nadaljuje skozi spočetje, nosečnost in vzgojo otroka. Ženska rodi svojega otroka in hkrati razvije tudi svojo materinsko identiteto (Milentijevic, 2015).

Materinstvo je ena najbolj unikatnih in razširjenih izkušenj za ženske (Palladino Schultheiss, 2009; Jung & Heppner, 2015, str. 253) in ena najbolj temeljnih transformacij, skozi katere gre ženska v svojem življenju. Najbolj značilen vidik je razvoj »materinstva v glavi«. Novo stanje uma determinira misli ženske, prioritete in okvirje delovanja (Milentijevic, 2015).

Matere se z bitko med materinsko in profesionalno identiteto odločajo po rojstvu otrok. Izrazito je poudarjena transformacija identitete pri materah, ki bi lahko delale, vendar se odločijo pustiti kariero in se posvetiti materinstvu. V tem procesu se soočijo tudi s prečkanjem družbenih meja (Kanji & Cahusac, 2015, str. 1416–1417). Biti zaposlena mati je stigmatizirana identiteta v veliko kulturnih kontekstih. Ženske morajo zgraditi sebe kot ideal dobre matere in dobre zaposlene (Ladge et al., 2012, str. 1453). Materinstvo ni samo rojstvo otroka, ampak gre za kontinuum, ki se začne z zavedanjem o tiktakanju biološke ure, nadaljuje do pričakovanja materinstva, vključuje nosečnost, rojstvo otroka, fizične spremembe, psihološko prilagoditev in nadaljuje z nego, povezovanjem in vzgojo otroka (Schwartz, 1989).

1.3 Profesionalna identiteta

Od obdobja industrializacije so pomemben del družinskih prihodkov prispevale ženske. Tipično prepričanje je, da bi moral moški zaslužiti več kot ženska, kar vpliva tudi na oblikovanje identitete in vlog. Norme vlog se oblikujejo že v obdobju odrasčanja, ko dekleta oz. mlade ženske opazujejo svoje matere in njene prijateljice ter njihov odnos do dela. Način in odnos do dela so pomembne determinante, ki vplivajo na oblikovanje vlog in odločitev o zaposlitvi v prihodnosti vsake posameznice. V raziskavi o vplivu odnosa do dela in delovnih navad mater na kasnejše odločitve njihovih hčera je bilo ugotovljeno, da ženske, katerih mame niso bile zaposlene, so se počutile vodje znotraj doma in njihovi možje so dosegali uspehe zunaj doma. Na drugi strani so se za enakopravnost v številu delovnih ur zavzemala tista dekleta, katerih matere so bile polno zaposlene (Olivetti, Patacchini, & Zenou, 2013).

Profesionalna identiteta pogosto izvira iz zaznavanja posameznika, da pripada poklicu, ki ga opravlja. In obratno: posameznikovo pripadnost poklicu in uveljavitev v profesionalni vlogi označujemo kot profesionalno identiteto. Posameznikova profesionalna identiteta povzroča različne upodobitve (prikaze, prezentacije) sebe in nastane pri stalnem stiku s področjem dela (Tomer & Kumar Mishra, 2016, str. 146–148).

Raziskave profesionalne identitete so se pojavile kot interesno področje pri razumevanju različnih vidikov vedenja, povezanega z delom. Profesionalna identiteta je opredeljena kot konstelacija lastnosti, prepričanj in vrednot, ki jih ljudje uporabijo pri opredelitvi svojih strokovnih poklicev, ki temeljijo na znanju in veščinah, ter opravljajo poklic, za katerega so se izobrazili. Profesionalna identiteta daje signale drugim, da lahko ena oseba poseduje edinstvene in kvalificirane sposobnosti ali pa pičle sposobnosti (Van Maanen in Barley, 1984, v Tomer & Kumar Mishra, 2016, str. 146).

Pretekle raziskave so pokazale, da ima profesionalna identiteta pomembno vlogo v določanju obnašanja posameznika pri delu. Ugotovljeno je bilo, da profesionalna identiteta pozitivno vpliva na številne rezultate, povezane z delom, kot so: uveljavitev v profesionalni vlogi, opravljanje nalog, samoučinkovitost, organizacijska predanost in poklicni uspeh. Ugotovljeno je bilo tudi, da je negativno povezana z izgorelostjo in fluktuacijo (Tomer & Kumar Mishra, 2016, str. 147). Pomen dela in oblikovanje profesionalne identitete je lahko tesno povezano z dobrim osebnim počutjem zaposlenega (Ericsson, Ehliasson, & Bengtsson Tops, 2016, str. 368).

S profesionalno identiteto je tesno povezana tudi organizacijska identiteta. Zaposleni so tako bolj motivirani in pripravljeni bolj delati kot samo izpolnjevati svoje delovne obveznosti, ki jih naročijo nadrejeni, ter skupaj učinkoviteje dosegajo zastavljene cilje organizacije (Mael & Ashforth, 1992).

Teorija socialne identitete (Tajfel, 1974, 1975, v Hur et al., 2016, str. 106) pravi, da so identitete ljudi oblikovane na podlagi socialnih interakcij z drugimi v različnih socialnih kontekstih in se razlikujejo od drugih na podlagi različnih kategorizacij v skupine. Zaposleni, ki izkusijo sočutje pri delu, bodo bolj verjetno povečali svojo notranjo motivacijo za krepitev organizacijske identitete, ker dojemajo sebe kot člane skupine.

S pojavom feminizma se je začelo razvijati plačano delo za ženske, ki so počasi prevzemale položaje in vloge, ki so veljale do tedaj za izključno moško domeno. Do današnjih dni so dosegle ogromno v razvoju na delovnih mestih, medtem ko spoštovanja za doma opravljeno delo in materinstvo še ni (Palladino Schultheiss, 2009, str. 28).

Noseče ženske opažajo, da je njihova profesionalna identiteta in legitimnost napadena na različne načine. Te krivice se delno pojavljajo zaradi predsodkov zaposlenih v organizaciji, ki so proti nosečim zaposlenim. Ti prikriti in očitni predsodki ustvarijo kompleksno okolje, ki ga morajo noseče ženske uspešno premagovati. Sodelavci pogosto domnevajo, da bo materinstvo oslabilo zaposleno žensko, pri zavzemanju za delovno uspešnost in njeno stroko (Greenberg et al., 2009, str. 43–44).

1.4 Hierarhija identitet

Posameznika sestavlja več identitet: družinska (mati, žena), politična, profesionalna ... in vse so vključene v njegovo celoto (Stryker, 1968, str. 559). Stryker opredeljuje identiteto, ki je hierarhično sestavljena glede na njene poudarjene oz. salientne lastnosti (angl. *salience*). Identitete znotraj sebstva so organizirane v hierarhiji identitet (salientnost identitet) in odražajo pomembnost hierarhije v družbi.

Salientnost identitet je definirana kot verjetnost, da se bo identiteta uveljavila v različnih situacijah ali pri različnih ljudeh v dani situaciji. Bolj kot je identiteta salientna znotraj sebstva, večja je verjetnost, da se bo posameznik obnašal v skladu s salientno identiteto (Stryker & Burke, 2000, str. 286).

Salientna (prevladujoča) identiteta je bolj izstopajoča od drugih. Salientna identiteta matere ji je najvišje postavljena identiteta v hierarhiji identitet in ima zanjo največji pomen, vendar se salientnost lahko spreminja (Stryker & Burke, 2000, str. 284–286). Matere se z bitko med materinsko in profesionalno identiteto soočajo po rojstvu otrok. Izrazito je poudarjena transformacija identitete pri materah, ki bi lahko delale, vendar se odločijo pustiti kariero in se posvetiti materinstvu (Kanji & Cahusac, 2015, str. 1416–1417).

Hierarhija identitet postane pomembna, ko v napovedi obnašanja pride do sočasnega prekrivanja identitet oz. so istočasno aktivirane različne identitete (Stryker, 1968, str. 560). Identitete so simbolične in refleksivne glede na karakter. V interakciji z drugimi posamezniki spozna in razume te pomene. Ljudje se odzivajo na posameznika glede na vlogo, v kateri se znajde in jo igra v določeni situaciji. Pomen sebe se naučimo ob reakcijah drugih na lastna dejanja (Burke & Reitzes, 1981, str. 84). Umeščenost posamezne identitete v hierarhiji identitet je odvisna od njene poudarjenosti, potrebe po njej, posameznikove želje po njenem zadovoljstvu in danih priložnostih, v katerih je bila identiteta v danih okoliščinah sprejeta (Stryker & Serpe, 1994, str. 17). V raziskavi, ki sta jo izvedla Stryker in Serpe (1994, str. 27), so dokazali, da so povezane salientnost identitet in osebne vrednote.

V raziskavi Greenberg et al. (2009, str. 48) so nekatere ženske poročale, da so večina svojega življenja posvetile karieri, nato pa so se odločile, da si ustvarijo družino. Pojavljala so se jim vprašanja v smislu, ali naj izberem družino ali kariero. V preteklosti so živele le za svojo kariero, z materinstvom pa se je vse spremenilo. Materinstvo je večini postalo najpomembnejša domena v življenju. Večini se je zdelo, da so v konfliktu, ko so poskušale ohraniti svojo profesionalno identiteto, medtem ko so opravljale svojo novo identiteto kot nosečnice in se spraševale, kako se bodo opredelile in kateri vlogi bodo kasneje dale prednost, in sicer profesionalni ali materinski. Iz raziskav je bilo ugotovljeno, da obstajajo predsodki glede mater, da so manj sposobne, manj predane in manj primerne za zaposlitev (Greenberg et al., 2009, str. 46).

Matere poročajo, da se njihove prioritete zelo spremenijo po rojstvu otroka. Manj so zainteresirane, da podaljšajo delovnik ali se udeležujejo družabnih srečanj, medtem ko se zavedajo, kako malo vidijo svojega otroka med delovnim tednom. Nekatere matere se spopadajo z občutkom pomanjkanja ur v vsakdanu. Delo v zasebnih podjetjih včasih zahteva, da delajo še zvečer doma, kar povzroča občutek razdvojenosti, in se morajo močneje osredotočiti na delo, da ga opravijo. Hkrati tudi partnerji in očetje otrok priznavajo, da se po rojstvu otroka njihove prioritete spremenijo. V želji, da bi čim več časa preživeli z družino in otroki, bolj zgodaj zjutraj začnejo delo ali delajo zvečer, ko so otroci že v postelji. Popoldne namenijo preživljanju časa z otroki (Stevenson, 2014).

1.5 Sprememba v pomenu identitete

V sodobnih družbah se vse več posameznikov nahaja v vmesnih prostorih, ko krmarijo med vlogami, identitetami, organizacijami, kariernimi cilji ali celo stopnjami kariere. Npr. premiki v karieri, sprejemanje nove vloge, napredovanje, sprememba kariere, odpustitev, upokožitev so faze življenja, ko se posameznik nahaja nekje vmes – opušča se stara vloga, medtem ko se nova še ni popolnoma oblikovala (Ibarra, 2016, str. 48).

Prva **nosečnost** kot most do materinstva je v profesionalnem življenju ženske trenutek, ko se sooča z negotovostjo, kdo postaja kot mati in kdo kot zaposlena. Ženske se soočajo predvsem z negotovostjo, kako usklajevati prioritete materinskega in poklicnega življenja. Negotovost je dvosmerna. Na eni strani je negotovost, kako bo na novo vzpostavljena identiteta matere vplivala na trenutno poklicno identiteto, na drugi strani je negotovost, kako se bosta identiteti integrirali potem, ko bo otrok rojen (Ladge et al., 2012, str. 1458). S spremembami v pomenu identitete se morajo ženske soočiti že veliko prej, preden se vrnejo na delo po porodniškem dopustu – že v času nosečnosti, morda tudi v njenem načrtovanju. Hkrati se pojavijo tudi dvomi, če so lahko dobre matere in dobre zaposlene (Heisler & Ellis, 2008; Ladge et al., 2012; Milentijevic, 2015).

Skozi večje življenjske dogodke (poroka, rojstvo otroka, bolezen) se oblikujejo nove identitete. Če so te razvrednotene, potem lahko spremljajoči stereotipi služijo kot grožnje posameznikovi profesionalni podobi. Ko posamezniki prepoznajo potencialne grožnje, se raje trudijo vzdrževati, ohraniti ali obnoviti svojo profesionalno podobo, kot da bi izpostavili prednosti svoje spreminjajoče se identitete. Povedano z drugimi besedami, posamezniki, ki vstopajo v novo in potencialno razvrednoteno identiteto, se bojijo, da bodo izgubili svoj status na delovnem mestu. Ti se lahko začnejo osredotočati na vzdrževanje svoje prejšnje profesionalne podobe, namesto da bi vzpostavili novo. Na podlagi navedenega je bila opravljena raziskava o vplivu spreminjanja socialnih identitet na profesionalno podobo (Little, Smith Major, Hinojosa, & Nelson, 2015, str. 9–10):

- Čeprav je nosečnost eno najlepših obdobj v življenju ženske, ni vedno pozitivno videna v delovnem okolju.

- Kulturno pomembne in vidne socialne identitete bolj verjetno ogrozijo profesionalno podobo (npr. nosečnost je telesna sprememba in vidna v nasprotju z ločitvijo).
- Ostaja odprto vprašanje, kako ženske vzdržujejo svojo profesionalno podobo v nosečnosti.

Nekatere študije nosečnosti izpostavljajo izkušnje bodočih mater o spremembi identitete, ki jo doživljajo. Ženske so istočasno nagrajene in kaznovane za svojo odločitev postati mati, hkrati pa prejemajo mešana sporočila od svojih kolegov in organizacij o svojih sposobnostih za usklajevanje zahtev profesije in materinstva. Sporočila pomembno vplivajo na razvoj dveh identitet, profesionalne in materinske (Ladge et al., 2012).

V zadnjem desetletju se je povečalo število raziskav s področja nosečnosti na delovnem mestu (e.g. Correll, Benard, & Paik, 2007; Gross & Pattison, 2007; Hilfinger Messias & DeJoseph, 2007, v Greenberg et al., 2009, str. 43). Te se osredotočajo predvsem na vpliv, ki ga ima nosečnost na dimenzije ženske kariere, katere so: usmerjenost v zaslužek, poklicna pot, zaposlovanje in odpuščanje. Čeprav je nosečnost pogost pojav, se noseče ženske še vedno soočajo s prikritimi in očitnimi pristranskostmi in predsodki na delovnem mestu. V Združenih državah Amerike se je v zadnjem desetletju povečalo število pritožb, vezanih na pristranskost med nosečnostjo za 40 %. V Veliki Britaniji lahko polovica zaposlenih nosečih žensk pričakuje slabši položaj oz. pomanjkljivosti na delovnem mestu (Greenberg et al., 2009, str. 43).

Imeti otroka lahko povzroči problematične spremembe identitete na delovnem mestu, ker matere potrpežljivo prenehajo ustrezati skupinski identiteti predanih in obremenjenih zaposlenih (Kanji & Cahusac, 2015, str. 1417). Prav tako se noseče ženske spopadajo s svojimi pogledi pri spreminjanju samih sebe, ko prehajajo iz nematerinstva v materinstvo (Greenberg et al., 2009, str. 44).

Med nosečnostjo se ženske sprašujejo, kdo si želijo postati kot mati in profesionalna ženska, kako centralna bo vsaka od teh identitet, da bo to njen koncept same sebe (ang. *self-concept*). Nosečnost je prav tako tranzicijski proces, v katerem se morajo ženske odločiti, kako in če si želijo spremeniti svojo delovno vlogo (Greenberg et al., 2009, str. 44). Soočajo se z vprašanji: »Kdo sem?« in »Kdo naj bi bila?« Da bi se izognile tem razhajanjem, poskušajo biti konsistentne in pozitivne, da se izognejo neuspehu in prejmejo potrditev samih sebe na delovnem mestu (Kanji & Cahusac, 2015, str. 1418) oz. svoje vloge. Razumevanje in soočenje žensk s temi konflikti je pomembno, saj imajo lahko ti velik vpliv na odnos žensk do dela in njene organizacije (Greenberg et al., 2009, str. 44).

Matere, ki se odločijo zapustiti delovno mesto, poskušajo najti smisel v tej izkušnji in se soočajo z izgubo profesionalne identitete. Mnoge ženske poskušajo delati naprej doma kot oblika neplačanega dela, s tem da se udeležujejo različnih aktivnosti, so prostovoljke in tako naprej vzdržujejo profesionalno identiteto (Kanji & Cahusac, 2015, str. 1418). Izzivi

se največkrat pojavijo v razumevanju materinske in profesionalne identitete, ki včasih lahko delujeta nasprotujoče si na delovnem mestu in tudi doma (Kanji & Cahusac, 2015, str. 1417).

Ženskam z otroki se spremeni tudi razmerje preživljanja časa doma in na delovnem mestu, saj so več časa prisotne doma. Način dela ženske na istem delovnem mestu v isti organizaciji postane po rojstvu otroka na določen način omejeno, ko mora npr. zapustiti delovno mesto in iti po otroka v vrtec. Dom zavzame več časa v vsakdanu, čeprav se delovne razmere drugače ne spremenijo. Tako nastane konflikt v preživljanju časa in hkrati se izgublja tudi vez in občutek pripadnosti (Kanji & Cahusac, 2015, str. 1419).

Po rojstvu otroka (lahko pa tudi že prej) se profesionalna identiteta in identiteta žene podredita materinski identiteti (Netmums, 2016). Za mlade matere in bližnje je lahko sprememba stresna, zato je pomembno, da še vedno počnejo stvari, s katerimi občutijo tudi druge identitete:

- identiteta žene oz. partnerke (drobne pozornosti, čas samo za njiju ...),
- identiteta prijateljice (telefonski pogovori ali druženja z osebami iz obdobja pred otrokom),
- identiteta sestre / hčere.

Z materinstvom se ne spremeni le dnevna rutina, temveč način življenja. Včasih se matere počutijo, da imajo samo še materinsko identiteto, saj poleg službe ostane zelo malo časa za hobije, ambicije in prijateljstva. Zato je za matere zelo pomembno, da (Netmums, 2016):

- delajo nekaj samo zase (npr. vodena vadba, druženje s prijateljicami),
- delajo stvari same (npr. obisk muzeja, kina ...),
- si privoščijo drobne "terapije" (nakup oblek zase, se uredijo),
- druženje in sklepanje novih prijateljstev (npr. pogovori z ljudmi / mamicami v enakih ali podobnih situacijah).

V svoji poklicni karieri lahko ženske prej zapustijo podjetje kot moški zaradi materinstva in sprememb v pomenu identitete. Ko gre ženska na porodniški dopust, obstaja verjetnost, da se ne bo vrnila ali se bo vrnila pozno, zato s tega vidika lahko ženske stanejo podjetje več kot moški in povzročajo delodajalcu negotovost glede človeških virov. V nekaterih podjetjih rešujejo problematiko z deljenimi delovnimi mesti, kjer sta za eno delovno mesto zaposlena dva, ki izmenjujeta mnjenja in se usklajujeta (Schwartz, 1989). Matere bolj pogosto poročajo o problemih na delovnem mestu po porodniškem dopustu, kot so: ovirano napredovanje, degradacija in slabši odnosi s sodelavci (Kanjua Mrčela, 2011).

V povezavi z različnimi identitetami, ki jih imamo v življenju, je pomembno tudi, kako se predstavljamo v socialnih krogih, v katerih se gibljemo. Jones in King (2014, str. 1473) sta

v raziskavi predvidevala, da oseba toliko razkrije oz. skrije toliko, kot je sprejeta od druge osebe, s katero je v interakciji. Posameznik bo razkril podatke v interakciji do tiste stopnje, do katere se počuti sprejetega. Samoprezentacija je definirana kot komunikacija določenega podatka od nekoga do drugih. Dva glavna motiva sta motiv za zadovoljitev ljudi in motiv za zgraditev idealnega jaza. Posamezniki naredijo javno podobo enakovredno z eno samo idejo: s svojo samoprezentacijo želijo zadovoljiti občinstvo in jih prepričati v svoje ideje in cilje. Drugim želijo ugajati, kolikor le morejo, in svojim nadrejenim, da bi bili v njihovih očeh cenjeni (Baumeister, 1982).

Socialne identitete so različne oznake, ki si jih pripiše posameznik ali drugi (npr. ženska, mati, Slovenka). Socialne identitete so lahko razvrstene v različnih kontekstih, npr. na delovnem mestu oz. v okviru profesionalne identitete so ženske pogosto stereotipno prikazane kot čustvene. Ker se posamezniki zavedajo teh stereotipov in potencialnega vpliva na njihovo profesionalno podobo, pogosto strateško in ciljno gradijo svojo podobo v očeh drugih (Little et al., 2015, str. 8).

Posamezniki s stabilnimi identitetami želijo poudariti svoje razlike s ciljem prikazati svoje prednosti. V raziskavi nosečnic se je izkazalo, da se percepcija samih sebe ni spremenila, se je pa spremenila profesionalna podoba in kako so jih drugi videli. Nosečnost se je izkazala kot potencialna grožnja njihovi profesionalni podobi. Zato so večkrat še bolj trdo delale, da bi se dokazale na delovnem mestu. Polovica nosečnic se je tudi izogibala obiskom zdravnikov med delovnim časom oz. so bili minimalni, ni prosila za pomoč in je sprejemala poslovne poti; nekaj jih je kljub navodilom zdravnika ostajalo na delovnem mestu preko predpisanega časa (Little et al., 2015, str. 10–14). Prirejeno podobo nosečnic oz. razloga, da nekatere niso povedale za nosečnost, sta bila tudi zaradi negativnih posledic za nadaljevanje kariere in da prepričajo druge da ne bodo prekinile delovnega razmerja. Prevladujoča težava nosečnic po izsledkih raziskave je torej bila, kako ohraniti svojo profesionalno podobo, medtem ko se soočajo s spremenjenimi percepcijami drugih nanje (Little et al., 2015, str. 17–20).

V raziskavi je bil raziskan vpliv na tri motive oz. vedenja na delovnem mestu (Little et al., 2015, str. 26):

- zaznana diskriminacija (medosebni izid) ima negativne posledice za delovno uspešnost;
- izgorelost (osebni izid) zmanjšuje zadovoljstvo na delovnem mestu in predanost organizaciji;
- nepovratek na delo (organizacijski izid) je velik strošek za organizacijo, saj pomeni ponovno postopek iskanja delovne sile, uvajanje in v tem obdobju manjšo produktivnost.

Ko se **matere vrnejo na delovno mesto po zaključenem porodniškem dopustu**, nas zanima predvsem, kako se počutijo in kako so se spremenila pričakovanja njihovih nadrejenih v službi. Ali delajo matere polni delovni čas ali krajši, polovični delovni čas? Pojavljajo se spremembe v statusu, kar ni lahko. Težave se pojavijo pri sprejemanju novega položaja z nadrejenim. Nastanejo spremembe v organizacijski kulturi in politiki. Rojstvo otroka je vsem zelo pomembno in je nabito s čustvi in posvečanju novi vlogi. Stres se pojavlja pri usklajevanju materinstva in kariere. Povratek na delo lahko predstavlja materi velik fizičen in psihičen napor. Pomembna vprašanja, ki nam pomagajo pojasniti situacijo na delovnem mestu, se nanašajo predvsem na (Glass & Riley, 1998):

- politiko, prakso in odnos delodajalca do matere;
- obseg, v katerem zaposlena mater meni, da bi lahko razpravljala o svojih novih okoliščinah s svojimi nadrejenimi ali pa bi si izpogajala »psihološko pogodbo«.

Ob zgoraj naštetih vprašanjih je potrebno preučiti še socialno-demografske predpostavke (Glass & Riley, 1998):

- družinsko ozadje: zakonski status, partnerjev dohodek, število otrok,
- človeški kapital – spremenljivke: število let izobrazbe, št. delovnih ur na teden, urna plača, individualna produktivnost, specifične naložbe podjetja,
- organizacijske spremenljivke: št. zaposlenih, sindikati, anketiranec na delu,
- odzivnost družine: zmanjšanje delovnih ur (angl. *part-time work*), plačani – neplačani dnevi, fleksibilnost pri delovnem urniku.

Moški se vendar v zadnjih letih bolj dejavno vključujejo v domače obveznosti, predvsem v vzgojo in varstvo otrok, na kar kaže tudi zvišanje deleža očetov na dopustu za nego in varstvo otroka ter visok delež očetov, ki koristijo pravico do 15 dni očetovskega dopusta v času porodniškega dopusta matere (Kanjua Mrčela, 2005).

Osebnost ženske je pri doživljanju nosečnosti zelo pomembna. Obdobje nosečnosti je za žensko telesno in fizično zelo obremenjujoče. Noseča ženska se v celotni nosečnosti sooča s čustvi, ki so si povsem nasprotujoča, kot so navadno. (Feiser & Rakovec, 2002). Nosečnica, ki je čustveno zrela, lahko samokontrolira občutke in obnašanje. (Novak Antolič & Pajntar, 2004).

Prehod v starševstvo je čustven in turbulenten za vsakega, še posebej za matere. Fizične in psihološke spremembe se pojavijo že v času nosečnosti in prehod v materinstvo ima lahko vpliv na celoten družinski sistem. Zato je pomembno razumeti, kako ženske dojemajo same sebe v času tega prehoda. Hkrati je rojstvo otroka tudi življenjska prelomnica za moške in mnogo očetov je aktivnih v dnevni aktivnostih za nego otroka (Heisler & Ellis, 2008).

1.6 Statistični podatki o materah v Sloveniji

Statistični podatki o ženskah v Sloveniji kažejo, da so ženske že desetletja zaposlene za polni delovni čas. Po podatkih Evropske komisije je bila leta 2005 delovna aktivnost žensk 61 %, kar je 3 % nad povprečjem Evropske unije. Evropska unija je uvedla t. i. Lizbonski cilj, ki si je prizadeval doseči 60 % delovne sile žensk do leta 2010. V povprečju je bila delovna aktivnost žensk brez otrok v Evropski uniji za 14, 3 % višja od delovne aktivnosti žensk, ki imajo otroke. Materinstvo je v Sloveniji povezano z večjo stopnjo delovne aktivnosti (za 1,5 % več leta 2005), saj država z različnimi politikami rešuje nekompatibilnost zaposlenosti in materinstva (Statistični urad Republike Slovenije, v nadaljevanju SURS).

V Sloveniji ženske namenjajo dvakrat več časa za gospodinjska opravila in skrbi za družino kot moški, ki so dandanes že precej vključeni v prevzemanje ženskih obveznosti oz. dolžnosti. Glavna skrb za otroka je še vedno primarno podrejena materi, vendar pa večina moških koristi pravico do očetovskega dopusta. Ženske še vedno opravljajo naloge, ki vključujejo kuhanje, pospravljanje. Skrb za otroke je v večini ženska domena, zato je ženski delovni čas občutno daljši v primerjavi z moškim, saj opravljajo plačano in neplačano delo (Kanjuro Mrčela & Černigoj Sadar, 2004, str. 61).

Veliko nam pove sprememba v podatkih v letih od 2003, ko so ženske z otroki imele za 7,9 % višjo stopnjo zaposljivosti od žensk brez otrok, leta 2004 je bila ta razlika 5,1 %, leta 2005 pa 1,5 %. To nam pokaže neugoden položaj žensk z otroki na trgu delovne sile (SURS). Mama vsakega devetega v letu 2015 rojenega otroka je stara manj kot 25, mama vsakega petega pa vsaj 35 let. V letu 2013 je bilo v Sloveniji 20.509 porodov oziroma 20.875 rojstev. Nataliteta in celokupna stopnja rodnosti sta v primerjavi z letom 2012 upadli.

Po statističnih podatkih se je v letu 2015 rodilo 20.641 otrok, to je 524 (ali 2,5 %) manj kot leto prej oziroma 10 otrok na 1.000 prebivalcev. Ženske še vedno odlašajo z rojstvom otroka na poznejša leta, iz tega je razvidna povprečna starost ob rojstvu kateregakoli otroka. Ženske, ki so v 2015 rodile prvič, so bile stare povprečno 29,3 leta (v 2014 pa je bila starost 29,1), vse, ki so rodile v 2015, pa povprečno 30,7 leta (v 2014: 30,6). Od vseh žensk, ki so rodile v 2015, jih je bilo več kot polovica starih vsaj 30 let (55,2 %); le redke med njimi so bile najstnice, tj. mlajše od 20 let (1 %). Celotna stopnja rodnosti, to je povprečno število živorojenih otrok na eno žensko v rodni dobi (pri sedanji umrljivosti in ob predpostavki, da bo ženska doživela 49. leto starosti) je za leto 2015 znašala 1,57 %, kar je nekaj manj kot v 2014 (1,58 %) (SURS, 2016).

Statistični podatki s spletne strani Ministrstva za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti kažejo, da je leta 2016 prejelo starševsko nadomestilo 20.064 upravičencev, leta 2015 pa 19.896 upravičencev. V to kategorijo je vključen materinski dopust (v trajanju 105

dni) ter starševski dopust (v trajanju 130 dni). Očetovski dopust (15 dni) je leta 2016 koristilo 16.291 očetov, več kot 15 dni očetovskega dopusta pa je koristilo le 2.328 očetov. V letu 2015 pa je očetovski dopust koristilo 16.374 očetov, več kot 15 dni pa 2.890 očetov. Dopust za nego in varstvo otrok je v letu 2016 koristilo 1.185 očetov, v letu 2015 pa 1.315 očetov. Pomoč ob rojstvu otroka je prejelo v letu 2016 15.648 upravičencev. Plačilo prispevkov zaradi dela s skrajšanim delovnim časom je leta 2016 prejelo 14.485 upravičencev.

Stropankova (2001) na podlagi mednarodne raziskave Population-related Policy Acceptance and Attitude Survey-PPA2 navaja stanje po koncu plačanega starševskega dopusta:

- 80,2 % mater in 95,6 % očetov dela enako število ur kot pred starševskih dopustom;
- 5,9 % mater in 1,5 % očetov dela manjše število ur kot pred dopustom;
- 6,6 % mater in 1,9 % očetov začasno prekine delovno razmerje;
- 7,4 % mater in 1,1 % očetov popolnoma prekine delovno razmerje.

2 USKLAJEVANJE DRUŽINSKE IN POKLICNE VLOGE

Z razvojem družbe so se začele razvijati tudi vloge. Poklicne vloge so postale institucionalizirane v industrijski družbi. Ženske so včasih v svojem domu in/ali okolici opravljale, poleg vlog gospodinje, mame in žene, že danes formalizirano vlogo negovalke, vzgojiteljice, natakarike ... Industrializacija je na določen način v ljudeh vzbudila zavest o različnih vlogah, ki jih igramo v enem dnevu ali tednu. Vloge so tipično povezane z različnimi socialnimi domenami. Posamezniki so nenehno v stanju »nastajanja«, prehajanja med različnimi vlogami in v različne vloge ter v njihove pripete identitete in odnose (Ashforth, 2001, str. 1–3). Identiteta je torej del osebnosti, ki jo sestavljajo posameznikove različne vloge. Te tvorijo identiteto v različnih vlogah. Edinstvenost vlog pa sestavlja posameznikova predstava, kakšen bi moral biti v neki vlogi (Nastran Ule, 2000, str. 415).

V drugem poglavju predstaviva koncept vloge in teorije vlog. Ženske, ki postanejo matere, usklajujejo po rojstvu otroka predvsem dve vlogi: profesionalno in materinsko. Ob temu se soočajo s številnimi izzivi, kako se čim bolj predano posvetiti obema pomembnima področjema v življenju.

2.1 Predstavitev osnovnega koncepta in teorija

Termin »vloga« izhaja iz gledališča, kjer se je začel uporabljati za upodobitev osebe v dramskem delu (Biddle, 1986, str. 68; Slovar slovenskega knjižnega jezika). Nekateri avtorji ga uporabljajo za označevanje karakterističnega obnašanja, nekateri za socialne vloge kot del socialnega okolja in drugi za socialno vedenje (Biddle, 1986, str. 68).

Življenjski dogodki in razni pritiski pogosto vključujejo vloge. Mnogo življenjskih dogodkov povzroči ali izgubo ali krepitev vloge in te vloge časovno sovpadajo. Ponavadi do tega pripeljejo okoliščine v socialnem okolju, ki presegajo posameznikove zmožnosti, da se ustrezno odzove v določeni vlogi (Kiecolt, 1994). Vloga je zunanja forma; nanaša se na družbeno pozicijo znotraj družbene strukture (Stryker & Burke, 2000, str. 289). Osnovna predpostavka teorije vlog je, da ljudje opravljajo več kot eno vlogo, pri tem so včasih te vloge nezdružljive, saj lahko posameznik vanje vloži le omejeno količino energije. Bistvo je, da več vlog kot posameznik opravlja, z večjimi konflikti se sooča (Leschyshyn & Minnotte, 2014, str. 439).

Ann Oakley (v Haralambos & Holborn, 1995, str. 596–597) navaja, da določenih nalog ne opravljajo samo ženske ali samo moški, torej da delitev dela med spoloma ni univerzalna. Vloge spolov so ustvarjene kulturno, tj. da se ljudje naučimo vedenja, ki se pričakuje od nas. Vloge se začnejo oblikovati že v zgodnjih letih, npr. ko smo usmerjeni k različnim aktivnostim (npr. deklice se igrajo gospodinje) in igračam (npr. deklice se igrajo s punčkami in miniaturnimi gospodinjskimi aparati). Delitev vlog glede na spol je postala manj tradicionalna, ko so se ženske vključile v plačano delo (Leschyshyn, 2014, str. 439). Raziskava kaže, da so v zadnjih letih predvsem ameriške matere tiste, ki finančno podpirajo svoje družine. Na drugi strani so ženske po vsem svetu še vedno manj plačane v primerjavi z moškimi na istih delovnih mestih. V večini primerov prevzamejo skrb za otroke in hišna opravila. Vloge spolov so se spremenile neenakomerno: ženske so vstopile oz. prevzele moška delovna mesta v večji meri, kot so se moški vključili v dela, ki so tradicionalno rezervirana za ženske (Kray & Howland, 2017, str. 98)

Teorije vlog pojasnjujejo, da se posameznik obnaša predvidljivo glede na družbeno situacijo in vlogo, v kateri se nahaja (Biddle, 1986). Hkrati teorija vlog predpostavlja, da več življenjskih vlog povzroča notranje konflikte, ko posamezniki doživljajo težave pri uspešnem nastopu v vseh vlogah zaradi različnih (konfliktnih) zahtev. Ko posameznik doživlja pritisk na različne vloge, si lahko z razpoložljivimi viri pomaga, da ga prepreči ali omili ter se sooči z zahtevami različnih vlog (Allen, 2001, str. 417).

Vloge se nanašajo tako na družbene položaje v organizirani skupini kot na skupine udeležencev (Stryker & Statham, 1985, v Wehner & Thies, 2014, str. 411). Te so kombinacija lastnega pojmovanja in pojmovanja, ki ga predpisujejo drugi. Pritisk na usklajevanje vlog med delom in družino je posledica skupka zahtev posameznika, družine in družbe (Wehner & Thies, 2014, str. 414).

Skozi leta preučevanj so avtorji razvili več teorij vlog. Teorija funkcionalnih vlog se osredotoča na karakteristična obnašanja oseb, ki s pojavljajo v vlogah znotraj stabilnega družbenega sistema. Strukturni funkcionalizem definira vlogo kot niz vedenjskih pričakovanj, povezanih z danim položajem v družbeni strukturi, in vidi vlogo kot funkcijo za družbeni sistem, v katero je vpeta. Vloga je pozicija v družbeni strukturi. To pomeni

institucionalizirano ali splošno sprejeto in razumljeno oznako v družbeni strukturi v družinah, delovnih in verskih organizacijah. (Biddle, 1986, str. 70).

Teorijo vlog v simboličnem interakcionizmu je začela razvijati Mead in pojasnjuje evolucijo vlog skozi socialne interakcije in različne kognitivne koncepte, skozi katere socialni akterji razumejo in interpretirajo svoje lastno ravnanje in ravnanje drugih. Čeprav mnogi simbolični interakcionisti preučujejo koncept norm in predvidevajo, da so skupne norme povezane z družbenimi pozicijami, v bistvu norme predstavijo širše zahteve, v okviru katerih so prikazane vloge. Simbolični interakcionizem vidi vloge kot pojavljajoče se pojave med posamezniki (Biddle, 1986, str. 71). Družbene norme so definirane kot standard med posamezniki družbene skupine (Biddle, 1986, str. 76).

Organizacijska teorija vlog temelji na sistemu, ki je vnaprej načrtovan, usmerjen v aktivnosti in hierarhičen. Predvideva se, da so vloge v organizaciji povezane z identifikacijo družbenih položajev in generirane skozi pričakovanja, hkrati pa lahko norme variirajo med posamezniki in odsevajo tako formalne zahteve organizacij kot pritiske neformalnih skupin. Posamezniki so pogosto podvrženi konfliktom različnih vlog, ko se njihovo vedenje razlikuje od pričakovanja vloge. Takšni odnosi vodijo v napetosti in jih je potrebni rešiti čimprej, da je posameznik zadovoljen in organizacija uspešna (Biddle, 1986, str. 73).

Kognitivna teorija vlog se nanaša na razmerje med pričakovanjem vlog in obnašanjem v njih. Večjo pozornost dobijo okoliščine, ki dajejo pomen pričakovanjem, tehnike, ki merijo pričakovanja, in vpliv pričakovanj na družbeno ravnanje. Raziskovanje znotraj teorije se je razvilo v štiri podpodročja: igra vlog, skupinske norme ter vloge vodij in sledilcev, predvidevanja za pričakovanje vlog, prevzemanje vlog (Biddle, 1986, str. 75).

Izraz konsenz se uporablja za označevanje usklajevanja med pričakovanji različnih posameznikov. Pomen koncepta je narasel potem, ko so funkcionalisti uveljavili, da se družbene vloge pojavijo, ker posamezniki v družbenem sistemu delijo norme za ravnanje članov znotraj istega družbenega sistema oz. družbenih položajev (Biddle, 1986, str. 75).

2.2 Usklajevanje različnih vlog

Na splošno so se družinske in delovne obveznosti po industrijski revoluciji razvijale vsaka v svojo smer – ločeno časovno, prostorsko, z različnimi ljudmi in z različnimi normami obnašanja in izražanja čustev (Clark, 2000, str. 748). Industrializacija je vodila k večji institucionalizaciji vlog (Ashforth, Kreiner, & Fugate, 2000, str. 472).

Dogodki doma vplivajo na dogodke v službi in obratno. Interakcija med posameznikovimi delovnimi in družinskimi obveznostmi je postala pomembna tako v teoriji kot tudi v praksi.

Ravnovesje med vlogami je definirano kot zadovoljstvo in dobro usklajevanje med delom in družino z minimalnim konfliktom vlog (Clark, 2000, str. 749–751).

Ljudje vsak dan okupiramo več vlog. Včasih so te nekompatibilne, ker posamezniki lahko vložijo v vsako vlogo določeno količino energije. Več vlog kot ima posameznik, z večjimi konflikti se lahko sooča. Multiple vloge imajo prednosti (lahko zvišajo energijo in krepijo različne oblike dobrega počutja), hkrati z visokimi zahtevami profesionalne vloge lahko povzročajo težave. Zato ima usklajevanje različnih vlog lahko vpliv na profesionalno zvestobo staršev svojemu delodajalcu (Leschyshyn & Minnotte, 2014, str. 439).

Posamezniki so poročali, da je delo primarno zadovoljilo potrebo po prihodku in dosežku, medtem ko je bivanje doma in dom zadovoljil potrebo po bližnjih odnosih in osebni sreči. Mnogo ljudi, ki si je prizadevalo ločevati delovno in zasebno področje, je s tem ustvarilo tudi sinergije ravno zato, ker sta ločeni domeni in ker sta različni. S tem modelom ravnotežja vsaka domena poskrbi za osnovne in hkrati različne potrebe. Meje zavzemajo tri različne forme: fizične, časovne in psihološke (Clark, 2000, str. 753–756).

Ko ženske razmišljajo o svoji karieri z vidika usklajevanja dela in družine, pogosto izberejo enega izmed treh možnih izidov: prvi je izid optimalne družine, drugi je optimalno ravnovesje med delom in družino, tretji je izid optimalne kariere. Izid optimalne družine se nanaša na želje žensk, da dosežajo optimalno uspešnost pri opravljanju gospodinjskih nalog in da se v primarni vlogi posvečajo negi otroka. Pri tem izidu lahko ženske še naprej delajo, na primer skrajšan delovnik oz. delo od doma, in pri tem še vedno dosežajo optimalen družinski uspeh. Drugi izid zaposlene matere je cilj, da doseže delovno družinsko integracijo in tako obe aktivnosti opravlja z enako stopnjo navdušenja, nobeni ne daje prednosti. Tretji izid je izid optimalne kariere, ki je opredeljen z željo matere, da doseže optimalni uspeh v karieri, zato obravnava družino temu podrejeno. Za izpolnitev teh potreb potrebujejo pomoč pri varstvu in negi otrok (Greenhaus, Parasuraman, & Wormley, 1990, v Ladge, 2005, str. B3).

Vsak dan prehajajo ženske med različnimi vlogami in to je odvisno od dela, ki ga opravljajo. Ko je segmentacija vlog visoka oz. ko sta materinska in profesionalna vloga zelo ločeni, je lažje vzdrževati meje med njimi. Takrat lahko pričakujemo, da se je težje spopadati z odhodom z delovnega mesta (v primeru, da pustijo službo in se posvetijo materinstvu). Delni razlog je tudi ta, da imajo ženske v tem primeru manj možnosti, da ponovno prestopijo v profesionalno vlogo in nadaljujejo delo oz. kariero (Kanji & Cahusac, 2015, str. 1419).

Dnevni prehodi oz. tranzicije med vlogami so dejansko prečkanje meje, ko preide iz ene v drugo vlogo in presežejo tudi meje med njima. Vloge so urejene kot kontinuiteta od visoke segmentacije do visoke integracije. Segmentacija zvišuje spremembe med vlogami in zmanjšuje prekrivanje, medtem ko integracija zmanjšuje spremembe med vlogami in

zvišuje prekrivanje. Vsakdanje življenje je nenehno usklajevanje z različnimi formalnimi vlogami v okviru institucij. Narava tranzicije vloge se osredotoča v psihološkem smislu na prehajanje med vlogami od ene (izhod iz ene vloge) do druge vloge (vstop v drugo vlogo) (Ashforth et al., 2000, str. 472).

Vsak posameznik je povezan z različnimi vlogami. Tako se »meja vloge« nanaša na vse, kar prestopi obseg vloge. Nedoločene meje lahko povzročijo konflikt pri posamezniku z nedorečenostjo pri samem sebi in pri ljudeh, vključenih v določene vloge (Ashforth et al., 2000, str. 474).

Meje oz. prehodi med vlogami so včasih časovno in geografsko začrtani (npr. dom in delovno mesto). Za večino zaposlenih so te meje jasno postavljene. Še več, ljudem so vseč meje, ker jim dajejo občutek varnosti in zaradi lastnega dostojanstva ter sebe, vse je povezano z razlikovanjem meja (Ashforth, 2001, str. 5).

Ljudje zasedajo več kot eno vlogo in te so včasih nezdružljive, saj posamezniki lahko dajo le določeno mero energije v vsako vlogo. Več vlog kot ima posameznik, bolj prihaja do konfliktov. Zasedanje več vlog hkrati ima lahko negativne učinke za organizacijo, tak primer je na primer izgorelost (Barnett & Gareis, 2006).

Pogosto pride do konflikta pri tranziciji kariere, ko se nove matere spopadajo s konfliktom med svojo profesionalno vlogo in vlogo nove matere. Načrtovani prehodi se v karieri zgodijo iz dveh glavnih razlogov. Eden je nezadovoljstvo delavca z delom, ki ga opravlja, drugi razlog pa je nezadovoljstvo delavca, ker je v nasprotju z drugo vlogo – konflikt med vlogami (ang. *interrole conflict*). Rezultat enega izmed teh razlogov je splošno nezadovoljstvo z življenjem (Ladge 2005, str. B5).

Izobrazba ima pomemben vpliv in izboljša dostop do sredstev, ki lahko pomagajo pri usklajevanju več vlog. Višja izobrazba (visokošolska in višja) je povezna z okrepljeno avtonomijo pri delu in stremi k boljšemu obvladovanju delovnega časa (Leschyshyn & Minnotte, 2014, str. 440). Ugotovljeno je bilo, da ženske, ki v poznejših letih rodijo svojega prvega otroka, zaslužijo več in je bolj verjetno, da s tem dosežejo stalnost v karieri. Mlajše ženske, to je v svojih dvajsetih letih, še vedno raziskujejo svoje karierni možnosti in še niso čustveno vpletene v svoje delo. Ženske, ki imajo otroke v tem življenjskem obdobju, so manj predane delu in lahko razvijejo močnejšo povezavo v vlogi družinskega negovalca. Ženske, ki imajo otroka v kasnejših dvajsetih letih, imajo več možnosti za uspeh v karieri. S tem je povezana tudi višja izobrazbena stopnja, saj predpostavljamo, da so se izobrazile. Zaradi tega zaslužijo starejše matere več, imajo večji ugled, ker so že »uspele« v karieri in so na vplivnih položajih (Ladge, 2005, str. B3–B4).

Včasih se zgodi, da nekatere osebe ne izpolnjujejo konsenzualnih pričakovanj drugih glede določenih vlog. V teh primerih se lahko predpostavlja, da bodo te osebe izpostavljene

konfliktom in pritiskom, ki bodo izzvali stres in se bodo morale podrediti določenemu sprejemljivemu obnašanju (Biddle, 1986, str. 82). Konflikt lahko nastane zaradi neuspešnega usklajevanja različnih vlog, kar se lahko pozna v slabši delovni uspešnosti, manjši pripadnosti organizaciji ter večji možnosti napak ali celo odpovedi delovnega razmerja (Biddle, 1986, str. 82).

Za matere, ki delajo, so lahko stroški materinstva ogromni. Veliko žensk namreč doživlja karijerne možnosti napredovanja bolj negativno kot pozitivno oz. hvaležno. Vsaka nova delovna obveznost prinaša možnost neravnotežja v že tako šibkem ali neusklajenem ravnovesju med materinstvom in zahtevami plačanega delovnega mesta (Palladino Schultheiss, 2009, str. 28). Upravljanje več vlog je povezano tudi z negativnimi organizacijskimi rezultati, kot so fluktuacija in izgorelost (Leschyshyn & Minnotte, 2014, str. 439).

Sodelavci nudijo svojim vrstnikom (kolegom) pomembno in izrazito družbeno podporo, ki pozitivno prispeva k pozitivni izkušnji na delovnem mestu. Ta oblika podpore lahko olajša izzive, s katerimi se zaposleni soočajo pri opravljanju plačanega dela in družinskih vlog. Te pozitivne izkušnje lahko vodijo zaposlene do večje predanosti organizaciji (Leschyshyn & Minnotte, 2014, str. 439).

Nadrejeni imajo tudi pomembno vlogo pri nudenju podpore zaposlenim in niso le »vratarji« do družini prijaznih politik, ampak pomagajo tudi vzpostaviti neposredno razpoloženje na delovnem mestu. Nadrejeni nudijo konkretna družinsko-podporna vedenja, ki zaposlenim pomagajo olajšati izzive, s katerimi se soočajo pri usklajevanju dela in družinskih vlog (Hammer, Kossek, Anger, Bodner, & Zimmerman, 2011, v Leschyshyn & Minnotte, 2014, str. 439–440).

Enakovredno partnerstvo in uravnotežena vloga žensk in moških v družinskem življenju sta temelj uresničevanja enakih možnosti v širšem družbenem kontekstu. Večja delitev družinskega dela med partnerjema na eni strani pomeni razbremenitev žensk dvojnega bremena, to je profesionalne zaposlitve in skrbi za družino, na drugi strani pa daje moškim možnost, da se aktivno vključijo v družinsko delo (Kanjuo Mrčela, 2005).

Ženske v Sloveniji, poleg plačanega dela, opravijo tudi večino družinskega dela, največ časa pa namenjajo gospodinskemu delu in skrbi za otroke 96,2 % sodelujočih v raziskavi se je strinjalo z mnenjem, da bi morali moški prispevati pri gospodinskih opravilih in skrbi za otroka enako kot ženske (Kanjuo Mrčela, 2005).

2.3 Izzivi usklajevanja zasebnega in poklicnega življenja

Demografske spremembe, tehnološki razvoj, globalizacija in konkurenca so spodbudile veliko raziskav o krizi usklajevanja dela in družine, kako naj ženske uspešno upravljajo

profesionalnost in strokovnost in kako si nato izpogajajo nosečnost. Ženska se sooča z vprašanjem, kdaj bi bil primeren čas za materinstvo, vendar se pri tem pojavlja veliko dvomov. Ženske so razdvojene med vprašanji, ali bi prej gradile na profesionalni ravni ali bi se raje posvetile materinstvu in bi tako prišla v ospredje njihova materinska identiteta (Beauregard, 2006, str. 337). Iz različnih raziskav iz preteklosti je bilo ugotovljeno, da je materam težko usklajevati profesionalno in materinsko vlogo, zato so začele zapuščati trg dela kljub visoki izobrazbi, ki so jo imele (Leber Herr & Wolfram, 2012; Stone, 2007, v Leschyshyn & Minnotte, 2014, str. 442). Noseče ženske in matere so lahko diskriminirane oz. prikrajšane, ko vstopajo na trg dela. Diskriminacija zaradi nosečnosti se je v zadnjem desetletju povečala za 40 % (Bostford Morgan & Singletary Walker, 2013, str. 799).

Nekatere organizacije so še vedno zelo toge v opredelitvi idealnega tradicionalnega modela, ki predvideva, da zaposleni večino svojega fizičnega in psihičnega časa namenijo svojemu delu v organizaciji. S tem se ustvari pričakovanje od zaposlenih, da delajo poln delovni čas z nadurami, tisti, ki pa zaradi nosečnosti in vzgoje otrok odidejo iz organizacije, so označeni kot zaposleni, ki omejujejo delovno uspešnost in napredek v organizaciji. Ta opredelitev tradicionalnega zaposlenega pomeni, da organizacijske politike redko zagotovijo podporo zaposlenim za uskladitev dela in družine (Greenberg et al., 2009, st. 42–43).

Največ teorij predpostavlja, da se izziv usklajevanja med delom in družino pojavi, ko se mati vrne na delovno mesto po porodniškem dopustu (Bailey, 1999; Ladge, 2008; Millward, 2006, v Ladge et al., 2012). Čeprav je bilo že veliko narejenega na tem področju, je še vedno veliko potenciala in sredstev za razvijanje strategij mater, kako, kljub službi, izpolnjevati osnovne življenjske funkcije, kot je dojenje in kot so posledične prednosti dojenja. Številne študije so pokazale negativne posledice konflikta usklajevanja dela in družine. Te se kažejo predvsem z nezadovoljstvom na delovnem mestu in z višjo stopnjo stresa in tesnobe. Zato poskušajo številne organizacije te konflikte omiliti in staršem z otroki, predvsem zaposlenim materam, ponuditi podporo in razumevanje na delovnem mestu z uvajanjem različnih ukrepov in aktivnosti, ki jim pomagajo pri vsakdanjem usklajevanju dela in družine. Delo in družina sta v življenju centralna in salientna domena večine posameznikov (Tang, Siu & Cheung, 2014, str. 130).

Hochschild (2003) uvaja tri načine usklajevanja časa, ki ga posvečamo delu in družini:

1. 1. način: t. i. »toplo-moderno« držo, ki opredeljuje enakopravnost doma in dela;
2. 2. Način: t. i. »hladna-moderna« drža (angl. *cool-modern*). Ta naj bi bila v sodobnem času bolj moderna, saj se oba spola večinoma posvečata delu - karieri (ženske več časa posvečajo delu kot domu),
3. 3. način: t. i. »tradicionalna drža«, ki je bolj staromodna, saj postavlja dejstvo, da bi morale ženske ves svoj čas posvečati domu, moški pa delu (ženske tako ostanejo doma kot gospodinje, ki skrbijo za dom in otroke).

Obstaja različica tradicionalne države, t. i. kvazitradicionalna država, ki določa ženskam drugorazreden položaj na področju dela, da se mora ženska še vedno primarno podrežati družini (angl. *industrial time for man, family time for women*, Hochschild, 2003).

Sodobne ženske si želijo predvsem uravnoteženega življenja, ker se vsakodnevno borijo z ovirami pri poklicnem življenju ter z lastnimi interesi. Vsakdanje službene obveznosti, skrb za družino, vzgoja otrok, gospodinjska opravila zahtevajo veliko energije. Potrebni so ukrepi za reševanje nasprotij med zaposlitveno in starševsko vlogo (pravica doječe matere, očetovski dopust, družini prijazno podjetje). Problem se pojavlja že pri samem iskanju službe, ker že »potencialno starševstvo«, da ženska postane mati, je ovira za iskanje zaposlitve, zato je pri mladih iskalkah zaposlitve prisoten strah, da ne smejo dati občutka, da se bodo kmalu odločile za materinstvo (Kastelec, 2007).

Sprašujemo se, ali je ženska po naravi oziroma dolžnosti ustvarjalka doma, žena ali mati (angl. »*homemaker, wife and mother*«). Ali ji je bilo kot edini pravi namen dodeljeno »biti mati« ali ji družba dopušča, da tudi ona prevzame socialno varnost in jo družba tako sprejema? Ali ji kot družbeno sprejemljivo ostane le prva možnost? Ali ženska sploh ni svobodna pri svojem hotenju (Čačinovič Vogrinčič et al., 2011)?

Ženske so torej še vedno opredeljene kot neenakopravne, odvisne ter steber, ki povezuje družino. Že od nekdaj se srečujejo z razlikami v družbenim uveljavljanjem, kar zajema tako neenakopravne možnosti ter nižji dohodek. Velik del pri načrtovanju družine ima tudi zaposlitev obeh partnerjev, pridobitev stanovanja, pridobitev vrtca za otroka. Porodniški dopust je izredno pomemben, saj se mati takrat poveže z otrokom in ji ta da možnost intenzivnega stika z otrokom (Čačinovič Vogrinčič et al., 2011).

Problemi pri usklajevanju delovnih in družinskih obveznosti so nastali šele, ko so se ženske začele zaposlovati in niso več ostajale doma kot gospodinje, temveč so tudi one začele vstopati na delovni trg. Za moške je bilo značilno, da so edini predstavljali skrb za finančno preskrbo družine, ženske so pa morale poskrbeti za otroke in gospodinjstvo (Juvan, 2009, str. 227).

Clark (2000) opisuje sodobne teorije o usklajevanju dela in družine ter meni, da se med delom in družino pretakajo čustva oziroma razočaranje, ki ga doživimo v enem sistemu, kar lahko spodbudi posameznika, da se poskusi bolj uveljaviti v drugem. Posledično se zaradi tega ljudje z družinskimi težavami pogosto zatopijo v obilico dela ali pa jih na podlagi neuspeha v poklicnem področju manj prizadene, ker jim družinsko življenje daje zadosten občutek sreče in zadovoljstva (Juvan, 2009).

Starši se pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja srečujejo z naslednjimi težavami (Kanjuo Mrčela & Černigoj Sadar, 2007, str. 25):

- težave, ki se kažejo pri iskanju službe zaradi načrtovanja starševstva ali morebitna prekinitev delovnega razmerja zaradi starševstva;
- težave, ki se pojavijo po rojstvu otroka, povezane z delom, negativne izkušnje glede napredovanja, premestitev na nižje delovno mesto;
- težave s povečanjem števila delovnih ur in večja obremenitev po rojstvu otroka;
- težave glede odnosov v organizaciji zaradi starševskih obveznosti;
- težave, ko se zaradi nevzdržnih razmer prekine delovno razmerje delodajalca ali delavcev samih.

Konflikt med delom in družino (angl. *work-family conflict*) je opredeljen kot spor med vlogami, v katerih so pritiski vlog z delovnih in družinskih področij v nekem pogledu nezdržljivi (Greenhaus & Beutell, 1985, str. 77), kar lahko ogrozi organizacijsko produktivnost (Allen et al., 2000; Byron, 2005; Kossek & Ozeki 1999; Mesmer Magnus & Viswesvaran, 2005, v Mesmer Magnus et al., 2010, str. 512). Konflikt delo – družina je situacija, kjer zahteve v delovni vlogi izčrpavajo sredstva (kot so čas, energija, čustva), potrebna tudi pri opravljanju družinske vloge (Kossek, Pichler, Bodner, & Hammer, 2011, str. 293).

Konflikt med delom in družino negativno vpliva na organizacijsko produktivnost, ogroža zadovoljstvo pri delu in uspešnost ter negativno vpliva na fizično in psihično počutje. To ima negativne posledice na družinskem področju in prispeva tako k družinskemu kot zakonskemu nezadovoljstvu (Mesmer Magnus et al., 2011, str. 511). Nekaterе matere se spopadajo z občutkom pomanjkanja ur v vsakdanu. Delo v zasebnih podjetjih včasih zahteva, da delajo še zvečer doma, kar povzroča občutek razdvojenosti, in se morajo močneje osredotočiti na delo, da ga opravijo (Stevenson, 2014). Notranji konflikt se lahko pojavi že v obdobju nosečnosti, ko se noseče zaposlene ženske soočajo z družbenimi normami na eni strani, to je vloga idealnega zaposlenega, in na drugi strani, kjer je podoba idealne matere (Greenberg et al., 2009, str. 43).

Napovedani dejavniki, ki povzročajo konflikt na delovnem področju, vključujejo stres in pritisk na delovnem mestu, nepredvidljivost v delovni rutini, delo med vikendi ali izmensko delo, zmerjanje nadrejenih in dojemanje nepravičnega nagrajevanja. Napovedani dejavniki, ki povzročajo konflikt na družinskem področju, pa vključujejo starševski status, zaskrbljenost glede varstva otrok, zakonska nesoglasja ali napetosti, časovni pritisk pri družinskih obveznostih in pomanjkanje družinsko/zakonske podpore. Zato se organizacije trudijo, da bi našle načine, kako zmanjšati vpliv konflikta med delom in družino predvsem z neformalnimi intervencijami, kot je družinsko-podporno delovno okolje (Allen, 2001; Mesmer-Magnus, & Viswesvaran, 2006, v Mesmer Magnus et al., 2010, str. 512).

Nekateri avtorji ugotavljajo, da organizacije svojim zaposlenim ponujajo vedno več družini prijaznih koristi, da omejijo negativne učinke delovno-družinskega konflikta (mednje

spadajo sredstva za nego otrok in fleksibilen delovni čas) (Mesmer Magnus et. al, 2010, str. 513).

Dejavniki za nastanek delovno-družinskega konflikta (Mihelič & Tekavčič, 2014, str. 16) so individualne razlike ter delovne in družinske značilnosti. Večina raziskav o vzrokih delovno-družinskega konflikta se osredotoča na situacijske spremenljivke iz delovne (delovni čas, značilnosti delovnih mest, organizacijska kultura) in družinske domene (družinska struktura, podpora partnerja).

Teorije osebnosti so bile uspešno integrirane v teorijo konflikta: delo – družina. Wayne et al. (2004, v Mihelič & Tekavčič, str. 16) je v raziskavi odkril, da je nevroticizem pozitiven napovedovalec konflikta delo – družina, medtem ko so bili vestnost, prijetnost in čustvena stabilnost označeni kot pomembni, vendar negativni dejavniki konflikta delo – družina. V literaturo konflikta delo – družina je bil vključen tudi posameznik, to je Tip A, z osebnostno dispozicijo, ki posameznika kategorizira kot vztrajnega, nestrpnega, ambicioznega in zaskrbljenega, ki je izrazito vključen v delo in dela daljše delovnike ter veliko energije vlaga v naloge s ciljem, da bi presegel pričakovanja. Ljudje s tako naravo so nagnjeni k težavam pri usklajevanju več vlog. Carlson (1999, v Mihelič & Tekavčič, 2014, str. 17) je ugotovil, da posameznik Tipa A nima pozitivne povezave na konflikt, ki temelji na vedenju. Glede drugih individualnih razlik je bila lastnost čustvene inteligence in ene njene dimenzije – samokontrole - za katero so Biggart et al. (2010, v Mihelič & Tekavčič, 2014, str. 17) ugotovili, da je povezana s konfliktom delo – družina, kot je po Beauregardu (2006, v Mihelič & Tekavčič, 2014, str. 17) neprilagojen perfekcionizem. Stil navezanosti prav tako vpliva na konflikt delo – družina, saj imajo ljudje s preobremenjenim stilom navezanosti negativno mnenje o sebi in pozitivno mnenje o drugih.

Delovne značilnosti imajo večjo povezavo s konfliktom delo – družina kot družinske značilnosti (Frone et al., 1992, v Mihelič & Tekavčič, 2014, str. 17). Dejavniki stresa na delovnem mestu in kompleksnost zaposlitve so pozitivno povezani s pogostostjo konflikta delo – družina. Delovni pogoji, povezani z delovnim časom (to so izmensko delo, nadure, večerno oz. nočno delo in delo ob vikendih), posegajo v zasebni čas posameznika in povzročajo neravnovesje pri razporeditvi vlog. Byron (2005, v Mihelič & Tekavčič, 2014, str. 17) ugotavlja, da sta stres na delovnem mestu in prilagodljivost delovnega časa povezana z največjim poseganjem v delovno in družinsko sfero. Grzywacz in Marks (2000, v Mihelič & Tekavčič, 2014, str. 17) opredeljujeta pritisk na delovnem mestu kot ključen dejavnik zaznavanja konfliktov. Nižji nivo podpore na delovnem mestu, po mnenju Grzywacza in Marksa (2000, v Mihelič & Tekavčič, 2014, str. 17), povzroča bolj negativen prehod od dela k družini (profesionalnega k zasebnemu življenju).

Po Blanchu in Aluji (2012, v Mihelič & Tekavčič, 2014, str. 17) je podpora nadrejenega negativno povezana z delovno družinskim poseganjem in je, po Valcourju et al. (2011, v

Mihelič & Tekavčič, 2014, str. 17), povezana z večjim dojemanjem organizacijske podpore pri delu in družini. Organizacijska podpora ima negativno povezavo med konfliktom delo – družina, medtem ko ima žaljiv nadrejeni direktno povezanost s konfliktom delo – družina, saj povzroči izgorelost (Carlson et al., 2012, v Mihelič & Tekavčič, 2014, str. 17). Naslednji dejavnik, ki povzroča konflikt med delom in družino, je delovni čas. Raziskave kažejo, da povečanje števila delovnih nadur, stresa na delovnem mestu, vodi do konflikta med delom in družino, saj jim primanjkuje časa za opravljanje tako delovnih kot družinskih obveznosti. Po drugi strani pa Grzywacz in Marks (2000, v Mihelič & Tekavčič, 2014, str. 18) govorita o primeru žensk, ki opravljajo delo s skrajšanim delovnim časom (manj kot dvajset ur na teden), in se soočajo z manj konflikti kot takrat, ko delajo 45 in več ur na teden.

Pri usklajevanju dela in družine pa je pomembna tudi organizacijska kultura. Če organizacija podpira družinsko življenje, potem se ta nagiba v manjše konflikte med delom in družino (Mihelič & Tekavčič, 2014, str. 18).

Izidi oz. rezultati konflikta med delom in družino (Mihelič & Tekavčič, 2014, str. 18–19) so: posameznikovo (individualno) dobro počutje, izidi oz. rezultati, vezani na odnose, in vedenjski izidi oz. rezultati. Povezave med delom in družino, ki povzročajo konflikt, prinesejo disfunkcionalne posledice na psihično in psihološko dobro počutje posameznika. Konflikt med delom in družino prinese posamezniku negativne zdravstvene težave, npr. hipertenzijo, prekomerno težo, visoko raven holesterola, nižjo fizično vzdržljivost in obnašanja, kot so preskakovanje obrokov in izogibanje oz. zmanjšanje telesne aktivnosti. Pozitivno korelacijo, ki jo konflikt med delom in družino prinese, so ugotovili tudi pri naslednjih boleznih, kot so: psihična obremenitev, depresija, čustvena izčrpanost. Eden izmed rezultatov psihičnih posledic je, tudi izgorelost, ki predstavlja pomanjkanje energije, in je posledica dolgoročnega stresa na delovnem mestu ter je rezultat konfliktov med delom in družino (Mihelič & Tekavčič, 2014, str. 19).

Negativen prehod med delom in družino najprej vpliva na odnose, povezane z delom in organizacijo, nato pa vpliva na odnose z družinskimi člani, posledično na spremembe v družini. Avtorji iz raziskav ugotavljajo, da vpliva konflikt na zadovoljstvo pri delu (angl. *job satisfaction*), saj ga zmanjšuje. Konflikt privede do nižje pripadnosti organizaciji (angl. *organizational commitment*, Bruck et al., 2002; Netemeyer et al., 1996; Allen et al., 2000; Kossek & Ozeki, 1998, v Mihelič & Tekavčič, 2014, str. 19). Nezmožnost usklajevanja med delom in družino vpliva na vedenjske odzive na organizacijski ravni. Van Steenbergen in Ellemers (2009, v Mihelič & Tekavčič, 2014, str. 20) iz raziskave ugotavljajo, da konflikti vplivajo na delovno uspešnost (angl. *work performance*), saj jo znižujejo in hkrati do upada prihodka. Absentizem je tudi vedenjska posledica med konfliktom vlog.

Allen (2011, v Greenhaus, Ziegert, & Allen, 2012, str. 267) ugotavlja, da zaposleni doživljajo pozitivne občutke delovnega in družinskega življenja, šele ko so učinkoviti in zadovoljni na poklicnem in družinskem področju, to je na straneh, ki sta jim obe salientnega pomena.

Razmerje med delom in družinskim življenjem so desetletja v Sloveniji podpirale številne zakonske regulacije (plačan starševski dopust in subvencionirano varstvo otrok v vrtcih). Analize trendov kažejo, da od leta 1990 gredo spremembe manj v smeri višje kakovosti poklicnega življenja in usklajevanja tega z zasebnim življenjem in bolj v smeri intenzivnosti dela in negotovosti zaposlovanja, še posebej za mlajše generacije (Trbanc, 2007).

3 PODPORA MATERINSTVU NA DELOVNEM MESTU

Delovna uspešnost zaposlenih mater in ohranjanje zaposlenih mater z majhnimi otroki so pod vplivom treh vrst podpore, ki jih opredeljujeta Leschyshyn in Minnotte (2014, v Meglich et al., 2016, str. 22): organizacijska podpora, podpora nadrejenih in podpora sodelavcev. V tretjem poglavju so podrobno opisane našete vrste podpore materinstvu na delovnem mestu. Ob tem sta pomembni še podpora družine in zakonske podlage, ki materam (in očetom) omogočajo več časa za skrb in nego otroka.

3.1 Predstavitev koncepta podpore materinstvu na delovnem mestu

Vsaka organizacija in vsak nadrejeni mora izvajati ukrepe, ki pomagajo zaposlenim občutiti zadovoljstvo na delovnem mestu. Eden izmed načinov, ki pomagajo krepiti zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji, je podpora zaposlenim na delovnem mestu. Splošni pojem podpore na delovnem mestu je opredeljen kot stopnja, za katero zaposleni menijo, da delodajalec in nadrejeni skrbijo za njihovo dobro počutje na delovnem mestu z zagotavljanjem pozitivne družbene interakcije (Kossek et al., 2011, str. 291). Vedno več poudarka je na raziskovanju pomembnosti družini prijazne oziroma podporne organizacijske kulture (White Jahn, Thompson, & Kopelman, 2003, str. 124). Cobb (1976, v Kossek et al., 2011, str. 291) opredeljuje koncept družbene podpore na delovnem mestu kot posameznikovo prepričanje, da je ljubljen, pomemben in da je za njegovo dobro počutje poskrbljeno v okviru vzajemne socialne mreže.

Najpogosteje uporabljeni teoriji podpore na delovnem mestu sta:

- Teorija organizacijske podpore (angl. *Organizational support theory*). Ta predpostavlja, da si na osnovi norme vzajemnosti, zaposleni v organizaciji, kjer zaznavajo visoko raven podpore, prizadevajo za poplačilo organizaciji s tem, da ji pomagajo uresničevati doseganje zastavljenih ciljev (Eiseneberger et al., 1986; Aselage & Eisenberger, 2003, v Meglich et al., 2016, str. 24–25).

- Teorija družbene podpore (Shumaker & Brownell, 1984, v Meglich et al., 2016, str. 24) predpostavlja, da posamezniki menijo, da bo pomoč v težkih situacijah zagotovljena od drugih ljudi brez upoštevanja podpore organizacije (Cobb, 1976, v Meglich et al., 2016, str. 25).

Podpora materinstvu na delovnem mestu (angl. *Perceived-work based support for motherhood*) je pomembna za uspešnost zaposlenih mater pri delu in za njihove odločitve, da imajo otroke ter da se po porodu vrnejo na delo. Ženske na svojih položajih morajo znati razviti zaznavo o podpori na delovnem mestu in kako te zaznave podpore vplivajo na njihove odločitve in ravnanje (Meglich et al., 2016, str. 21). Opredelimo jo kot stopnjo, v kolikšni meri zaposlene matere zaznavajo organizacijo, nadrejene in sodelavce, da pozitivno doživljajo razmerje med delom in materinstvom med nosečnostjo in po njej, kar se kaže v vsakodnevnih interakcijah, s sprejemanjem in pomočjo, ki jim je ponujena, kot tudi z organizacijsko kulturo in politiko (Meglich et al., 2016, str. 30). Je osrednji konstrukt teorije organizacijske podpore in je ponavadi opredeljena kot globalno prepričanje, da zaposleni zaznavajo vrednotenje njihovega dela organizaciji in da ta skrbi za njihovo dobro počutje (Eisenberger et al., 1986, v Meglich et al., 2015, str. 26).

Za organizacijo so delovno-družinske ugodnosti, ki jih ponuja svojim zaposlenim, sredstvo za ohranjanje konkurenčne prednosti, dvig morale, privlačnost in ohranjanje dobre delovne sile v današnjem turbulentnem delovnem okolju. Delavcu so te ugodnosti namenjene kot lajšanje težavnosti pri usklajevanju in upravljanju več življenjskih vlog (Allen, 2001, str. 415). Pogosto menijo zaposleni, da organizacija spodbuja delavce, da se posvečajo svojemu delu na račun drugih življenjskih vlog, ki jih še imajo (Lobel & Kossek, 1996).

Ker se narava dela neprestano spreminja, sta tako delo in družinsko življenje vse bolj prepletena. Zaposlene matere poskušajo uspešno delovati na obeh področjih. Posameznikova profesionalna vloga ima sposobnost, da vpliva na družinsko vlogo in obratno (Greenhouse & Powell, 2006, str. 72).

Iz perspektive organizacije opazujemo oprijemljivo (ugodnosti in prakse povezane z materinstvom) ter neoprijemljivo podporo (kulturna in emocionalna podpora članov organizacije, upravljavcev človeških virov in vodij na višjih ravneh) (Meglich et al., 2016, str. 30).

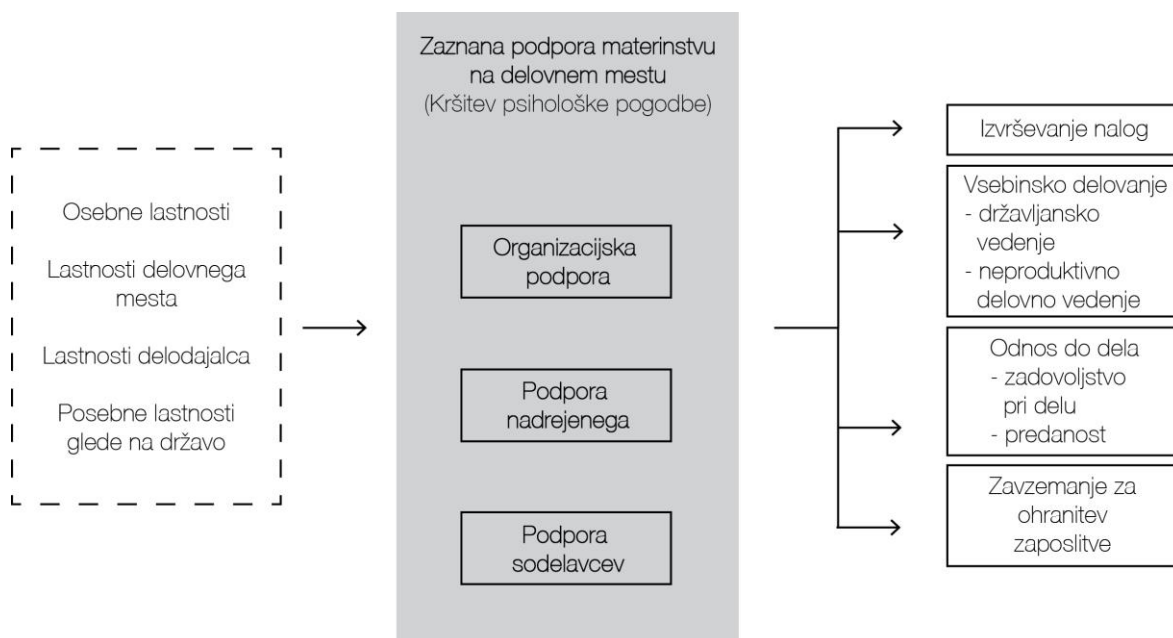
Konceptualni model podpore materinstvu na delovnem mestu temelji na treh ravneh (organizacijska podpora, podpora nadrejenega in podpora sodelavcev), kot je prikazano na Sliki 1.

Po Meglich et al. (2016, str. 38) jedro konceptualnega modela prikazuje razmerje med zaznano podporo na delovnem mestu in izbranimi rezultati, na katere ta vpliva. Nižja zaznana podpora materinstvu na delovnem mestu se odraža v slabši učinkovitosti, manjšem

številu dejanj državlanskega vedenja, pogostejših primerih neproduktivnega vedenja, slabših odnosih do dela in organizacije ter v znižanju zavzetosti do ohranitve zaposlitve. V modelu so predlagane potencialne vhodne kontrole, ki se nanašajo na:

- osebne lastnosti: spol, starost, izobrazba, zakonski status, deljene družinske obveznosti, družinske vrednote, podpora družine;
- lastnosti delovnega mesta in delodajalca: značilnosti delovnega mesta, negotovost zaposlitve, delovni čas, delovne obremenitve, poklicna osredotočenost, sektor dejavnosti, velikost in lastništvo organizacije, vzorci zmanjševanja velikosti;
- posebne lastnosti glede na državo: kulturne vrednote, kazalniki rasti, enakopravnost med spoloma, vladni predpisi (zakonodajna in infrastrukturna ureditev koristi za podporo materinstvu).

Slika 1: Konceptualni model podpore materinstvu na delovnem mestu



Vir: P. Meglich et al., *The outcomes of perceived work-based support for mothers: a conceptual model*, 2016, str. 38.

Podpora materinstvu na delovnem mestu je eno od področij, ki vpliva na odločitve mater glede nadaljevanja kariere in njenega ravnanja. Kaže se na štirih področjih: izvrševanje nalog, vsebinsko delovanje, odnos do dela in zavzetost za ohranitev zaposlitve. Našteta področja predstavljajo na drugi strani potencialne stroške za organizacijo, zato si vodje prizadevajo, da se matere vrnejo na delovno mesto po zaključenem porodniškem dopustu (Meglich et al., 2016, str. 31).

Izvrševanje nalog (angl. *Task performance*) skupaj z vsebinskim delovanjem tvori delovno uspešnost. Izvrševanje delovnih nalog je pojasnjeno kot vložek aktivnosti in/ali surovin,

katerih rezultat je storitev ali izdelek, ki jih je moč prodati naprej v potrošniški verigi (Hosie & Nankervis, 2016, str. 423). Pomeni tudi uspešno izpolnjevanje in dokončanje delovnih nalog, ki so zahtevane v okviru delovnega mesta. Nedavna raziskava je pokazala, da ženske na splošno prejemajo višje ocene uspešnosti kot moški, vendar kljub temu moški pogosteje napredujejo (Roth, Purvis, & Bobko, 2012, v Meglich et al., 2016, str. 32). Z eno izmed raziskav je bilo ugotovljeno, da matere po vrnitvi na delo delajo več kot pred nosečnostjo, da bi svojim nadrejenim in sodelavcem pokazale, da so predane svojemu delu (Little, Major, Hinojosa, & Nelson, 2015, str. 32).

Vsebinsko delovanje (angl. *Contextual job performance*) na drugi stani predstavlja izvršene še dodatne delovne naloge, ki so izven zahtev delovnega mesta. Delovna uspešnost se lahko kaže v dveh smereh: državljansko vedenje kot pozitivni vidik ali neproduktivno delovno vedenje kot negativni vidik. Negativni učinek se kaže v povečani fluktuaciji, nižji produktivnosti, povečani odsotnosti z dela in zdravstvenih stroškov (Meglich et al., 2016, str. 34).

Državlansko vedenje (angl. *Organizational citizenship behavior*) je po Organu (1988, str. 4) definirano kot vedenje posameznika, ki je diskretno in ni vnaprej določeno v sistemu nagrajevanja. Njegov namen je spodbujanje učinkovitega delovanja organizacij, pri tem pa spodbuja ekipno vedenje in pomoč drugim v organizaciji. Učinek državlanskega vedenja je za organizacijo pozitiven (Wrzesniewski & Dutton, 2001, str. 190). Neproduktivno delovno vedenje je opisano kot namerno ravnanje posameznika, ki povzroča materialno škodo (namerno uničevanje strojev in druge opreme kot tudi kraja) organizaciji in drugim zaposlenim oz. sodelavcem. Nanj vplivajo značilnosti delovnega mesta in posameznikova percepcija za prejeto plačilo za opravljeno delo in tudi posameznikove osebne lastnosti in izvajanje delovnih nalog (Freitas Ferreira & de Nascamento, 2016, str. 677–678).

Študije kažejo, da na posameznikov odnos do dela vpliva delovna uspešnost posameznika in organizacije, saj zadovoljni in predani zaposleni bolje opravljajo svoje delo kot zaposleni, ki so manj predani in manj zadovoljni. Odnos do dela prav tako vpliva na delovno uspešnost. Tega sestavljata dva vidika: zadovoljstvo pri delu (angl. *Job Satisfaction*) in predanost organizaciji (angl. *Organizational Commitment*). Zadovoljstvo z delovnim mestom odseva posameznikovo prepričanje o ustreznosti delovnega mesta in z njim povezanimi koristmi (plača, možnosti napredovanja itd.). Predanost organizaciji predstavlja psihološko povezanost in mišljenje posameznika, ki ga ima ta do organizacije (Meyer & Herschovitch, 2001, v Meglich et al., 2016, str. 35). Predanost organizaciji zajema afektivno, normativno in neprekinjeno dimenzijo.

Zadnje od štirih področij, ki vpliva na odločitev mater glede nadaljevanja kariere in njenega ravnanja, je zavzemanje za ohranitev zaposlitve (angl. *Commitment to continued employment*). To je pomembno za organizacijo, saj so v nasprotnem primeru lahko stroški

iz finančnega in organizacijskega vidika. Izguba cenjenega zaposlenega se lahko kaže v nižji produktivnosti in v visokih stroških nadomeščanja (Meglich et al., 2016, str. 35).

Zaposleni ostanejo pri svojem delodajalcu, če jih delo izpopolnjuje, če so predani organizaciji in njenim članom ter če prejmejo ustrezne nagrade (Meglich et al., 2016, str. 35). Raziskava, ki je preučevala odločitve mater o vrnitvi na delovno mesto, je pokazala, da organizacije, ki imajo družini podporne politike, ohranjajo zaposlitev žensk po zaključenem porodniškem dopustu (Glass & Riley, 1998; Kaplan & Granrose, 1993, v Meglich et al., 2016, str. 36).

Delo in družina sta glavni in najpomembnejši domeni posameznikovega življenja. Razmerje med delom in družino je postalo pomembno in kompleksno vprašanje v sodobnih družbah. V okviru dela in družine so zaposleni in njihove organizacije dve vzajemni področji. Ko zaposleni zaznavajo, da jim njihove organizacije pomagajo intergrirati vloge iz zasebnega in poklicnega življenja, dojemajo jih bolj podpirajoče in se čutijo dolžne, da jim vračajo s pozitivnim odnosom do svojega dela in organizacije (Tang et al., 2014, str. 130–132). Podpora na delovnem mestu je še posebej pomembna za enostarševske družine, ki se soočajo z večjimi izzivi pri usklajevanju dela in družine kot dvostarševske družine (Leschyshyn & Minnotte, 2014, str. 445).

Organizacija, ki podpira delo, družino, kulturo, lahko naredi bolj prijetno delovno mesto, kar pozitivno vpliva za posameznikovo dobro počutje. Podpora na delovnem mestu torej prihaja iz več virov: iz organizacije, od sodelavcev in od nadrejenega (Tang et al., 2014, str. 133).

3.2 Organizacijska podpora

Organizacijska podpora na delovnem mestu je opredeljena kot podporna kultura zaposlenim pri združevanju dela in družinskih vlog (Allen, 2001; Thompson et al., 1999, v Leschyshyn & Minnote, 2014, str. 440). Zaznana organizacijska podpora (angl. *Perceived organizational support*) je osrednji konstrukt teorije organizacijske podpore in je v eni izmed definicij v grobem opredeljena kot globalno prepričanje delavcev, da so njihovi prispevki v organizaciji pomembni in da organizacija skrbi za njihovo dobro počutje (Eisenberger, 1986, v Meglich et al., 2016, str. 25).

Organizacijska podpora za zaposlene je opredeljena kot kultura na delovnem mestu, ki združuje delo in družinske vloge (Allen, 2001; Thompson, Beauvais, & Lyness, 1999). Poleg zagotavljanja splošnega dobrega počutja zaposlenih se zaposlene delavce tudi spoštuje ter podpira njihove socialno-čustvene potrebe z zagotavljanjem sredstev, ki jim pomagajo opravljati vse zahteve oz. vloge. Organizacija in njeno vodenje ekipe igra osrednjo vlogo pri vplivanju na sposobnost zaposlenih za uravnoteženje dela in družine (Kossek et al., 2011 str. 293).

Delovno mesto, na katerem so značilni normativi, ki spodbujajo delavce, da izkoristijo družini prijazne koristi in ugodnosti, je primer podporne organizacijske kulture na delovnem mestu. Rhoades in Eisenberger (2002) sta v svoji študiji zaznave organizacijske podpore ugotovila, da so zaznava pravičnosti, koristi oz. nagrad, delovnih pogojev in obnašanje nadrejenih najpogostejši razlogi, s katerimi zaposleni ocenijo, v kolikšni meri je zanje v organizaciji poskrbljeno in ali so cenjeni od organizacije. Zaposleni zaznajo organizacijsko podporo s tem, da občutijo, da je organizaciji mar za njihovo dobro počutje.

Pojem teorije organizacijske podpore je Kossek et al. (2011, str. 293) razširil in opredelil zaznano organizacijsko družinsko podporo v smislu dojemanja zaposlenih, da organizacija skrbi za sposobnost zaposlenih, da učinkovito opravljajo delovne naloge in družinske obveznosti in s tem omogočajo koristno družbeno okolje, ki zagotavlja neposredna in posredna delovno-družinska sredstva.

House (1981, v Meglich et al., 2016, str. 26) je koncept zaznane organizacijske podpore opredelil z vidiki, ki zajemajo instrumentalno, informacijsko, emocionalno in ocenjevalno podporo. Prva je instrumentalna podpora (vplivna podpora) in zajema z družino povezane dopuste (starševske oz. porodniške dopuste), dodatke za nego otroka ter fleksibilne delovne dogovore. Druga je informacijska podpora, kjer je vključena predvsem komunikacija o družinsko podpornih politikah ter programih, ki se izvajajo za ta namen. Emocionalna podpora je opredeljena kot sprejemanje in odzivanje na potrebe, povezane z družino, in vrednotenje te podpore omogoča konstruktivne povratne informacije. Ko organizacija omogočajo celovito organizacijsko kulturo, ki spodbuja uporabo politik za podporo zaposlenim na delovnem mestu, ti verjamejo, da jih organizacija ceni, vrednoti (Leschyshyn & Minnotte, 2014, str. 440).

Ženske odločitve po porodu so pogosto ključnega pomena pri določanju doseganj njihovih kasnejših poklicnih ciljev. Determinante na zamenjavi zaposlitve in na prekinitvah delovnega razmerja med podjetjem in zaposlenimi ženskami po porodu, ki se osredotočajo na ugodnosti in delovne pogoje, ki jih organizacije nudijo so (Glass & Riley, 1998):

- fleksibilnost urnika,
- reduciranje delovnih ur,
- podpora družine,
- karakteristike podjetja (kako veliko je podjetje, kako usklajevati službene in družinske obveznosti, fleksibilne ugodnosti),
- polovični delovni čas (Ob tem se pojavlja vprašanje, ali si to zaposleni sploh lahko privošči na svojem delovnem mestu.),
- delo od doma,
- delo le ob določenih dnevih,
- nadrejeni in sodelavec med nosečnostjo, da lahko zaposlena mati sploh vzame bolniško za nego otroka: pomoč nadrejenega omogoča, da lahko hitro zapusti delovno mesto,

če je nujno. Nadrejeni so večinoma ženske, ki znajo nuditi več opore in podpore kot moški in so bolj čustvene.

Družini prijazne politike, ki v organizaciji obstajajo, morajo zaposleni uporabljati. Če zaposleni na te politike ne gledajo kot dostopne in koristne, ne morejo prispevati k ustvarjanju družini podpornega delovnega okolja (Thompson et al., 1999). Po Watermannu (1985) bi morale organizacije vključevati dva sistema:

1. sistem, ki zaposlene nenehno bodri k ugotavljanju lastnih interesov, vrednot, sposobnosti in osebne energije;
2. sistem, ki zaposlene bodri k razvoju svojih sposobnosti.

Tomas in Ganster (1995, v Allen, 2001, str. 417) opredeljujeta dva elementa organizacijske podpore družini:

- družinska podporna politika v organizaciji, ki vključuje fleksibilen delovni čas in čas za nego otroka ter pomaga lajšati vsakodnevne družinske obveznosti;
- družinsko podporni nadrejeni, ki je sočuten in naklonjen k upoštevanju želje zaposlenega, da si želi najti ravnovesje med delom in družino in si prizadeva svojim zaposlenim pomagati prilagoditi delovne in družinske obveznosti.

Na ljudi ima večji učinek korist, povezana s fleksibilnim delovnim časom, kot korist za pomoč pri negi otrok. Poleg vseh praks, namenjenih v okviru družini podporne politike, ima največji vpliv prilagodljiv delovni čas (Meglich et al., 2016, str. 27). Tega opredeljujemo kot možnost, ki jo imajo zaposleni, da spremenijo začetek in konec delovnega časa v dnevu. Zaposleni si lahko glede na svoje obveznosti prilagodijo delavnik (European Foundation for the Improvement of Living and Working Condition, 2004). Aryee et al. (2013, v Meglich et al., 2016, str. 27) opredeljuje razumevanje družinske podpore od organizacije kot delovno okolje, v katerem kultura svojim zaposlenim omogoča prekrivanje delovnih in družinskih vlog, ki so sestavni del delovnih izkušenj, in pri tem opredeljuje, da je idealni delavec tisti, ki ne posveča celotnega jutranjega časa le profesionalni vlogi, temveč čas posveti tudi družinski vlogi.

Zaposleni izražajo svoje interese v obliki ciljev, h katerim stremijo v organizaciji. Med te spadajo opravljanje točno določenega dela, dodatna izobraževanja, napredovanje ipd. Organizacije so se začele zavedati pomena odnosov med delom in družino in kako ti vplivajo na zaposlene in tudi na organizacijske rezultate. Pomembne ugotovitve iz raziskav so pokazale, da povzroči konflikt med delom in družino negativne posledice za zaposlene, družino in organizacijo (Mills, Matthews, Henning, Woo, 2014, str. 1763).

Potrebno je omeniti še psihološko pogodbo, ki dopolnjuje formalno pogodbo o zaposlitvi. Po Zupan (2001) je psihološka pogodba sestavljena iz materialnega dela (plača) in

nematerialnega dela (odnos v organizaciji, občutek pripadnosti in varnosti ter vključenosti). Obojestranska pričakovanja so odvisna od različnih ciljev, potreb ene in druge strani. V nasprotju s formalno pogodbo o zaposlitvi sestavljajo psihološko pogodbo ambicije, obljube, cilji, želje posameznikov. S to vsaka stran, tako delavec kot delodajalec, vesta, kaj bosta z njo pridobila. Zaposlenemu je cilj uresničevanje osebnih ciljev, delodajalcu pa doseganje ciljev organizacije. Posameznik sam definira, kaj bo podjetju ponudil in kaj želi dobiti v zameno (DeNisi & Griffin, 2005).

Noseče zaposlene ženske poročajo o manjši diskriminaciji na delovnem mestu, ko so odkrito spregovorile o svoji nosečnosti, kot tiste, ki se pogovoru izogibajo ali prirejajo podatke (Jones, 2014).

3.3 Certifikat Družini prijazno podjetje

Slovenija ima eno najvišjih stopenj zaposlenosti žensk v Evropski uniji (Eurostat). Veliko zaposlenih mater v Sloveniji je obremenjenih z usklajevanjem materinstva in službenih obveznosti. Posledica tega so nezadovoljstvo delodajalcev in zaposlenih, to pa prinaša večjo fluktuacijo, slabše opravljanje delovnih nalog, koriščenje bolniške odsotnosti, posledica je negativen vpliv na poslovne rezultate. Organizacije morajo, da se izognejo tem nevšečnostim, razmišljati o uvajanju različnih aktivnosti, ki zaposlenim materam olajšajo delovne obveznosti in jim pomagajo, da uspešno delujejo tako na materinskem kot tudi delovnem področju. To pa vodi v zadovoljne zaposlene in prinaša pozitiven vpliv na poslovne rezultate.

Raziskava, ki sta jo izvedli Kanjuo Mrčela in Černigoj Sadar (2006b), vsebuje podatke o tem, da se slovenski delavci, predvsem ženske, soočajo s številnimi negativnimi odzivi organizacij na načrtovano nosečnost, bolniške odsotnosti zaradi nege otroka, ovirano napredovanje, zaposlovanje za določen čas, nedodeljevanje novih delovnih nalog po povratku na delo kot mehanizem selekcije. Zaradi takšnih odzivov marsikatera zaposlena ženska prikrije željo po materinstvu.

Nekatere slovenske organizacije, da bi se izognile negativnim odzivom, uvajajo Certifikat Družini prijazno podjetje (v nadaljevanju: certifikat), ki je svetovalno-revizorski postopek in temelji na družbeno odgovornem principu upravljanja sodelovanja z zaposlenimi, s poudarkom na usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja.

Certifikat Družini prijazno podjetje uvajajo podjetja, ki se zavedajo, da za njihovo uspešnostjo stojijo zaposleni in da je njihovo zadovoljstvo in pripadnost organizaciji pogoj za uspeh. Osredotočenost družini prijaznega podjetja je na delovnem času, organizaciji dela, strukturi plačila, nagrajevanju dosežkov ter na družini, ki je za posameznika najpomembnejša (Knaflič, Svetina Nabregoj, & Pahor, 2010).

Stropnikova (2007, str. 134) postavlja v ospredje naslednje ukrepe, ki so družini prijazne:

- prilagodljiv delovni čas;
- druge prilagodljive oblike dela, kot so: delo od doma, delo na daljavo, prekinitev kariere, možnost prehoda iz polnega delovnega časa na skrajšani delovni čas, prilagajanje delovnega časa z obveznostmi otrok;
- ugodnosti, povezane s starševskim dopustom: dodaten porodniški dopust;
- pomoč pri prevzemu delovnih nalog po daljši odsotnosti z dela;
- pomoč pri organizaciji in financiranju varstva otrok;
- možnost dodatnih prostih dnevov: plačan oz. neplačan dopust za nego otroka;
- redno komuniciranje in obveščanje zaposlenih.

Družini prijazni ukrepi izboljšujejo:

- izkoristek vlaganja v kadre;
- pridobivanje najboljših kadrov;
- zadrževanje najboljših kadrov;
- pripadnost zaposlenih podjetju;
- krivuljo učenja in produktivnost;
- organizacijsko kulturo in sodelovanje med zaposlenimi in vodstvom.

Družini prijazni ukrepi zmanjšujejo:

- fluktuacijo kadrov;
- bolniške odsotnosti;
- odsotnost zaradi nege otrok;
- število nesreč, povezanih z delom;
- strošek na enoto;
- stres, mobing, izgorelost.

Pridobitev certifikata ima pozitivne učinke, ki se kažejo na več nivojih:

- zaposleni: s tem da vodstvo pokaže zaposlenim, da so pomemben člen v podjetju, se poveča zadovoljstvo zaposlenih, motivacija in pripadnost;
- podjetje: poveča se produktivnost, boljša je organizacija, zmanjša se absentizem, kar posledično vodi v zmanjšanje stroškov dela. Velik poudarek je na komunikaciji znotraj podjetja;
- vodstvo: vodilni pridobivajo nova znanja upravljanja s človeškimi viri.

Skozi postopek certificiranja podjetje določi in uresniči zastavljene cilje in ukrepe. Na podlagi opisa notranjega stanja se s pomočjo zunanega opazovalca v podjetju odločijo za vpeljevanje ukrepov, katerih cilj je izboljšanje delovnih procesov ter kakovosti delovnega

okolja za boljše usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. Podjetje se spremlja 7 let. Pri nas Certifikat Družini prijazno podjetje podeljuje Ekvilib inštitut (Ekvilib inštitut, 2016; Certifikat Družini prijazno podjetje, 2015). Pri tem se pojavljajo pomisleki, ali je pridobitev certifikata realna ali ga podjetje kupi z namenom pridobitve večjega ugleda in zanimanja na trgu delovne sile.

Priporočila organizacijam so, da ni dovolj, da uvedejo družini prijazne politike, morajo jih tudi realizirati, usposobiti kader in celotno administracijo, da se bodo te tudi dejansko izvajale (Mesmer Magnus & Glew, 2012, str. 305).

Zaznana podpora organizacije na delovnem mestu organizacije je opredeljena kot prepričanje zaposlenih v zvezi z obsegom, s katerimi organizacija ceni njihove prispevke in skrbi za njihovo dobro počutje. Raziskave so pokazale, da zaznana organizacijska podpora na delovnem mestu vodi do pozitivnih delovnih rezultatov, prinaša zadovoljstvo z delom, organizacijsko identifikacijo in delovno uspešnost zaposlenih v organizaciji (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986, str. 501).

Po White Jahn et al. (2003, v Meglich et al., 2016, str. 27) je zaznana organizacijska podpora ločena na oprijemljivo (občuteno) podporo, ki je sestavljena iz instrumentalnih in informativnih praks, ter na neoprijemljivo (nedoločeno) podporo, sestavljeno iz praks za emocionalno podporo. Organizacije, ki se ukvarjajo z družini podpornimi praksami, bi si morale prizadevati tudi za uvajanje praks emocionalne podpore v organizaciji.

Kossek et al (2011, str. 293) je v raziskavi opredelil dve obliki zaznane podpore delodajalca:

- da delodajalec skrbi za zmožnost zaposlenega, da učinkovito opravlja delovne in družinske vloge;
- da delodajalec omogoča svojim zaposlenim družabno okolje z zagotavljanjem posrednih in neposrednih sredstev za delo in družino. Posredna podpora organizacije omogoča zagotavljanje delovno-družinske klime, kjer zaposlenim ni potrebno žrtvovati uspešnega opravljanja družinskih vlog na račun svojega dela, temveč da svoje pomisleke o delu in družini delijo v organizaciji. Neposredna podpora organizacije pa zajema zaznavo uporabnih delovno-družinskih politik, ki jih nudi organizacija.

3.4 Podpora sodelavcev

Podpora sodelavcev (Zhou & Georgu, 2001, v Meglich et. al., 2016, str. 29) je na splošno definirana kot podpora, s katero sodelavci drug drugemu pomagajo pri njihovih nalogah z izmenjavo znanja in izkušenj in z zagotavljanjem spodbude in podpore, ko je ta potrebna. Lahko je definirana tudi kot obseg, do katerega posameznik vidi sodelavce v organizaciji,

da mu pomagajo in ga podpirajo. Ta tip podpore lahko vključuje skrb za druge sodelavce, jim daje podporo ali jim posreduje uporabne informacije (Meglich et al., 2016, str. 29).

Čeprav se večina raziskav, ki se nanašajo na družinsko podporo, osredotoča le na organizacijsko in podporo nadrejenega, pa so pred kratkim začeli tudi z raziskovanjem, kakšno potencialno vlogo ima lahko podpora sodelavcev na povezavo delo – družina (Mesmer Mangus et al., 2010; Mesmer Magnus & Glew, 2012, v Meglich et al., 2016, str. 29). Sodelavci imajo edinstven vpogled na povzročitelje stresa na delovnem mestu in tudi na vloge, naloge in izzive svojih kolegov (Mesmer Magnus & Glew, 2012, str. 304). Organizacije si v današnjih časih vedno bolj prizadevajo za vzpostavitev strukture timskega dela, saj si s tem prizadevajo za povečanje motivacije in prilagodljivosti (Mesmer Magnus et al., 2010, str. 513).

V neformalnih intervencijah, ki jih izvajajo organizacije za zmanjševanje konflikta med delom in družino, igrajo sodelavci pomembno vlogo. Timsko delo lahko olajša prizadevanja zaposlenih pri obvladovanju konflikta med delom in družino. Ker se s timskim delom poveča stopnja medsebojne interakcije, povečuje se soodvisno poznavanje delovnih nalog drugih sodelavcev, kar omogoča medsebojno podporo, ko je to potrebno (Mesmer Magnus et al., 2010, str. 512–513).

Sodelavci si lahko nudijo medsebojno pomoč pri usklajevanju delovnih in družinskih obveznosti, lahko si pomagajo pri usklajevanju oz. zamenjavi delovnega časa in delovnih obveznosti ali izmen, medsebojno si zagotavljajo informacije, če je kdo odsoten zaradi družinskih obveznosti. Sodelavci si nudijo medsebojno podporo, ko na primer nenadoma zapustijo delovno okolje in se posvetijo negi otroka, npr. ko zbolí. Sodelavci bodo v družini prijazni organizaciji pomagali drugim, ker je to v skladu s kulturo organizacije, medtem ko v organizacijah brez družini prijaznih politik morda ne zagotavljajo te vrste podpore (Mesmer Magnus & Glew, 2012, str. 290).

Iz raziskav, ki so bile narejene z področja podpore sodelavcev, je bila preučena vloga čustvene podpore (Ray & Miller, 1994, v Mesmer Magnus et al., 2010, str. 512). Sočutje pri delu vpliva na delavčev odnos in obnašanje s tem, ko oblikuje njegovo doživetje o organizaciji, ki ji pripada, in o sodelavcih, s katerimi dela (Hur et al., 2016, str. 106).

Sodelavec lahko s podporo vrstnikom prispeva k pozitivnim izkušnjam na delovnem mestu predvsem z dajanjem družabne podpore. Pri tem mislimo predvsem, da med seboj sočustvujejo, se razumejo in so sposobni prisluhniti težavam, s katerimi se srečujejo sodelavci. Socioemocionalna podpora sodelavcev je povezana s povečanjem delovne uspešnosti in organizacijske pripadnosti in z zmanjšanjem fizičnega napora in možnostmi za depresijo in zagotavlja delovno-družinsko povezanost (Mesmer Magnus et al., 2010, str. 513). Instrumentalna družbena podpora lahko v svoji obliki ponuja konkretno pomoč pri skupinskem projektu. Ekspresivna družbena podpora pa se kaže v obliki empatičnega

poslušalca. Sodelavci, ki ponujajo eno ali obe obliki podpore, lahko olajšajo izzive, s katerimi se strokovni delavci soočajo z usklajevanjem plačanega dela in družinskih vlog. Te pozitivne izkušnje vodijo zaposlene v veliko predanost organizaciji (Leschyshyn & Minnotte, 2014, str. 439).

Sodelavci so pomembni, saj določajo družbeno okolje na delovnem mestu in s tem neposredno vplivajo na reševanje konflikta delo – družina (Meglich et al., 2016 str. 29). Mesmer Magnus et al. (2010, v Meglich et al., 2016, str. 30) opredeljujeta šest vrst instrumentalne podpore družini od sodelavcev in predpostavljata tudi, da je instrumentalna podpora ključnega pomena za usklajevanje delovno-družinskih zahtev:

- ponujena pomoč za nego otrok;
- omogočanje dela na daljavo;
- nudenje stalnih delovnih prilagoditev;
- nudenje kratkoročnih delovnih prilagoditev;
- vključevanje v pomoč drugim;
- vključevanje v obnašanje, ki prikrije kršitev sodelavca na račun konflikta delo – družina.

Zaznana podpora sodelavcev na delovnem mestu se lahko meri (s stopnjo strinjanja) skozi tri postavke (Maume & Sebastian, 2007; Minnotte, 2012, v Leschyshyn & Minnotte, 2014, str. 441):

- imam občutek, da sem res del skupine ljudi, s katerimi delam;
- imam podporo sodelavcev, ki jo potrebujem, da dobro opravim svoje delo;
- imam podporo sodelavcev, ki mi pomaga, da mi uspeva usklajevati službeno ter osebno oziroma družinsko življenje.

Podpora sodelavcev je lahko ponujena v različnih oblikah, na primer, da sodelavec kdaj prevzame delo od kolega, če ima ta kakšno obveznost na družinskem področju in mora prej zapustiti delovno mesto. Nekdo lahko občuti podporo sodelavca le s tem, da mu je pripravljen prisluhni o svojih težavah, ki jih ima na družinskem področju. Sodelavci imajo edinstven vpogled v vrste stresa in tudi na vloge, naloge in izzive, ki jih imajo drugi sodelavci na delovnem mestu (Mesmer Magnus & Glew, 2012, str. 304).

3.5 Podpora nadrejenega

Drugi element podpornega delovnega okolja, ki ga opredeljujeta Thomas in Ganster (1995), je podpora nadrejenega. Podobno kot zaposleni zaznavajo podporo organizacije tako tudi vrednotijo zaznano podporo nadrejenega (angl. *supervisor support*) (Meglich et al., 2016, str. 28). Gre za vedenje, s katerim nadrejeni podpira zaposlene pri družinskih

obveznostih in zaposlenim omogoča fleksibilnost oz. prožnost pri izpolnitvi teh (Hammer, Kossek, Zimmerman, & Daniels, 2007).

Eisenberger (et al., 1986, v Meglich et al., 2016, str. 28) pojasnjuje, da je razlika med podporo organizacije in podporo nadrejenega nekoliko nejasna, ker zaposleni vidijo svoje nadrejene kot zastopnike organizacije, ker nadrejeni direktno vodijo organizacijo in ocenjujejo zaposlene ter prenašajo svoje odločitve (bodisi ugodne ali neugodne) vodstvu, ta odnos kaže na organizacijsko podporo. Thomas in Ganster (1995, v Meglich et al., 2016, str. 28) opredeljujeta podpornega nadrejenega kot nadrejenega, ki ima sposobnost empatije do želje zaposlenega, da si prizadeva najti ravnovesje med delovnimi in družinskimi obveznostmi.

Podpora nadrejenega je opredeljena kot zaznavanje nadrejenega, da poskrbi za posameznikovo dobro delovno in družinsko počutje, s tem da s svojim obnašanjem pomaga zaposlenim odpraviti konflikt med delom in družino (Hammer et al., 2009, v Kossek et al., 2011, str. 292). Hammer et al. (2009, v Meglich et al., 2016, str. 28) opisujejo štiri dimenzije družinsko-podpornega vedenja nadrejenega:

- emocionalna podpora zajema dožemanje zaposlenih, da je njihov nadrejeni pozoren na njihova občutenja in da jim prisluhne;
- instrumentalna podpora: osredotoča se na bolj z delom povezane koristi, ki jih nadrejeni zagotovi svojim zaposlenim, mednje spadajo prilagodljiv delovni čas ter druge ugodnosti, z delom povezane;
- zgledi vedenja: nadrejeni z lastnimi vzorci vedenja, ki so povezani z usklajevanjem dela in družine, dajejo zgled, da jih nato zaposleni posnemajo;
- zadnja dimenzija družinsko podpornega vedenja pomeni, da nadrejeni oblikujejo učinkovite delovne prakse za usklajevanje delovno-družinskih vlog, katerih cilj predstavlja zmagovalno situacijo za obe strani (organizacijo ter zaposlenega) (angl. *win-win*).

Raziskave, ki sta jih opravila Valcour in Batt (2003, v Meglich et al., 2016, str. 29), kažejo, da je pomembno obravnavanje vseh štirih dimenzij podpore nadrejenega, ker se vse dimenzije nanašajo tako na rezultate zaposlenih kot na organizacijske rezultate.

Podpora nadrejenega ima neposredne in posredne pozitivne asociacije s stališča delovnih mest zaposlenih (Allen, 2001, str. 414). Nadrejeni podpira organizacijske-družinske koristi, ki jih organizacije omogočajo zaposlenim, in jim omogoča, da te ugodnosti tudi izkoristijo.

Podpora nadrejenega lahko pomaga omiliti izzive, s katerimi se strokovni delavci soočajo z usklajevanjem več vlog. Podpora nadrejenega je opredeljena kot dožemanje, koliko nadrejeni skrbi za njihovo delo, družino, dobro počutje, s tem da pomaga pri reševanju delovno-družinskih sporov (Hammer, Kossek, Yragui, Bodner, & Hanson, 2009).

Nadrejeni so pomemben člen pri oblikovanju formalne družini prijazne politike na delovnem mestu (Friedman & Johnson, 1997). Poleg tega lahko nadrejeni ponudijo konkretno družinsko-podporno vedenje, ki pomaga ublažiti izzive, ki jih plačano delo in družinske vloge, s katerimi se soočajo, prinašajo (Hammer, Kossek, Anger, Bodner, & Zimmerman, 2011). Zaposleni s podpornimi nadrejenimi na delovnem mestu bodo imeli večjo zavezanost do svojih delodajalcev (Thompson et al., 1999).

V raziskavi (Minnotte, 2012; Sahibzada, Hammer, Neal, & Kuang, 2005, v Leschyshyn & Minnotte, 2012, str. 441) so zaposlene spraševali, ali je njihov nadrejeni pošten in ne favorizira odzivanja na osebne ali družinske potrebe delavca, s tem da jih razume in podpira, ko imajo družinske opravke. Pri zaznani podpori na delovnem mestu nadrejenih se upošteva predvsem njihovo razumevanje in podpora ob družinskih zadevah in osebnih težavah. Zaposleni to podporo čutijo skozi različne načine (ali se nadrejeni z njimi pogovarja o osebnih zadevah, jih razume, pomaga).

Hammer et al. (2009, v Greenhaus et al., 2012, str. 267) opredeljuje družini podpornega nadrejenega, ki sprejema različna vedenja in zaposlenim nudi čustveno in instrumentalno podporo, vlogo vzornika in kreativna-družinska dejanja, ki znižujejo zaposlenim poseg v družino in v delo ter se pri tem poveča njihovo delovno-družinsko ravnovesje. Manz in Sims (1981, v Meglich et al., 2016, str. 31) pravita, da je znano, da so podrejeni nagnjeni k posnemanju vedenj svojih nadrejenih. Vendar pa ti ne služijo samo kot zgled materam, temveč tudi kot zgled drugim sodelavcem v njihovem odnosu do mater (Meglich et al., 2016, str. 31).

V organizacijah je pomembno, da nadrejeni motivira zaposlene in jih pripravi do tega, da z vloženim trdom dosežejo cilje. Po Oblaku (2005, str. 240) je motivacija opredeljena kot pripravljenost vložiti trud za doseg cilja, ki zadovolji posameznikove določene potrebe in s tem vpliva nanj, da najbolje opravi tisto, kar se od njega pričakuje.

Dejavniki motivacije po Oblaku (2005, str. 241–242) so povezani z delom in njegovim vrednotenjem. Pomembni dejavniki motivacije so:

- nagrajevanje: v raziskavi (Wroom, 1990, v Oblak, 2005, str. 241) je bilo opredeljeno, da pri nagrajevanju ni najpomembnejša višina nagrade, temveč je najpomembnejše, da vsak dobi pravo nagrado zase, ki si jo je pošteno in razumno zaslužil glede na druge zaposlene. Nagrajevanje mora biti prirejeno za vsakega posameznika, nekomu nekaj več pomeni kot drugemu in iz tega vidika mora nadrejeni nagrajevanje prilagoditi vsakemu zaposlenemu posebej. Pri tem je potrebna dobra komunikacija nadrejenega in zaposlenih;
- napredovanje: je bolj kompleksen dejavnik motivacije, saj morajo biti pogoji za napredovanje od organizacije za vse zaposlene enako določeni. Napredovanje posameznika premesti na višji položaj v hierarhiji, to pa zahteva večjo koordinacijo

podrejenih, pri tem pa se lahko pokaže nezmožnost, zato se nadrejeni včasih ne odločijo za to;

- delovni čas: je pomembnejši dejavnik motivacije, saj drseči oz. fleksibilen delovni čas poveča motivacijo zaposlenih, ti pri tem čutijo večji občutek svobode;
- izobraževanje: je oblika motivacije, ki je pomembna, da jo organizacije nudijo in spodbujajo. S tem spodbujajo razvoj zaposlenih (jim nudijo dodatna izobraževanja in novo znanje). Prirast v znanju lahko poveča motivacijo zaposlenih in posledično se poveča tudi njena uspešnost;
- delovni pogoji: pomagajo sooblikovati tudi zaposleni, saj slabi delovni pogoji demotivirajo zaposlene. Morajo biti fleksibilni, ker to zaposlenim lajša usklajevanje obveznosti in s tem ne ogrožajo uspešnega poslovanja podjetja (Stropnik, 2006, str. 70).

Avtorji ugotavljajo, da ko gre za zaznavo podpore pri delu in družini ter o odnosu do konflikta delo – družina, je najpomembnejše, da nadrejeni sprejmejo obnašanje oz. vedenje, ki je zaposlenim v podporo pri ravnesju med delom in družino (Hammer et al., 2009; Thomas & Ganster, 1995, v Kossek et al., 2011, str. 304). Kossek et al. (2011, v Meglich et al., 2016, str. 28) opredeljuje **zaznano podporo nadrejenega na delovnem mestu** kot percepcijo zaposlenega, da je njegovemu nadrejenemu mar za njegovo delovno-družinsko dobro počutje.

Zaznano podporo nadrejenega lahko ugotavljamo z navedeno Hammerjevo lestvico, kjer zaposleni lahko opredeli svojo stopnjo strinjanja (Leschyshyn & Minnotte, 2014, str. 441):

- Moj nadrejeni je pravičen in ne favorizira posameznih zaposlenih zaradi osebnih oziroma družinskih potreb.
- Moj nadrejeni ugodi moji prošnji, ko imam osebni ali družinski opravke (npr. obisk pri zdravniku, sestanek v šoli itd.).
- Moj nadrejeni me razume, ko govorim o osebnih oziroma družinskih težavah, ki vplivajo na moje delo.
- Počutim se prijetno, ko z nadrejenim govorim o družinskih oziroma osebnih težavah.
- Mojega nadrejenega skrbi vpliv delovnih obremenitev na osebno oziroma družinsko življenje.

Čeprav ponuja organizacija svojim zaposlenim veliko družini prijaznih politik in programov, moramo vedeti, da je naloga nadrejenega, da jih izvršuje. Vloga nadrejenega pa je še toliko pomembnejša v organizacijah, kjer imajo manj formalnih družini prijaznih politik in je nato uporaba neformalnih družini prijaznih politik izključno v rokah nadrejenega (Meglich et al., 2016, str. 29)

3.6 Podpora družine

Podpora družine je eden izmed pomembnih dejavnikov, ki zaposlenim lahko pomaga usklajevati delovne in družinske obveznosti. Je ključni dejavnik, ki pozitivno vpliva na starše v času prehoda v starševstvo in je hkrati zagotovilo za nove starše, da prejmejo materialno, čustveno ali psihološko podporo. Družbena podpora je bistvena sestavina, ki pomaga pri krepitvi pozitivnih rezultatov ob doživljanju prelomnih življenjskih dogodkov, kot je rojstvo otrok in njihova vzgoja (Mrayan, Cornish, Dhungana, & Parfitt, 2016, str. 139).

Prehod v starševstvo je pomemben korak, pri kateremu pa lahko posamezniki doživljajo stanje ranljivosti s številnimi medsebojno povezanimi ranljivostmi. Podpora družine je opredeljena kot bistvena sestavina, ki krepi pozitivne rezultate ženskam med nosečnostjo in po porodu. Ker so ženske po porodu psihično in fizično izčrpane, je podpora, ki jim jo nudi družina, ključnega pomena. Partnerstvo je sestavni del podpore družini (Mrayan et al., 2016, str. 142).

Starejša generacija predstavlja relevanten vir oblike podpore mladim družinam. Veliko družin v Sloveniji si poleg vrtcev še vedno poslužuje varstva otrok starih staršev, ki pomagajo pri negi in skrbi zanje. Podpora družini starejše generacije lahko tako pride v pomoč in nudi podporo materinstvu tudi preko čustvene in materialne opore (Švab, Renner, & Sedmak, 2006).

Ženske, ki imajo podporo partnerja ali moža, občutijo manj konflikta delo – družina. Tipologija te podpore je bila razvita na podlagi naslednjih komponent: spodbujanje pogovora, medsebojno sodelovanje, sprejemanje, dialog in pomoč. Spodbujanje pogovora v smislu, da mož svoji ženi nameni čas, da lahko govori o svojih občutkih, napetosti in frustracijah. Medsebojno sodelovanje lahko razumemo kot sposobnost empatije tako, da drugim pokažemo, da razumemo njihove misli in občutke, kot tudi to, da znamo poskrbeti za druge in potrditi njihove vloge in želje. Sprejemanje pomeni odobritev medsebojnih občutkov. Dialog se osredotoča na medsebojno komunikacijo, kjer vsak prispeva k skupnemu ukrepu. Pomoč je mišljena kot zagotavljanje materialne pomoči ter komunikacijskega vedenja. Ta pojem podpore vključuje komunikacijske prakse soprogov, ki spodbujajo odprt pogovor o težavah na delovnem in družinskem področju in ob tem skrbijo za otroke in sodelujejo pri opravljanju hišnih opravil (Edwards, 2008, str. 63–65).

Ob tem velja omeniti še družbeno podporo, opredeljeno kot razpoložljiva sredstva drugih, ki pomagajo posamezniku pri obvladovanju stresa, in je na splošno zagotovljena s strani družine in prijateljev (White Jahn et al., 2003, str. 125).

House (1981, v White Jahn et al., 2003, str. 125) opredeljuje tri kategorije družbene podpore:

- instrumentalna podpora, ki vključuje dejansko pomoč in programe,
- informacijska podpora, ki vključuje komunikacijo o tem, kateri viri so na voljo,
- čustvena (emocionalna) podpora, ki vključuje zaznavanje zasebnih potreb zaposlenih.

3.7 Zakonske podlage in pravna ureditev materinstva

V Sloveniji je svoboda do odločanja o rojstvu otrok zapisana v Ustavi Republike Slovenije (Ur.l. RS, št. 33/91-I, 42/97 – UZS68, 66/00 – UZ80, 24/03 – UZ3a, 47, 68, 69/04 – UZ14, 69/04 – UZ43, 69/04 – UZ50, 68/06 – UZ121,140,143, 47/13 – UZ148, 47/13 – UZ90,97,99 in 75/16 – UZ70a, v nadaljevanju Ustava), ki je najpomembnejši pravni akt v državi. 55. člen Ustave govori o svobodnem odločanju o rojstvu otrok in o tem, da država zagotavlja možnosti in ustvarja razmere, ki omogočajo staršem, da se odločajo za rojstvo svojih otrok. Nosečnost je v medicinskem slovarju opredeljena kot stanje nosečnice od oploditve jajčeca do poroda.

V okviru Ministrstva za delo, družine in socialne zadeve Republike Slovenije je pravna ureditev tega področja urejena z naslednjo zakonodajo:

- Zakon o delovnih razmerjih (Ur.l. RS, št. 21/13, 78/13 – popr., 47/15 – ZZSDT, 33/16 – PZ-F, 52/16 in 15/17 – odl. US, v nadaljevanju ZDR-1),
- Pravilnik o varovanju zdravja pri delu nosečih delavk, delavk, ki so pred kratkim rodile, ter doječih delavk (Ur.l. RS, št. 62/15),
- Uredba o ukrepih za varovanje dostojanstva zaposlenih v organih državne uprave (Ur.l. RS, št. 36/09 in 21/13 – ZDR-1),
- Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih (Ur.l. RS, št. 26/14 in 90/1, v nadaljevanju ZSDP-1),
- Zakon o varnosti in zdravju pri delu (Ur.l. RS, št. 43/11),
- Zakon o uveljavljanju pravic iz javnih sredstev (Ur.l. RS, št. 62/10, 40/11, 40/12 – ZUJF, 57/12 – ZPCP-2D, 14/13, 56/13 – ZŠtip-1, 99/13, 14/15 – ZUUJFO, 57/15, 90/15, 38/16 – odl. US, 51/16 – odl. US in 88/16),
- Zakon o urejanju trga dela (Ur.l. RS, št. 80/10, 40/12 – ZUJF, 21/13, 63/13, 100/13, 32/14 – ZPDZC-1 in 47/15 – ZZSDT),
- Zakon o enakih možnostih žensk in moških (Ur.l. RS, št. 59/02, 61/07 – ZUNEO-A in 33/16 – ZVarD).

ZDR-1 je bil sprejet marca 2013 in ureja razmerja med delavci in delodajalcem. 6. člen ZDR-1 prepoveduje kakršnokoli obliko diskriminacije in povračilne ukrepe zoper delavca, predvsem slabše obravnavanje delavk, povezano z nosečnostjo in starševskim dopustom. Skladno s členom 115. ZDR-1 delodajalec ne sme odpovedati delovnega razmerja delavki v času nosečnosti, v času dojenja otroka, to je do enega leta starosti, in v času materinskega dopusta. 182. člen ZDR-1 opredeljuje tudi varnost delavk v času nosečnosti. 185. člen ZDR-1 opisuje, da se lahko nočno in nadurno delo naloži delavcu, ki neguje otroka, starega

do tri leta, le z njegovim pisnim soglasjem. Delavka v času nosečnosti in v času dojenja otroka ne sme opravljati nadur in nočnega dela, če obstaja tveganje nevarnosti za njeno zdravje in zdravje otroka.

Ustvarjanje pogojev za lažje in kakovostnejše usklajevanje družinskih in poklicnih obveznosti je zelo pomembna sfera, ki jo lahko država regulira. Aprila 2014 je bil sprejet nov ZSDP-1, ki je začel veljati 29. aprila 2014. ZSDP-1 ureja dve področji:

- Zavarovanje za starševsko varstvo in pravice, ki iz tega izhajajo. Zavarovanje za starševsko varstvo je eno izmed obveznih socialnih zavarovanj, za katerega se plačujejo prispevki. Iz starševskega zavarovanja se zagotavljajo pravice, vezane na starševske obveznosti, te so (14. člen v zvezi s 5. členom ZSDP-1):
 - dopusti zaradi poroda, nege in varstva otroka (materinski, očetovski, starševski dopust) in pripadajoča nadomestila (15. člen ZSDP-1);
 - pravica do krajšega delovnega časa oziroma plačilo prispevkov za socialno varnost;
 - nadomestilo oziroma plačilo prispevkov med odmorom za dojenje.
- Pravice do različnih družinskih prejemkov.

Poleg ureditve otroškega varstva so dopusti, povezani z rojstvom in z obveznostmi staršev, eni izmed pomembnejših ukrepov za lažje usklajevanje dela in družine (Čačinovič et al., 2011, str. 13–28; Broughton, 2011). Pripravo novega ZSDP-1 je sprožila sprejeta direktiva o starševskem dopustu Evropske unije iz leta 2010.

3.7.1 Materinski dopust

Materinski dopust (19.–24. člen ZSDP-1) nadomešča sedanji porodniški dopust, ker je spremenjeno samo ime, v večini je enako urejen kot dosedanji porodniški dopust in vsebinsko ostaja enak. Materinski dopust je namenjen pripravi na porod in negi ter varstvu otroka takoj po porodu. V 19. členu ZSDP-1 je opredeljeno, da ima mati pravico do materinskega dopusta v trajanju 105 dni, pri tem pa je nujno, da izrabi 15 dni materinskega dopusta. Materi materinski dopust nastopi 28 dni pred predvidenim rokom poroda, ki ga določi ginekolog, preostalih 77 dni pa se izrabi po rojstvu otroka (Center za socialno delo Šiška, 2017a).

Mati izrabi materinski dopust v enkratnem celotnem trajanju, brez prekinitev in brez delovnih obveznosti. Mati oziroma tisti, ki izrablja materinski dopust, je ob nastopu tega upravičen do materinskega nadomestila (40. člen ZSDP-1). Da je skrb za otroka še vedno predvsem naloga žensk, odražajo tudi podatki o koriščenju dopusta za nego in varstvo otrok, delu s krajšim delovnim časom do otrokovega tretjega leta starosti in odsotnosti z dela zaradi nege družinskega člana (Statistični urad Republike Slovenije, v nadaljevanju SURS).

3.7.2 Očetovski dopust

Očetje so vedno bolj vpleteni v skrb za otroke in pri tem se povečuje obseg dejavnosti, ki jih očetje opravljajo z njimi (Craig, 2006, v Švab 2006, str. 46). Očetovski dopust pripada po 25. členu ZSDP-1 očetu. Zakon določa očetovski dopust kot individualno in neprenosljivo pravico, namenjeno očetom, da skupaj z materjo otroka sodelujejo pri njegovem varstvu in negi.

Pozornost pa je potrebno namenjati spodbujanju aktivnega očetovstva, ki vključuje koriščenje očetovskega dopusta in delitev dopusta za nego in varstvo otroka med oba starša kot delitev odsotnosti z dela zaradi nege bolnega otroka med njima. Podatek o koriščenju očetovskega dopusta pri nas je pozitiven, saj večina od njih koristi pravico do očetovskega dopusta (Center za socialno delo Šiška, 2017b; SURS, 2016). Pri koriščenju tega je v 40. členu ZSDP-1 obravnavana pravica do očetovskega nadomestila.

3.7.3 Starševski dopust

Starševski dopust je preimenovan dosednji dopust za nego in varstvo otroka. Po novem zakonu imata oba starša pravico do starševskega dopusta v trajanju 130 dni, kar je skupaj 260 dni (25. člen ZSDP-1). V novem zakonu je obsežno opredeljena prenosljivost pravice do starševskega dopusta. Mati lahko prenese na očeta 100 dni starševskega dopusta, 30 dni pa ne more prenesti, oče pa lahko na mater prenese vseh 130 dni starševskega dopusta. Samo eden od staršev ga lahko izrabi neposredno po izteku materinskega dopusta. Fried (1998) opredeljuje starševski dopust kot politiko, ki izpodbija pojem časa kot merilo vrednosti na delovnem mestu. Družini prijazna politika je dobra, saj navsezadnje poveča učinkovitost in produktivnost pri delu (vendar pa je lahko tudi obratno). Starševski dopust pomeni tudi odsotnost z delovnega mesta, kar ustvarja napetost za delavca in za delodajalca.

Krajši delovni čas in plačilo prispevkov je pravica staršev zaradi starševstva in je urejena v 50. in 51. členu ZSDP-1. Gre za posebno pravico iz starševskega zavarovanja, s katero je delavcu od delodajalca zagotovljena plača za dejansko (krajšo) delovno obveznost, za preostanek delovnega časa pa lahko delavec koristi plačilo prispevkov iz starševskega zavarovanja. Krajši delovni čas mora obsegati najmanj polovično tedensko obveznost (najmanj 20 ur). Če pa imata starša štiri ali več otrok, lahko eden »zapusti trg dela«, kar pomeni, da ni več aktivno zaposlen in prevzame starševstvo, nego in varstvo otrok ter ima pravico do plačila prispevkov za socialno varnost do končnega prvega razreda osnovne šole najmlajšega otroka.

Nadomestilo v času odmora za dojenje ureja novi ZSDP-1 v 49. členu povsem novo pravico do nadomestila oziroma do plačila prispevkov v času odmora za dojenje. Slovenija je morala to pravico uvesti skladno z upoštevanjem mednarodnih standardov. Pojavljajo se

dvomi, ali je novo področje ustrezno, saj materi oziroma delavki ne zagotavlja plačila oziroma nadomestila v času odmora za dojenje v višini 100 odstotnega nadomestila plače, kot če bi delala. Materi do devetega meseca starosti otroka pripada v času odmora za dojenje nadomestilo. Nadomestilo pripada za eno uro dnevno, in sicer v višini določenega minimalnega zneska, enakega za vse, ne glede na višino plače matere delavke. Od 9. do 18. meseca starosti pa je delavka, ki doji otroka in je zaposlena za poln delovni čas, upravičena za čas odmora za dojenje le do plačila prispevkov za socialno varnost v določeni sorazmerni minimalni višini. Ta določba 49. člena ZSDP-1 se je začela uporabljati 1. septembra 2014.

3.8 Organizacijski ukrepi za usklajevanje družinskega in poklicnega življenja v tujini

Organizacijski ukrepi ter prakse na nacionalni ravni (starševski dopust, varstvo otrok) pomagajo usklajevati družinsko in poklicno življenje. Politike in prakse v organizacijah, ki pripomorejo k usklajevanju delovnega in zasebnega življenja, so razdeljene na štiri dele (Kanjuro Mrčela & Černigoj Sadar, 2004, str. 10):

- 1. skupina se osredotoča na različne načine dela, od fleksibilnosti delovnega časa, skrajšanega delovnika, delitev delovnega mesta, delo na domu oz. delo na daljavo ter druge kombinacije, povezane sčasom in krajem;
- 2. skupina zajema razne ugodnosti za zaposlene, sem spadajo ustne in pisne informacije o pomoči, ki je na voljo;
- 3. skupina določa dodatne dopuste, poleg že zakonsko določenih, še dopust za nego, študijski dopust, možnost prekinitve zaposlitve za določen čas;
- 4. skupina zajema neposredne spodbude za organizacijske politike usklajevanja, npr. družini prijazna organizacijska politika, enake možnosti, usposabljanje vodilnih kadrov, za razumevajoč odnos v različnih življenjskih obdobjih.

Iz analize Organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj (2001) je bilo ugotovljeno, da so družinam prijazni programi pogostejši v večjih podjetjih, podjetjih z bolj izobraženo delovno silo in v podjetjih v javnem sektorju. Največ informacij o družini prijaznih programih imajo v Avstraliji, na Japonskem, ZDA in v Veliki Britaniji. V Evropi in ZDA so se v 90-ih začeli pojavljati programi družini prijaznih politik.

Različne politike v organizaciji lahko pripomorejo k lažjemu usklajevanju delovnega in zasebnega življenja. Mednje spadajo tudi prožne oblike dela, ki jih v praksi največ izvaja Nizozemska, sledi Portugalska (59, 8 %), Velika Britanija (58, 7 %), Slovenija (56, 4 %) in Švedska (52, 1 %). »V Sloveniji je uvedba politik enakih možnosti in prožnih oblik dela povezana le z velikostjo organizacije, čim večja je organizacija, več družini prijaznih politik uvaja, in to neformalno. Vpliv deleža žensk, starih do 45 let, na uvajanje za družine prijaznih politik statistično ni značilen. Prav tako v Sloveniji ni razlik med različnimi

organizacijami pri uvajanju politike usklajevanja delovnih in družinskih obveznosti.« (Černigoj Sadar & Vladimirov, 2004, str. 270–271).

Miani in Horrens (2014, str. 9) iz raziskave za Evropsko komisijo ugotavljata, kakšne so politike, ki pomagajo materam pri usklajevanju delovnega in družinskega življenja. Eden izmed dejavnikov je skrajšan delovni čas. Delež staršev na prehodu iz polnega delovnega časa (40 ur na teden in več) na skrajšan delovni čas (manj kot 19 ur na teden) je bil še posebej visok v Avstriji, Cipru, Nemčiji, Latviji, Nizozemski in Veliki Britaniji. Na Nizozemskem skoraj vse zaposlene matere delajo skrajšan delovni čas, v Avstriji, Nemčiji in Veliki Britaniji pa skoraj večina. Na Nizozemskem so široko dostopna delovna mesta s skrajšanim delovnim časom, saj so delodajalci zakonsko dolžni svojim zaposlenim, na njihovo prošnjo, omogočiti zaposlitev s krajšim delovnim časom (Miani & Horrens, 2014, str. 12).

V Bolgariji, Poljski, Romuniji, Portugalski je stopnja zaposlenosti s skrajšanim delovnim časom nizka. Matere z otroki, starimi 0–4 leta, si želijo delati s skrajšanim delovnim časom, da se lahko posvetijo negi in skrbi za otroka. Mlade mamice imajo manjšo zaposljivost kot ženske, enake starosti in brez otrok, na Češkem, Madžarskem, Nemčiji, Slovaški in v Veliki Britaniji. Negativna povezava je manjša za ženske po 35. letu, na splošno, in je še bolj značilna za ženske po 40. letu.

Razlikujemo med dvema skupinama držav, na eni strani so vzhodnoevropske in baltske države (Češka, Slovaška, Madžarska, Slovenija, Latvija, Estonija), na drugi strani pa Portugalska, Danska in Hrvaška, kjer se zdi, da starejše matere (40–49 let) delajo več kot starejše ženske brez otrok, saj morajo poskrbeti zanje. Situacija je drugačna v državah Južne Evrope (Ciper, Grčija, Italija, Malta, Španija, Nemčija, Irska in Luksemburg), kjer starejše matere delajo manj kot njihove kolegice brez otrok. V teh državah je materinstvo (vključene tudi starejše matere) povezano z nižjo stopnjo zaposlenosti (Miani & Horrens, 2014, str. 5).

Druga pomembna oblika aktivnosti, ki zaposlenim pomaga pri usklajevanju dela in družine, je fleksibilen delovni čas, ki je alternativa skrajšanemu delovnemu času in zaposlenim omogoča prilagoditi delovne obveznosti v skladu z družinskimi obveznostmi (Miani & Horrens, 2014, str. 21). V večini državah ugotavljajo, da prožno obliko zaposlitve izkoriščajo bolj očetje kot matere. Izjema je Velika Britanija, ki izstopa po deležu koriščenja prožnega delovnega časa mater.

Nizozemska, Danska in Švedska imajo zakonodajo in politiko, namenjeno zaposlenim, za podporo pri usklajevanju dela in skrbi za družinske člane. Nizozemska ima uvedeno pravico do prilagodljivega delovnega časa zaradi skrbi za otroke. Zakon omogoča delavcem delo po polnem delovnem času v začetni karieri. Mladim staršem dopušča spremembo delovnika na skrajšan delovni čas (na štiriurni delavnik) za vzgojo otrok, in ko

otroci postanejo starejši, dovoli vrnitev na polni delovni čas. To jim omogoča odločitev postopnega povečanja delovnika, ne da je pri tem ogrožena njihova kariera (Todd, 2004, str. 27–28).

Danska ima pristop za pomoč pri starševskih potrebah urejen tako, da omogoča t.i. odhod pred porodom in po njem. Odsotnost z dela po otrokovem rojstvu je bila podaljšana z 32 na 52 tednov. Cilj te politike je združevanje poklicnega življenja z dobro organiziranim družinskim življenjem (Todd, 2004, str. 30). Švedska zakonodaja in politike s tega področja so usmerjene predvsem v izboljšanje zdravja in delovnih pogojev zaposlenih. Ti vplivajo na svoj delovni čas z načrtovanjem delovnih ur glede na njihove individualne potrebe (Todd, 2004, str. 33).

Nekatere matere se odločijo zapustiti in prekiniti delovno razmerje. Iz raziskave je bilo ugotovljeno, da v povprečju več kot 40 % mater v državah članicah Evropske unije, poleg porodniškega dopusta, prekine delovno razmerje za najmanj en mesec, da se posvetijo skrbi za otroka (Miani & Horrens, 2014, str. 24). Starševski dopust, ki sledi porodniškemu dopustu, se časovno razlikuje med državami. Tega so koristile matere iz Slovaške, Slovenije, Estonije, Finske, Madžarske, Češke, Avstrije in Nemčije.

Kot primer dobrih praks opisujeta Kanjuo Mrčela in Černigoj Sadar (2004, str. 11) podjetje Xerox iz Velike Britanije, v katerem so izračunali, da so z uvajanjem gibljivega delovnega časa in starševskih dopustov v zadnjih petih letih prihranili milijon funtov. Primer dobre prakse je tudi računalniško podjetje Hewlet Packard (HP), ki je družini prijazno politiko imenovalo kot pomoč pri »krmiljenju dela in življenja« (angl. *work-life navigation*). Ta organizacijska pomoč predstavlja pomoč zaposlenim, da usklajujejo različne obveznosti in pri tem razvijajo sposobnosti in načine za usklajevanje in s tem ustvarijo spodbudno delovno okolje. Zaposleni imajo na voljo različne strategije, ki jim pomagajo usklajevati delovno in zasebno okolje.

V podjetju Deloitte & Touche so ugotovili, da imajo v organizaciji malo število žensk, poleg tega so te tudi odhajale iz podjetja, kar je imelo slab sloves za podjetje. Zaposlene ženske so pogrešale pomanjkanje mentorjev in vzornic ter podpornih mrež. Prevladovala je neprijazna kultura in ni bilo možnosti usklajevanja dela in družine. Vodstvo se je zato odločilo narediti preobrat in spremeniti organizacijsko kulturo s tem, da so spodbudili napredovanje žensk, njihovo zaposlovanje in analize uspešnosti njihovega napredovanja. Na podlagi teh ukrepov je podjetje Deloitte danes eno izmed najboljših podjetij, ki so prijazna materam (Kanjuo Mrčela & Černigoj Sadar, 2004, str. 11).

4 EMPIRIČNA RAZISKAVA

4.1 Cilji raziskave

Za potrebe magistrskega dela sta bili na podlagi teoretičnih izhodišč izvedeni dve raziskavi: kvalitativna in kvantitativna. Cilj raziskav je preučiti, kako vpliva podpora materinstvu na delovnem mestu na materinsko in profesionalno identiteto, kako jo zaposlene matere občutijo, kakšna je podpora na delovnem mestu in kako ta vpliva na usklajevanje različnih vlog.

4.2 Opredelitev problema in hipotez raziskave

Podpora materinstvu na delovnem mestu se lahko izraža tako, da ženska dobro dela, delo ji je izziv, je motivirana, omogočeno ji je lažje usklajevanje poklicnega in družinskega življenja. Po zaključenem delovniku preide vloga iz profesionalne v materinsko. Zaveda se, da je lahko s podporo na delovnem mestu boljša mati, hkrati pa je to motivacija za uspešno in emocionalno pripadnost organizaciji. Če delodajalci v organizacijah nudijo podporo materam na delovnem mestu, se poveča njihovo zadovoljstvo in dobro počutje, hkrati pa delodajalec dobi dobre delovne rezultate.

Problematika je aktualna, saj matere želijo usklajevati različne vloge in dobro opravljati svoje delo. Študiji primerov se bosta osredotočili na občutenje mater in njihovo doživljanje podpore na vseh ravneh v organizaciji in kako to vpliva na identiteto matere ter njene različne vloge, v katerih se znajde. Raziskali bova, kako podpora materinstvu na delovnem mestu vpliva na prevladujočo identiteto in na usklajevanje različnih vlog. S študijama želiva pokazati, da zaposlene matere lahko uspešno usklajujejo različne vloge in so uspešne pri svojem delu.

S študijama bova zapolnili vrzel v preučevanju pozitivne korelacije med podporo materinstvu na delovnem mestu in ženskami, ki so hkrati zadovoljne matere in uspešne zaposlene ter tako pripomorejo k uspešnosti organizacije.

Zaposlene matere lahko skozi zaznave organizacije, nadrejenih in sodelavcev pozitivno (ali negativno) doživljajo razmerje med delom in materinstvom (Meglich et al., 2016, str. 30). Z obdobjem materinstva se hkrati spreminjata dve identiteti: profesionalna in materinska. Ti se pri zaposlenih materah tesno prepletata. Matere začnejo nase gledati drugače, ko že v obdobju nosečnosti pride do sprememb v pomenu identitet; poleg profesionalne se »prebujajo« neprofesionalna oz. materinska identiteta. Nosečnost prav tako pomeni, da se mora soočiti s posledicami materinstva ob že uveljavljeni profesionalni identiteti. Kako vidi sama sebe kot zaposlena oseba, lahko vpliva na to, kako vidi sebe kot mater (Ladge et al., 2012, str. 1449). V študiji 1, to je kvalitativna raziskava, sva si postavili **raziskovalno**

vprašanje: Kako podpora materinstvu na delovnem mestu vpliva na občutenje materinske in profesionalne identitete?

V 2. študiji, ki je kvantitativna raziskava, sva zastavili štiri hipoteze. V raziskavi (Kossek et al., 2011, str. 303) je bilo ugotovljeno, da sta organizacijska podpora in podpora nadrejenih povezani z nastankom konflikta med delom in družino. Podpora materinstvu na delovnem mestu vpliva na odločitev mater o povratku na delovno mesto po zaključenem porodniškem dopustu. Študije navajajo, da noseče ženske prejmejo nižje ocene uspešnosti od nadrejenih in ne napredujejo v organizaciji (Meglich et al., 2016, str. 32). **Hipoteza 1** se glasi: **Matere, ki imajo več zaznane podpore materinstvu na delovnem mestu, lažje usklajujejo materinsko in profesionalno vlogo.**

Sočutje pri delu je opredeljeno kot proces osebe, ki opazi trpljenje in bolečino druge osebe in mu s čustveno empatijo in obnašanjem pomaga to omiliti. Sočutje sodelavcev lahko pozitivno vpliva na občutenje zaposlenih, da je zanje dobro poskrbljeno in da imajo občutek, da so pomembni (Hur et al., 2016 str. 103–104). Čustvena podpora, ki jo nudijo sodelavci, igra pomembno vlogo pri zmanjševanju stresa, povezanega s konfliktom delo – družina. Instrumentalna podpora (namenjena lajšanju družinskih obveznosti), ki jo nudijo sodelavci, ima večji neposredni vpliv, saj dejansko vpliva na rešitev konflikta (pomoč pri delu, sprejem klicev, pregled pošte, zamenjava urnikov, nadomeščanje sodelavca, ko mora njuno zapustiti delovno okolje zaradi otrok itd.) (Mesmer Magnus & Glew, 2012, str. 298). V **hipotezi 2** raziskujeva: **Zaznana podpora sodelavcev materinstvu na delovnem mestu je materam najpomembnejša.**

Iz raziskav matere navajajo, da delajo bolj in več kot pred nosečnostjo, da bi pokazale, da so predane svojemu delu, sodelavcem in nadrejenim (Little, Major, Hinojosa, & Nelson, 2015, v Meglich et al., 2016, str. 32). Noseče ženske se namreč lahko soočajo s štirimi stereotipi: nekompetentnost, pomanjkanje predanosti, nefleksibilnost in potreba po prilagoditvi. Upoštevati je potrebno dejstvo, da je nosečnost unikatno in začasno stanje v življenjskem ciklu (Botsford Morgan, Singletary Walker, Hebl, & King, 2013, str. 799). Zato v **hipotezi 3** preverjava: **Zaznana podpora materinstvu na delovnem mestu se po povratku na delo poveča v primerjavi z obdobjem nosečnosti.**

Podpora na delovnem mestu vpliva na odločitev glede starševstva. Mladi starši, predvsem mlade matere, se lahko soočajo z negotovostjo glede zaposlitve, neustreznim delovnim časom in delovnimi pogoji, negativnim odnosom delodajalcev do potencialnega starševstva in kasneje do starševskih obveznosti ter neusklajenim delovnim časom vrtca in službe. Vse to so razlogi, da mlade ženske odlašajo z materinstvom. Na drugi strani se lahko zgodi, da ravno zaradi tega te ženske nikoli ne bodo imele otrok (Kanjuro Mrčela & Černigoj Sadar, 2006a; Stropnik, 2006). Razvoj medicinske znanosti in tehnologije na tem področju zagotavljata varno materinstvo tudi v poznejših tridesetih letih starosti žensk (Wu & Macneill, 2002). Nosečnice, ki so starejše od 35 let, so manj konzervativne in jim

nosečnost povzroča manj organizacijskih težav kot mlajšim materam, tudi zaradi zrelosti so boljše matere (Robinson et al., 1987). **Hipotezo 4** sva zastavili: **Starejšim materam je pomembnejša podpora na delovnem mestu kot mlajšim materam.**

4.3 Študija 1: Kvalitativna raziskava

V nadaljevanju magistrske naloge predstavlja prvo študijo: Kvalitativno raziskavo. Njen cilj je preučiti in razumeti, kako zaznana podpora na delovnem mestu vpliva na občutenje materinske in profesionalne identitete. Poglavje vsebuje predstavitev vzorca in vprašalnika, analitične metode in pridobljene rezultate raziskave.

4.3.1 Metoda

Raziskava je bila izvedena s kvalitativno metodo globinskih intervjujev. Pred izvedbo teh sva pripravili vprašalnik s 23 vprašanji, deljenimi v pet sklopov:

1. Uvod (kdo so in kakšne vloge opravljajo).
2. O poklicnem življenju (kako občutijo pripadnost organizaciji, zadovoljstvo z delovnimi nalogami in obveznostmi; delovna uspešnost in delovne naloge v obdobju nosečnosti in po njej, o karieri čez 5 ali 10 let).
3. O zasebnem življenju (odsotnost z delovnega mesta zaradi otrok, podpora družine in partnerja).
4. O podpori na delovnem mestu (pričakovanja od organizacije, zaznavanje in doživljanje podpore, oblike podpore – sodelavci, nadrejeni, organizacijska – ter kateri ukrepi so na voljo in kateri so njim osebno pomembni).
5. O konfliktu delo – družina (občutenja mater, vpliv podpore na materinsko in profesionalno identiteto, zmanjševanje negativnih posledic konflikta med delom in družino).

Vprašalnik je priloga magistrskega dela (Priloga 1). S podatki, pridobljenimi z intervjuji, odgovarjava na najino raziskovalno vprašanje, opredeljeno v poglavju 4.2.

Osem intervjujev je bilo izvedenih v obdobju med 2. 11. 2016 in 18. 11. 2016. Posamezen intervju je trajal do 1 uro, odvisno, koliko so se matere razgovorile. Po potrebi so bila intervjuvankam postavljena podvprašanja, s katerimi so prejele dodatna pojasnila. Tako sva lahko prejeli njihove odgovore, razmišljanja in občutenja. S sedmimi intervjuvankami sva opravili intervju osebno, z eno preko telefona. Zaradi lažje izvedbe intervjuja in obdelave podatkov so bili vsi intervjuji posneti in nato narejeni transkripti¹.

¹ Transkripte intervjujev hranita avtorici.

Način obdelave je induktiven, od posamičnega k splošnemu, saj sva želeli pridobiti podrobno razumevanje ženskih izkušenj iz lastnega vidika (Miles, Huberman, & Saldana, 1994). Odgovori na vprašanja so pri intervjuvankah zelo različni, zato je zaključek raziskave obsežen. Uporabljena je bila metoda analize vsebine, v kateri razvrstimo tri procese, kategoriziranje (določimo kategorije), tematiziranje (določimo teme, podteme), kodiranje (določimo kode, s katerimi se označi bistvene sestavine podatkov). Analiza je bila narejena na osnovi ključnih besed. V samem tekstu so bile označene besede, citati in s tem je bil poudarjen pomen dobesednih navedb posameznih intervjuvank (Roblek, 2009).

Zbrani podatki so bili grupirani in so predstavljeni s posebnostmi raziskave, to je predstavitev posebnih razmer in situacij, ki odstopajo od večine intervjuvank. Te posebnosti raziskave so izpostavljene s citati v nadaljevanju dela. S kvalitativno metodo sva v intervjujih ugotavljali predvsem poglobljen vpogled v problem.

V intervjujih sva upoštevali mnenja, občutenja in vrednotenja zaposlenih mater. Najina naloga je bila odkriti, kako zaposlene matere razumejo, občutijo in kakšen pomen pripisujejo podpori materinstvu na delovnem mestu in kako ta vpliva na njihovo občutenje materinske in profesionalne identitete.

4.3.2 Predstavitev vzorca

V raziskavi sva bili osredotočeni na mlajše ženske oz. matere, ki imajo veliko družinskih obveznosti in njihova kariera je navadno v vzponu. Matere so odgovorne zase, za svojo družino in dobro opravljeno delo, na drugi strani pa so tudi delodajalci odgovorni, da ostanejo motivirane in uspešne pri opravljanju svojega dela.

Za namene preučevanja problema sva izbrali osem žensk, ki so matere in zaposlene. Pet intervjuvank pozna iz zasebnega življenja, tri iz poslovnega sodelovanja. Ko sva jih zaprosili za sodelovanje, so takoj pristale in si prilagodile svoje obveznosti za izvedbo intervjuja. Večina intervjujev je bila izvedenih v večernih urah, ko so otroci že spali ali so imele varstvo zanje.

V Tabeli 1 vidimo podrobnejše podatke o intervjuvankah. Vse so zaposlene, imajo vsaj enega otroka, dve sta bili v času intervjuja noseči. Šest sodelujočih je iz osrednjeslovenske regije, ena iz primorske in ena iz jugovzhodne regije.

Tabela 1: Osnovne informacije o intervjuvankah

Zap. št.	Starost	Sektor dela	Delovno mesto	Število otrok, starost	Zakonski stan	Regija
1.	36 let	javni sektor	Poslovna sekretarka	1 otrok, 5 let	samska	osrednjeslovenska
2.	31 let	javni sektor	Novinarka	1 otrok, 2 leti; drugič noseča	poročena	primorska
3.	38 let	zasebni sektor	Odvetnica	1 otrok, 1,5 leta; drugič noseča	poročena	osrednjeslovenska
4.	36 let	zasebni sektor	Pravnica	1 otrok, 3 leta	poročena	osrednjeslovenska
5.	31 let	javni sektor	Sodna zapisnikarica	1 otrok, 14 mesecev	poročena	jugovzhodna
6.	39 let	zasebni sektor	Frizerka	1 otrok, 3 leta	poročena	osrednjeslovenska
7.	36 let	zasebni sektor	Sodelavka v marketingu	2 otroka, 5 in 20 let	ločena, v zvezi	osrednjeslovenska
8.	36 let	zasebni sektor	Vodja projektov	2 otroka, 3 in 6 let	poročena	osrednjeslovenska

4.3.3 Rezultati raziskave – opisne statistike

V analizi intervjujev je predstavljeno občutenje materinske in profesionalne identitete skozi podporo materam na delovnem mestu. Rezultati so grupirani v skupine na podlagi skupnih tem in glede na strukturo teoretičnega dela.

4.3.3.1 Predstavitev rezultatov kvalitativne analize: Identitete in vloge

Intervjuvanke so bile v prvem sklopu vprašane, kdo so in kakšne vloge opravljajo. Vse so izpostavile, da so matere, intervjuvanka št. 6 je še posebej izpostavila le materinsko identiteto. Svoje vloge so opredelile: matere, prijateljice, žene, sodelavke, hčere, kar nakazuje, da sta jim pomembni zasebna in poklicna sfera življenja. Intervjuvanka št. 6 je izpostavila svojo novo vlogo, to je vloga maratonke.

4.3.3.2 Matere na delovnem mestu in profesionalna identiteta

Vse intervjuvanke so zaposlene za polni delovni čas (8 ur), od tega dve zapustita organizacijo po osmih urah, tri intervjuvanke občasno podaljšajo delovnik za eno do dve uri. Ena intervjuvanka, kljub polnem delovnem času, zapusti organizacijo po šestih urah, tak ima dogovor z delodajalcem. Tri intervjuvanke pa velikokrat delajo več kot osem ur (tudi do 12, ko je delo vezano na projekte). Dve intervjuvanki sta po porodniškem dopustu izkoristili skrajšan, to je šesturni delovnik, od tega je ena dobila od delodajalca pogoj, da lahko izkoristi skrajšan delovni čas, vendar je njen plan dela ostal enak, kot je bil pred

porodniškim dopustom, se pravi, da je morala v skrajšanem delovnem času opraviti enako količino dela kot v osemurnem delovniku. Dve od intervjuvank sploh nista imela možnosti izkoristiti skrajšanega delovnega časa.

S svojimi delovnimi nalogami in aktivnostmi je zadovoljnih sedem intervjuvank. V večini dobivajo naloge, ki so jim všeč. Intervjuvanka št. 2 pa je izpostavila nezadovoljstvo z delom in bo porodniški dopust, na katerega se v kratkem odpravlja, izkoristila za iskanje nove službe. Intervjuvanke navadno ne občutijo preobremenjenosti na delovnem mestu, le intervjuvanka št. 7 je izpostavila: »V oglaševanju je dinamika delovnih procesov zelo hitra, stalno nekaj 'uletava', kar moji naravi tudi paše, je pa tudi to, da dobivam dodatne naloge, ker sem se vedno znova dokazala. / ... / Če bi pa rekla tako na časovni ali operativni ravni, me pa včasih spravijo v frustracijo zaradi tega, ker se mi zdi, da sem preokupirana z dodatnimi nalogami in se ne morem dobro svojemu posvetit v bistvu, za katerega sem plačana.«

Pripadnost organizaciji popolnoma čuti šest intervjuvank. Intervjuvanka št. 2 se ne čuti pripadna organizaciji, ker razmere na delovnem mestu niso urejene, predvsem pa ni medsebojnega spoštovanja in vlada splošno nezadovoljstvo. Intervjuvanka št. 6 je poudarila spremembo: »Razlika med tem, ko sem pri samostojnem delu in zdaj ko sem zaposlena, je absolutno velika. Ko sem bila samostojno zaposlena, je bila odgovornost moja, moje odločitve so bile tiste, ki so pomenile nek uspeh in nadaljevanje svojega poslovanja. V podjetju, kjer sem zaposlena, na nek način te obremenitve in odločanja ni, je pa prilagajanje.« Intervjuvanka št. 4 je izpostavila primer v prejšnji organizaciji, ko je bila pripadnost tej zgolj navidezna in so bili medsebojni odnosi hinavski. Intervjuvanka št. 7 je poudarila: »Dodana vrednost je v tem, da me kot individuum upoštevajo, sprejemajo, razumejo in cenijo.«

Nato sva postavili vprašanje: »Kdaj se najbolj počutite kot zaposlena (profesionalna identiteta)? Kako podpora na delovnem mestu vpliva na to?« Intervjuvanke so povedale, da v službi prevladuje njihova profesionalna identiteta; ko so v službi, se posvetijo delu in ne razmišljajo toliko o otrocih, ker se zavedajo, da je zanje v vrtcu dobro poskrbljeno. To pa ne pomeni, da pozabijo, da so mame. Intervjuvanka št. 3 je povedala: »Ko pridem v službo, preklopim na svojo profesionalno identiteto. Ko grem iz službe, skušam to zaključiti in se posvetim popoldne otroku, da službe ne nosim domov, v kolikor to res ni nujno.«

Petim intervjuvankam delo, ki ga opravljajo, predstavlja še vedno izziv in se tudi v prihodnosti vidijo na tem delovnem mestu. Intervjuvanka št. 6 nima za prihodnost kariernega cilja, vendar ima namen preteči ultramaraton. Intervjuvanka št. 1 ter intervjuvanka št. 2 se ne vidita več na istem delovnem mestu in bosta v prihodnosti iskali novo zaposlitev. Delovno okolje jima ne predstavlja več izziva, druge pa občutijo še izziv na delovnem mestu in si želijo delo nadaljevati.

4.3.3.3 Matere na delovnem mestu pred nosečnostjo in po njej

Pri vseh intervjuvankah je delovna uspešnost po zaključenem porodniškem dopustu enaka. Intervjuvanka št. 2 je izpostavila, da je enako uspešna, kot je bila prej, vendar je sedaj manj zadovoljna z delom, ki ga opravlja, ker so ljudje, s katerimi dela, manj usposobljeni. Intervjuvanka št. 4 meni, da je sedaj bolj uspešna, ko je mati, kot prej, ker si sedaj zna bolje organizirati čas. Intervjuvanka št. 3 je povedala: »da se v bistvu ni nič spremenilo, le da kar naenkrat ugotoviš, da lahko v osmih do devetih urah narediš čisto isto količino stvari, kot si jih naredil prej v desetih urah in več. Postaneš neverjetno bolj učinkovit. Si bolj efektiven v danem času, zato ker dejansko imaš še druge vloge in obveznosti v dnevu. Prej si včasih lahko rekel, aha, zdajle nisem tega naredil, torej bom pa potegnila pol ure ali dlje. Zdaj pa te opcije ni več.« Intervjuvanka št. 7 je zaradi novega pogoja za izpolnitev osemurnega plana v šesturnem delavniku pridobila na zaupanju in spoštovanju v podjetju.

Šest intervjuvank ima enako število delovnih nalog po zaključenem porodniškem dopustu in so po večini tudi enako zahtevne. Intervjuvanka št. 4 je po zaključenem porodniškem dopustu, ko bi se morala vrniti na delovno mesto, dobila odpoved delovnega razmerja iz poslovnih razlogov.

Intervjuvanka št. 8 je primerjala obe nosečnosti. Medtem ko se je med prvo nosečnostjo počutila zelo dobro in je delala 12 ur na dan in skrbela za fizično kondicijo, so se v drugi nosečnosti pojavile težave: »Sodelavka je takrat zelo zapletala stvari v podjetju in sem bila psihično dejansko zelo obremenjena, zato je takrat moj ginekolog po zaključenem projektu predpisal rizično porodniško. Od petega meseca naprej sem bila na rizični porodniški. V službi smo se vse dogovorili in smo videli. Te sodelavke ni več med nami, bili so določeni problemi, takrat smo se res trudili in ni šlo drugače. Mlajša hči je 14 dni zamujala v razvoju.« Intervjuvanka št. 7 je delila svoje razmišljanje: »Zagovarjam tezo, da so ženske, ki imajo otroke, in če so ambiciozne, ne nujno karieristke, še boljše delavke, ker so bolj tolerantne, ker so bolj potrpežljive, bolj fokusirane, v manjšem času naredijo več, so bolj pripadne, lojalne podjetju, ker se zavedajo, da kot matere so odgovorne za še eno življenje in da kot matere bojo težje dobile neke drugje priložnost, zato so manj podkupljive v tem smislu, da bi jih hitro lahko nekdo 'head huntal' v smislu spravil iz ene firme v drugo.«

4.3.3.4 Podpora materinstvu na delovnem mestu

V tem delu so bile intervjuvanke vprašane o pričakovanjih od organizacije po povratku s porodniškega dopusta. Intervjuvanka št. 4 je pričakovala podporo in nadaljevanje dela, vendar so ji po poteku porodniškega dopusta odpovedali delovno razmerje. Bila je razočarana in šokirana, nadrejene je doživljala kot hladne in njihovo obnašanje neprofesionalno. Predvsem pa je povedala, da se ji je takrat podrl svet: »Že tako si bolj občutljiv kot pred nosečnostjo, loviš se z otrokom, sam s sabo in nekako pričakuješ, da boš normalno nadaljeval tam, kjer si ostal, in je potem, ko rabiš največ stabilnosti, to velik šok,

ampak potem moraš iti naprej zaradi družine. Zdaj se je izkazalo, da je bila to dobra stvar, ki se mi je zgodila, vendar takrat niti ne razmišljaš tako.« Intervjuvanka št. 8 se je po porodniški znašla v težki situaciji: »Dejansko je od 4 projektov, ki sem jih vodila, ostal samo še eden, ki so ga dodelili sodelavki. Sodelavka ga je super vodila. Jaz sem prišla v sredini nazaj in najbolj nehvaležna vloga je biti svetovalec, ker nimaš nobenih ciljev, se pravi, da ne moreš meriti svojega učinka. To je tisto, kar je bilo najhujše. Zato sem se počutila zapostavljeno in posledično nesuvereno. Kamorkoli sem šla, karkoli sem predlagala, je bilo že narejeno.«

Intervjuvanka št. 7 je koristila delo s skrajšanim delovnim časom v podjetju. Obliko dela je lahko koristila, »ker sem bila tako informacijsko podkovana in sem se pripravila, kakšen govor bom imela pri šefu, skoraj ni mogel reči ne. Daleč od tega, da bi mu bilo všeč. Zadevo je malo razmislil in pristal na ta šesturni delovnik s pogojem, da moram izpolniti plan za osemurni delovnik. Tako da je bil in ni bil prilagojen. Lisičji je bil. Isto sem delala za manj denarja in še hitreje. Delala sem še zvečer, več sem delala absolutno.« Skrajšan delovnik je koristila do dopolnjenega otrokovega četrtega leta starosti in pritisk je vplival nanjo: »Ko sem bila pa v službi, sem se počutila tako ... v bistvu sem se počutila napeto in pod pritiskom, ker sem morala veliko narediti v krajšem času.«

Trem intervjuvankam je najpomembnejša podpora sodelavcev, vendar je ena izpostavila: »Na zavestni ravni, dolgoročnejši, strateško mi je organizacijska podpora in podpora vodstva najpomembnejša.« Trem intervjuvankam je pomemben ukrep na organizacijski ravni, to je fleksibilen delovni čas. Ena intervjuvanka meni, da formalno imajo veliko ukrepov, ki pa se v praksi ne izvajajo, ker so pritiski nadrejenih preveliki in si noben ne upa niti pomisliti na kakšno ugodnost. Pri intervjuvanki št. 3 politike ni, vendar nadrejeni nudijo razumevanje, ko moraš kdaj prej zapustiti delovno mesto, se pravi, si prilagoditi delovni čas. Intervjuvanka št. 2 pa je rekla: »Za podporo materinstvu mi delodajalec ne nudi nikakršnih ugodnosti in tudi pripadnosti ne čutim. Čutim pripadnost poklicu, ne pa moji inštituciji.«

Najprej naju je zanimala **organizacijska podpora**. Šest intervjuvank občuti podporo organizacije na delovnem mestu, dve intervjuvanki te podpore ne doživljata. Intervjuvanke, ki občutijo podporo na delovnem mestu, to motivira in žene, da so še naprej uspešne pri delu v organizaciji, kjer so zaposlene. Intervjuvanka št. 2 je opisala svoj primer: »Prej ko sem delala v drugem uredništvu ob drugih sodelavcih, smo imeli dober medsebojni odnos in smo se počutili pripadni in ni nam bilo težko delati nadur. V tem uredništvu, ko se podpore delodajalca ne čuti, sem pa vse skupaj doživljala precej emocionalno, veliko je bilo tudi joka, ker ne čutiš prave podpore, hkrati pa se vršijo veliki pritiski in načini dela, ki ti niso znani.«

Nato so intervjuvanke izrazile svoje občutenje **podpore nadrejenega**. Po povratku na delovno mesto se je pri petih intervjuvankah pokazal bolj razumevajoč odnos nadrejenih,

pri eni intervjuvanki se je celo povečalo zaupanje nadrejenih na podlagi opravljenega dela. Intervjuvanka št. 1 je povedala: »Imamo take pravične odnose, tako da tudi, ko nastane problem, se pač pogovorimo in ni nobenih čudnih odnosov, zamer ter podtikanj, tega ni.«

Pet intervjuvank ima razumevanje nadrejenih. Intervjuvanka št. 3 pravi: »Delovno okolje je fajn, delovno okolje in kolektiv sta takšna, da sprejemata družinsko življenje. Se pravi tudi nadrejeni imajo svoje družine in svoje otroke in približno vedo, kako to zgleda in to ni družba, ki bi bila usmerjena zgolj samo v produktivnost in profit, tako da je relativno urejena organizacija.« Tri intervjuvanke so še povedale, da imajo zelo razumevajočega nadrejenega in razume odsotnost.

Dve intervjuvanki pa sploh ne občutita razumevanja in podpore nadrejenih. Intervjuvanka št. 2 sploh nima razumevanja nadrejenega: »Na primer, ko sem bila s hčerko v bolnici, na bolniški, sem v bistvu še vedno delala na daljavo in ni bilo niti nobenega posluha. Moja organizacija ne skrbi za moje dobro počutje.« Sedaj je drugič noseča: »Ko sem nadrejenim povedala, da imam še 14 dni dopusta in bom čez en mesec odšla, je bil prvi odziv nadrejene, da kako si to predstavljam, da nimajo kadra, ki bi me nadomestil. Meni se zdi taka reakcija popolnoma neprimerna, predvsem zato, ker je moja nadrejena ženska, ki ima tudi otroka, in sem pričakovala malo več posluha in razumevanja.« Dodala je še: »Motivacije sploh ne dobivam, naprej me žene le to, da sem zakreditirana in moram dobit nek denar.«

Intervjuvanka št. 7 pogojno razume podporo nadrejenega: »Čutim, da na mentalnem oz. psihološkem nivoju imam podporo, ampak ... čutim se sprejeto in imam podporo in na drugi strani pričakovanj ni nikoli konec. Na posamezniku oz. posamezni mami je zelo, kako bo ta slalom vozila, moraš biti malo prebrisan, je slalom. Otrok je bolan, samo še to ponudbo in ta plan ... lahko greš domov, samo čaraj! Kar je še težje, ker je vsa odgovornost na tebi.«

Na delovnem mestu je pomembna tudi **podpora sodelavcev**. Zanimalo naju je, kako se pri intervjuvankah kaže podpora sodelavcev. Večini intervjuvank so sodelavci v pomoč in prevzamejo delovne aktivnosti in naloge, ko z njihove strani to ni mogoče. Intervjuvanka št. 1 pravi, da so majhen kolektiv in da imajo medsebojno nadomeščanje in pomoč sodelavcev že tako v praksi, da jo v primeru odsotnosti brez težav kdo od sodelavcev nadomesti. Intervjuvanka št. 4 občuti podporo sodelavcev s tem, da si lahko malo prilagodi delo s tem, da lahko pride prej na delo in tudi odide prej, sodelavci v času nepredvidene odsotnosti brez problemov prevzamejo njeno delo. Intervjuvanka št. 3 je povedala, da kadar ima prevelik obseg dela, zaprosi za pomoč sodelavce, ki ji jo vedno nudijo. Intervjuvanka št. 2 ima tudi podporo sodelavcev, da vskočijo, če je ni v službo.

Intervjuvanka št. 7 je povedala: »Točno vem, na koga lahko računam in na koga ne. / ... / Nekako lahko rečem, se izmenjuje to, da imam podporo, ker so ljudje ljudje in bi

pomagali, po drugi strani pa nimam podpore, ker nimamo informacijske podpore v obliki programov za upravljanje odnosov s strankami.« Intervjuvanka št. 5 je povzela. »Ker tudi, če bi kdo drug rabil, bi se postavila v njihovo kožo in jim pomagala, tako kot oni meni sedaj.« Intervjuvanka št. 8 čuti podporo sodelavcev kot del družine: »Sodelavci, ki nimajo otrok, jih zelo spoštujem. Še bolj zato, ker je pred posameznimi prireditvami tudi čez vikend potrebno kakšno delo opraviti. Organiziramo se tako, da tisti, ki imamo otroke, ni potrebno, da delamo. Zelo sem hvaležna in tisti vikend se potem potrudim, da doma kaj skuham in jim nesem.«

Nasprotno izkušnjo ima intervjuvanka št. 6: »Niso v oporo. Svojega osebnega življenja v službi niti za pikico ne omenim. Strogo ločim, vedno sem, do zdaj se je izkazalo, da je to fajn.« Podpore sodelavcev ne občuti, ker meni: »Vse se da zmeniti, vendar se poskušam izogniti temu, ker so potem pričakovanja.«

Po zaključenem porodniškem dopustu in povratku na delovno mesto so tri intervjuvanke občutile nespremenjen odnos sodelavcev. Intervjuvanka št. 2 je po porodniškem dopustu zamenjala vse sodelavce, pravi, da se ljubosumja ne kaže navzven, vlada pa v organizaciji tekmovalnost in slaba energija. Intervjuvanka št. 4 je povedala, da ob izgubi službe, to je po končanem porodniškem dopustu, s prejšnjimi sodelavci ni imela več stikov, tudi sicer z njihove strani ni čutila podpore.

4.3.3.5 Vloga matere in materinska identiteta

V tem delu naju je zanimala vloga matere in materinska identiteta, kdaj prideta v ospredje. Intervjuvankam sva postavili vprašanje: »Kdaj se najbolj počutite mati? Kako podpora na delovnem mestu vpliva na to?« Vse intervjuvane mame so poudarile, da se najbolj počutijo mame, ko so z otroki. Ene so izpostavile, da: »Jaz imam to ves čas v glavi.« in »Mama sem tudi v službi.«. Tri so izpostavile, da se najboljše počutijo v vlogi mame, ko je vsa družina skupaj, ena je še posebej izpostavila vikende in praznike, ker je takrat največ časa. Intervjuvanka št. 4 pravi: »Trenutno se dobro počutim ob vsej podpori v organizaciji. Drugače pa, če nimaš podpore oziroma če delaš v okolju, kjer nikakor ne sprejemajo tvoje vloge kot matere, je pa zelo težko, ker potem si še bolj razdvojen med tem, da boš v službi super in dober uslužbenec, doma kot super mama. Če imaš podporo, se mi zdi, da je tisti pritisk nižji in si lahko mama tudi v službi.«

Intervjuvanka št. 6 občuti podporo na delovnem mestu v vlogi matere: »Frajerska mami se počutim, ker imam služben avto, pa vem, da se obema otrokoma to fino zdi. Fajn je, ko dobim kakšne karte za bazene ali predstave, ko sem bila kdaj fotografirana, v kakšnem časopisu, otroka sta to opazila in bila ponosna. Takrat čutim ta vpliv dela in ponos, ki ga nosim v sebi, delam to, kar mi leži.«

4.3.3.6 Podpora družine

Poleg podpore na delovnem mestu sva od intervjuvank izvedeli še o podpori v domačem okolju. Sedem intervjuvank ima in doživlja podporo družine (predvsem babic in partnerja), ena od intervjuvank pa doživlja še dodatno podporo prijateljev. Sedem intervjuvank ima otroke v vrtcu, ena intervjuvanka pa otroka pusti v varstvu pri svoji mami. Intervjuvanka št. 7 je še dodala: »V veliko uteho mi je in občutek varnosti.«

Izjema pri podpori iz domačega okolja je intervjuvanka št. 8: »Tega bi si želela več, čisto iskreno, na partnerja ne morem računati. Pa ne, da mi je zdaj tukaj hudo, tako sva se odločila, že preden sva dobila otroke in preden sem šla nazaj v službo. Tudi narava moškega dela je takšna, da si zelo težko vzame čas in njegov čas je že tako dragocen. Mogla sem samo sprejeti, da ne pričakujem več in ne čakam in se organiziram po svoje.«

4.3.3.7 Nega bolnih otrok in odsotnost z delovnega mesta

Podpora domačega okolja je pomembna, ko otroci zbolijo in potrebujejo nego. Pet intervjuvank je v povprečju zaradi otrok odsotnih od 15–20 dni na leto, ena intervjuvanka do pet dni na leto, dve intervjuvanki pa sploh nista odsotni zaradi otrok. Polovica intervjuvank je omenila, da se s starostjo otroka ta odsotnost manjša, ker so otroci večji in s tem posledično manj bolni (otroci so najbolj bolni, ko obiskujejo vrtec). Intervjuvanka št. 5 ima v primeru bolezni otroka samo eno možnost: »Jaz sem edina, nobenega drugega nimam za varstvo.« Intervjuvanka št. 8 je še delila: »Pri sebi imam tako pravilo: če je bolan nad 38 vročino, sem jaz doma z njim. Za mene tu ni debate. Vedno vsaj prve tri dni, ker ga želim opazovat, ker želim, da sem jaz tista ob njem, ker vidim, da mu je čisto druga uteha, če je ob meni in ne ob babici. Potem, ko se že izliva na bolje, pa četrti, peti dan prevzame babica, oči, pač nekdo drug, ki mu je tudi zelo blizu.« Večini intervjuvank pomagajo njihove mame in jim nudijo podporo pri negi in varstvu otroka. Intervjuvanka št. 3 je zaključila: »Tako kot pravi star pregovor, za vsako uspešno žensko stoji njena mati, ki ji čuva otroke.«

4.3.3.8 Izzivi usklajevanja družinskega in poklicnega življenja

Šest intervjuvank daje družini večji pomen. Intervjuvanka št. 3 odgovarja, da, ko je v službi, daje večji pomen delu, ko je doma, družini. Intervjuvanka št. 8 pravi, da sta ji obe področji enako pomembni, a če mora izbirati, izbere družino. Intervjuvanka št. 2 odgovarja: »Vsekakor družini, ker ko imaš družino, vidiš, kaj je zares pomembno in kdo ti bo priskočil na pomoč, ko pride do problemov. Saj tudi znotraj delovnega okolja najdeš redke posameznike, ki se kasneje izkažejo za prijatelje, ampak te boš ohranil tudi brez službe in brez tega delovnega okolja.«

Dve intervjuvanki ne občutita konflikta med delom in družino. Konflikt se čuti pri intervjuvanki št. 6, ker ima izmensko delo, da si prilagodi vse obveznosti. Dve intervjuvanki delata še zvečer, ko otroci že spijo. Dve intervjuvanki sta izpostavili, da se poskušata osredotočiti v službi na delo, doma na družino in se trudita, da ne mešata teh dveh področij. Tri intervjuvanke so imele občutek krivde, ker se jim je zdelo, da niso dovolj časa preživele z otroki in so se morale naučiti postavljati meje. Intervjuvanka št. 3 je izpostavila časovni pritisk, da ji kronično primanjkuje časa: »Trikrat globoko vdihneš in greš dalje, ogromno pomeni pomoč družinskih članov, tukaj je to glavni ključ do tega. Čutim časovni pritisk, glavna razlika pred otrokom in ko imaš enkrat otroka, je kronično pomanjkanje časa. Najti se moraš, najti moraš neko ravnotežje med službo in domom, zato da ne zapostavljaš ne enega ne drugega.«

Intervjuvanka št. 4 je še dodala: »Zdi se mi, da je vsem mamam težko usklajevati eno z drugim, ker želiš biti super na obeh področjih. Ko si doma z otrokom in si potem rečeš, da bi lahko v tem času napredovala in naredila več v smislu kariere, isto pa, ko si v službi in si misliš, zdaj je pa otrok 10 ur v varstvu pri nekom, ki ni mama oz. družina. Vedno si v tem konfliktu, je pa stvar posameznika, kako potem to rešuješ. Zaenkrat kar balansiram eno in drugo.«

4.3.4 Preverjanje raziskovalnega vprašanja

V kvalitativni raziskavi sva iskali odgovor na **raziskovalno vprašanje »Kako podpora materinstvu na delovnem mestu vpliva na občutenje materinske in profesionalne identitete?«**

Iz analize rezultatov lahko povzamemo, da podpora materinstvu na delovnem mestu vpliva na profesionalno identiteto:

- Matere ob podpori organizacije opravijo isto delo v krajšem delovniku in se čutijo bolj pripadne organizaciji.
- Matere se ob podpori nadrejenih bolj trudijo za dobro opravljeno delo.
- Zaposlenim materam je najpomembnejša podpora sodelavcev.

Materinska identiteta se skozi podporo materinstvu na delovnem mestu izraža v dveh smereh:

- Materam podpora omogoča, da ločijo poklicno in družinsko življenje in se doma posvetijo zasebnemu življenju.
- Materam je delo poseglo v družinsko življenje (oz. še posega), zaradi česar so se pojavljali konflikti med delom in družino ter občutki krivde. Posledično so se iz tega naučile bolj postavljati meje med družinskim in profesionalnim življenjem oz. kako in kdaj izpostaviti v hierarhiji identitet materinsko in kdaj profesionalno identiteto.

Z izsledki te raziskave sva ugotovili, da so se vse intervjuvane matere z materinstvom naučile postaviti meje med delom in družino. Določene stvari so jim postale prioriteta in znajo preklopiti med družinskim in profesionalnim življenjem oz. iz materinske identitete na profesionalno. Kot ženske jih izpolnjuje materinska vloga, ki jim je dala novo izkušnjo in način, da postanejo še bolj zagnane pri svoji profesionalni vlogi. Družinsko in poklicno življenje poskušajo, kolikor je le mogoče, uspešno usklajevati in uravnovesiti, da je zadovoljstvo na obeh straneh.

Analiza rezultatov je pokazala, da podpora materinstvu na delovnem mestu vpliva nanje, ker se počutijo bolj motivirane in pripadne organizaciji in ne občutijo tolikšnega pritiska pri usklajevanju dela in družinskih obveznosti. Najpomembnejša podpora na delovnem mestu pa jim je podpora sodelavcev, ki jo večina intervjuvank tudi občuti.

4.4 Študija 2: Kvantitativna raziskava

Kvantitativna raziskava je nadgradnja že izvedene kvalitativne raziskave. V kvalitativni raziskavi sva bili usmerjeni v raziskovanje podpore materam na delovnem mestu ter na profesionalno in materinsko identiteto. V kvantitativni raziskavi raziskujemo, katera vrsta podpore je najpomembnejša, kako vpliva na usklajevanje materinske in profesionalne vloge ter primerjava podpore pred nosečnostjo in po njej. Cilj kvantitativne raziskave je preučiti, koliko podpore na delovnem mestu imajo matere in kako usklajujejo različne vloge.

V študiji sva zastavili štiri hipoteze.

Študije navajajo, da noseče ženske prejmejo nižje ocene uspešnosti od nadrejenih in ne napredujejo v organizaciji (Meglich et al., 2016, str. 32). Nekatere raziskave z zaposlenimi materami v Združenih državah Amerike predvidevajo, da se delovna uspešnost zmanjša po nosečnosti in je tesno povezana z organizacijsko podporo materam (Brown, Ferrara, & Schley, 2002; Holtzman, & Glass, 1999 v Meglich et al., 2016, str. 35). **Hipoteza 1** se glasi: **Matere, ki imajo več zaznane podpore materinstvu na delovnem mestu, lažje usklajujejo materinsko in profesionalno vlogo.**

Raziskave so pokazale, da so zaposleni, ki so doživeli sočutje pri delu, bolj usmerjeni v pozitivna občutenja, kot so: ponos, hvaležnost in navdih, vse to pa vodi do globlje emocionalne predanosti. Sočutje pri delu prav tako omogoča zaposlenim, da dosežejo boljše ravnoesje med poklicnim in zasebnim življenjem in s tem zmanjšajo osebni konflikt, povezan z organizacijskimi rezultati (Hur et al., 2016, str. 104). Ko sodelavci delajo skupaj, so v boljšem položaju, saj si lahko medsebojno nudijo pomoč, ko družinske zahteve posegajo v delovne. Sodelavci v družini prijazni organizaciji pomagajo drug drugemu obvladovati konflikt delo – družina. (Mesmer Magnus & Glew, 2012, str. 290). V

hipotezi 2 raziskujeva: Zaznana podpora materinstvu na delovnem mestu od sodelavcev je materam najpomembnejša.

Študije kažejo, da so noseče ženske, ki se prijavljajo na razpise za prosta delovna mesta, obravnavane manj prijazno, imajo manj možnosti, da bodo zaposlene ali napredovale, in prejmejo nižjo začetno plačo kot ženske, ki niso noseče (Hebl, King, Glick, Singletary, & Kazama, 2013; Bragger, Kutcher, Morgan, & Firth, 2002; Halpert, Wilson, & Hickman, 1993; Heilman & Okimoto, 2008; Correll, Benard & Paik, 2007 v Botsford Morgan et al., 2013, str. 799). Nekatere raziskave celo predvidevajo, da sodelavci reagirajo negativno na noseče sodelavke, ki prejemajo podporo za nosečnost in vzgojo otroka (Botsford Morgan et al., 2013, str. 801). V **hipotezi 3** preverjava: **Zaznana podpora materinstvu na delovnem mestu se po povratku na delo poveča v primerjavi z obdobjem nosečnosti.**

Ženske, ki so starejše matere, imajo večinoma višjo izobrazbo, višji socialno-ekonomski status, boljšo psihično kondicijo in bolj skrbijo za svoje zdravje (Neumann Graf, 2004). Slabost poznega materinstva pa se lahko kaže v pomanjkanju družbene in družinske podpore, saj so partnerji pogosto pre zaposleni, starši pa (večinoma) že v letih, zato jim ne morejo nuditi posebne podpore. Kljub pomanjkanju te starejše ženske dokazujejo, da velika večina kmalu po porodu opravlja aktivnosti, povezane s svojo službo in kariero (Dunphy Suplee, Dawley, & Rosen Bloch, 2007). **Hipotezo 4** sva zastavili: **Starejšim materam je pomembnejša podpora na delovnem mestu kot mlajšim materam.**

4.4.1 Predstavitev metode in vzorca

Študija je bila izvedena s kvantitativno metodo spletnega anketnega vprašalnika. Cilj raziskovanja kvantitativne raziskave je napoved, potrditev in testiranje hipotez. Oblika je vnaprej določena. Pred začetkom izvajanja ankete sva povabili tri osebe, da so jo testno rešile in podale povratne informacije.

Anketni vprašalnik je bil aktiviran 22. maja 2017, zvečer, in bil deaktiviran 24. maja 2017, zjutraj. Povabilo k reševanju ankete sva objavili na družabnem omrežju Facebook, poslano je bilo preko Facebook zasebnih sporočil in po elektronski pošti. Vsako vabilo je imelo vključeno opozorilo, da je anketa namenjena izključno zaposlenim materam (vzorčni okvir), ter prošnjo za posredovanje naprej po adreši in v Facebook skupine. V času aktivne ankete je bilo zabeleženih 1.253 klikov na nagovor, anketo je pričelo izpolnjevati 159 anketirank in jo do konca zaključilo 109. Ustrezno izpolnjenih anket je bilo 106, kar predstavlja podlago za analizo.

Spletni anketni vprašalnik je bil pripravljen v spletnem orodju 1KA. Pridobljene podatke sva nato prenesli v programsko orodje SPSS, kjer so bili statistično obdelani in analizirani. Za grafično ponazoritev grafov sva uporabili program Microsoft Excel.

4.4.2 Predstavitev vprašalnika

Za zbiranje podatkov sva pripravili anketni vprašalnik, ki ga sestavljajo tri vsebinski sklopi in demografski del. Vprašalnik je bil pripravljen na osnovi že izvedenih raziskav. Za dejavnike organizacijske podpore sva uporabili raziskave od White Jahn et al. (2003), Little et al. (2015) in Stropnik (2007), za dejavnike podpore od nadrejenega sta bili uporabljeni raziskavi od Leschyshyn in Minnotte (2014) in White Jahn et al. (2003), za dejavnike podpore sodelavcev raziskava od Leschyshyn in Minnotte (2014). Trditve v vprašalniku so bile prilagojene najinemu delu, hipotezam in ciljem raziskave.

Vprašalnik je sestavljen iz več sklopov. Vsebinski sklopi vsebujejo 53 trditev, za vsako so anketiranke lahko na pet stopenjski lestvici označile strinjanje oz. pomembnost. Vpisovanje lastnih odgovorov in mnenj v prvih treh sklopih ni bilo mogoče. Za strinjanje s posamezno trditvijo je bila na voljo petstopenjska lestvica. Prvi sklop je namenjen preučitvi podpore materinstvu na delovnem mestu ter usklajevanju materinske in poklicne vloge. Drugi sklop preučuje dejavnike podpore iz treh vidikov: organizacijska podpora, podpora nadrejenega in podpora sodelavcev. V tretjem sklopu naju je zanimala primerjava podpore materinstvu na delovnem mestu pred oz. v obdobju nosečnosti in po povratku na delovno mesto (po zaključenem materinskem dopustu). Četrty sklop vsebuje demografska vprašanja. Anketna vprašanja sva izdelali na podlagi teoretičnih izhodišč, delno na podlagi analize prve študije in ob pregledu drugih empiričnih raziskav. Vprašalnik je v celoti predstavljen v Prilogi 2.

V prvem sklopu o podpori materinstvu na delovnem mestu ter usklajevanju materinske in profesionalne vloge sva navedli deset trditev o vplivu podpore materinstvu na delovnem mestu na motivacijo in produktivnost ter pripadnost organizaciji, usklajevanju materinskih in delovnih obveznosti, napredovanju in dodatnem izobraževanju v organizaciji. Anketiranke so svoje strinjanje s posamezno trditvijo izrazile na petstopenjski Likertovi lestvici, kjer ena pomeni »sploh se ne strinjam« in pet pomeni »popolnoma se strinjam«.

Drugi sklop zajema trditve o dejavniki organizacijske podpore, podpore nadrejenega in podpore sodelavcev. Organizacijska podpora je vključevala sedem trditev o fleksibilnem delovnem času, delu od doma, koriščenju bolniške odsotnosti za nego otroka, prilagajanju delovnih in materinskih obveznosti, pomoči v obdobju preobremenjenosti, pomoči organizacije in zaznavanju potreb o podpori materinstvu. O dejavniki podpore nadrejenega je bilo opredeljenih šest trditev: o zaupanju, razumevanju družinskih obveznosti in družinskih težav, družinskih opravkih v službenem času, kasnejšem prihodu na delo ali zgodnejšem odhodu. Dejavniki organizacijske podpore so bili opredeljeni v osmih trditvah: prevzemanje nalog v času odsotnosti, občutek o pripadnosti skupini, o podpori za dobro opravljanje svojega dela, o podpori za usklajevanje poklicnega in družinskega življenja, zaupanju, pomoči, posredovanju informacij, povezanih z delovnimi nalogami in pogovori o družinskem življenju. S trditvami v drugem sklopu sva želeli

izvedeti, katera vrsta podpore je materam najpomembnejša. Anketiranke so na petstopenjski lestvici izrazile, kako pomembni so zanje ti dejavniki podpore v razponu »sploh mi ni pomembno« do »zelo mi je pomembno«.

Tretji sklop ankete zajema trditve o prisotnosti podpore materinstvu na delovnem mestu pred oz. v obdobju nosečnosti in po njem oz. zaključenem materinskem dopustu. Pripravili sva enajst trditev o prisotnosti podpore: podpora nadrejenih in sodelavcev preko pogovorov o svojem počutju in izzivih materinstva za uspešno opravljanje delovnih nalog / projektov, za usklajevanje družinskih in delovnih obveznosti, podpora pri nadomeščanju v primeru odhoda z delovnega mesta zaradi nujnih družinskih obveznosti, za napredovanje v organizaciji, kot motivacija za uspešno opravljanje delovnih nalog, za uspešno usklajevanje poklicnega in družinskega življenja, pri zmanjševanju stresa na delovnem mestu. Cilj tretjega sklopa ankete je bil primerjati podporo materinstvu na delovnem mestu pred obdobjem nosečnosti oz. v njem in po obdobju nosečnosti oz. zaključenem materinskem dopustu. Anketiranke so na petstopenjski lestvici izrazile, kako prisotna je bila podpora v razponu »podpore ni bilo« do »podpore je bilo veliko«.

Četrty sklop ankete zajema petnajst demografskih vprašanj. Starost v letih, starost najmlajšega otroka in število otrok so anketiranke vpisale same. Vprašanja zaprtega tipa so bila za zakonski status, dokončano izobrazbo, panogo delovanja, število delovnih ur in nadur v tednu, spol nadrejenega, možnost fleksibilnega delovnega časa, delo od doma ob vikendih, neto višino plače in vrsto pogodbe, položaj v organizaciji, in če so trenutno noseče. Na koncu je bilo dodano še odprto vprašanje, če želijo še kaj sporočiti z zvezi z anketo ali obravnavano tematiko podpore materam na delovnem mestu.

4.4.3 Rezultati raziskave – opisne statistike

Analizo rezultatov pričenjavo s prikazom demografskih podatkov. Podatki o anketirankah so prikazani opisno. Povprečna starost zaposlenih mater je 34,6 let, največkrat vpisana starost je 30 let. Odgovori na vprašanje o zakonskem stanu prikazujejo, da je 88 % anketirank poročenih, 7 % je samskih in 6 % je razvezanih. 28 % anketirank ima zaključeno srednjo šolo ali gimnazijo, 72 % pa ima vsaj višješolsko izobrazbo. Največ anketirank ima enega otroka. Povprečna starost najmlajšega otroka je 5,7 let, 10 % anketirank je nosečih v času izpolnjevanja ankete.

50 % je zaposlenih v javnem in 50 % v zasebnem sektorju, v povprečju delajo 38,4 ure in 3,2 nadure na teden. 77 % anketirank ne dela doma ob vikendih. V 60 % primerih je nadrejena oseba ženskega in v 40 % primerih moškega spola. 47 % anketirank ima fleksibilen delovni čas in 53 % ga nima. Večina (83 %) mater ima pogodbo za nedoločen čas. 57 % anketirank prejme več kot 900,00 € povprečnega neto mesečnega dohodka in največ (56 %) jih je zaposlenih na delovnem mestu strokovne sodelavke.

Materam je najpomembnejša podpora na delovnem mestu v otrokovem starostnem obdobju 1–3 leta (94 %), za starostno obdobje 4–6 let je odgovorilo 5 % anketirank in za obdobje 7–10 let je odgovorilo 1 % anketirank. Iz rezultatov lahko sklepamo, da se pomembnost podpore s starostjo otroka manjša.

Nadaljujeva z analizo prvega sklopa, kjer naju je zanimala podpora materinstvu na trenutnem delovnem mestu in usklajevanje materinske in profesionalne vloge. Anketiranke so na 10 trditev odgovorile na petstopenjski Likertovi lestvici, kjer 1 pomeni »Sploh se ne strinjam« in 5 pomeni »Povsem se strinjam«. V Tabeli 2 so prikazane frekvence (f), frekvenčni odstotki (f%), povprečne vrednosti (AS) in standardni odklon (SO) za posamezne trditve. Standardni odklon prikazuje, da so bili rezultati najbolj razpršeni pri trditvi: »Ker imam dovolj časa za materinske obveznosti, se lažje posvetim profesionalni vlogi in delovnim obveznostim.« (1,252), najmanj pa pri trditvi: »Na trenutnem delovnem mestu imam možnost dodatnih izobraževanj.« (1,131).

Tabela 2: Podpora materinstvu na trenutnem delovnem mestu ter usklajevanje materinske in profesionalne vloge

Trditev	Pa ra me ter	Sploh se ne strinja m	Se ne strinja m	Niti eno niti drugo	Se strinj am	Povsem se strinja m	Skupa j	AS	SO
Zaradi podpore materinstvu na delovnem mestu sem bolj motivirana in produktivna.	f	9,0	13,0	19,0	37,0	28,0	106,0	3,58	1,241
	f%	8,5	12,3	17,9	34,9	26,4	100,0		
Zaradi podpore materinstvu na delovnem mestu sem bolj pripadna organizaciji.	f	8,0	15,0	21,0	40,0	22,0	106,0	3,50	1,189
	f%	7,5	14,2	19,8	37,7	20,8	100,0		
Ker imam dovolj časa za materinske obveznosti, se lažje posvetim profesionalni vlogi in delovnim obveznostim.	f	10,0	13,0	22,0	35,0	26,0	106,0	3,51	1,252
	f%	9,4	12,3	20,8	33,0	24,5	100,0		
Za družinske obveznosti lahko poskrbim v okviru delovnega časa.	f	33,0	37,0	20,0	10,0	6,0	106,0	2,24	1,159
	f%	31,1	34,9	18,9	9,4	5,7	100,0		
Moja organizacija aktivno pomaga, ko doživljam konflikt med delom in družino.	f	22,0	33,0	28,0	17,0	6,0	106,0	2,55	1,156
	f%	20,8	31,1	26,4	16,0	5,7	100,0		
Na trenutnem delovnem mestu imam možnost napredovanja v organizaciji.	f	20,0	27,0	26,0	25,0	8,0	106,0	2,75	1,225
	f%	18,9	25,5	24,5	23,6	7,5	100,0		
Na trenutnem delovnem mestu imam možnost dodatnih izobraževanj.	f	6,0	19,0	17,0	47,0	17,0	106,0	3,47	1,131
	f%	5,7	17,9	16,0	44,3	16,0	100,0		

se nadaljuje

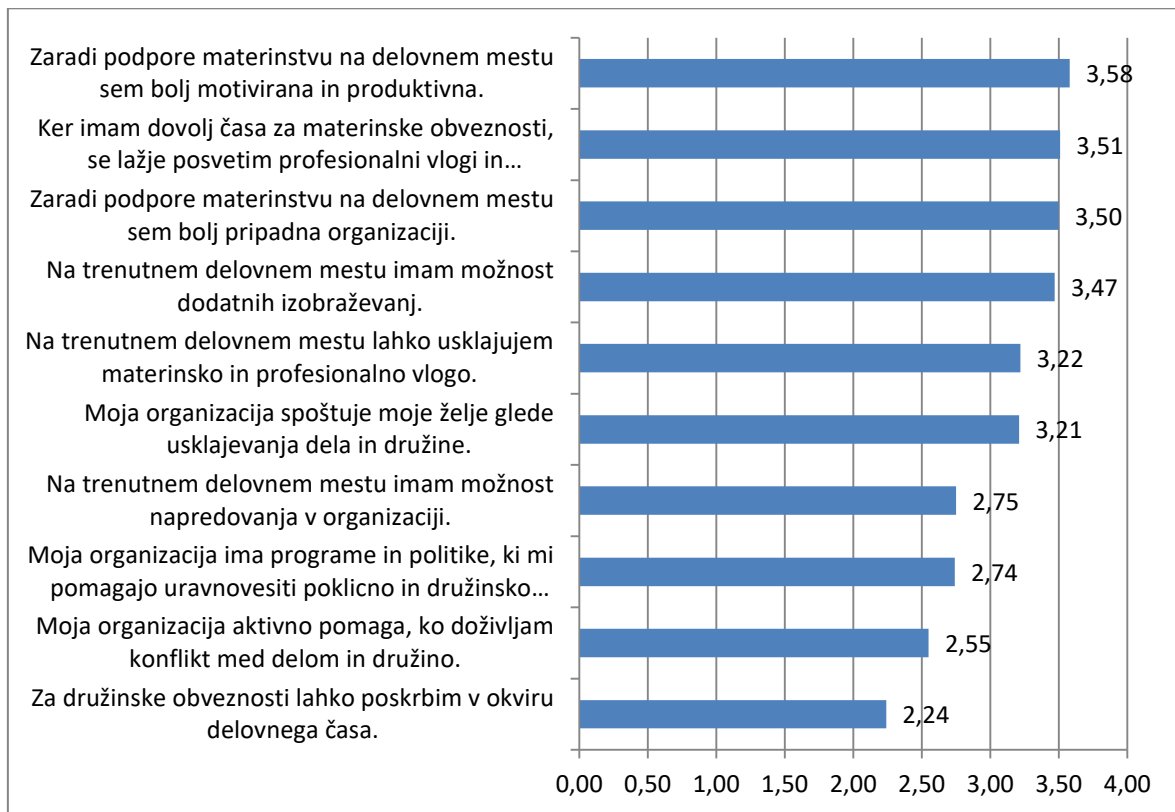
Tabela 2: Podpora materinstvu na trenutnem delovnem mestu ter usklajevanje materinske in profesionalne vloge (nad.)

Trditev	Pa ra me ter	Sploh se ne strinja m	Se ne strinja m	Niti eno niti drugo	Se strinj am	Povsem se strinja m	Skupa j	AS	SO
Moja organizacija spoštuje moje želje glede usklajevanja dela in družine.	f	14,0	13,0	31,0	33,0	15,0	106,0	3,21	1,224
	f%	13,2	12,3	29,2	31,1	14,2	100,0		
Moja organizacija ima programe in politiko, ki mi pomagajo uravnovesiti poklicno in družinsko življenje.	f	20,0	25,0	33,0	19,0	9,0	106,0	2,74	1,206
	f%	18,9	23,6	31,1	17,9	8,5	100,0		
Na trenutnem delovnem mestu lahko usklajujem materinsko in profesionalno vlogo.	f	10,0	17,0	29,0	40,0	10,0	106,0	3,22	1,121
	f%	9,4	16,0	27,4	37,7	9,4	100,0		

Legenda: 1 = Sploh se ne strinjam; 2 = Se ne strinjam; 3 = Niti eno niti drugo; 4 = Se strinjam; 5 = Povsem se strinjam

Na Sliki 2 so prikazane povprečne vrednosti za posamezno trditev. Najvišja povprečna vrednost (3,58) je bila dosežena pri trditvi: »Zaradi podpore materinstvu na delovnem mestu sem bolj motivirana in produktivna.« Sledita trditvi: »Ker imam dovolj časa za materinske obveznosti, se lažje posvetim profesionalni vlogi in delovnim obveznostim.« (3,51) in »Zaradi podpore materinstvu na delovnem mestu sem bolj pripadna organizaciji.« (3,50). Najnižji ceni sta prejeli trditvi: »Moja organizacija aktivno pomaga, ko doživljam konflikt med delom in družino.« (2,55) in »Za družinske obveznosti lahko poskrbim v okviru delovnega časa.« (2,24).

Slika 2: Podpora materinstvu na trenutnem delovnem mestu ter usklajevanje materinske in profesionalne vloge



Legenda: 1 = Sploh se ne strinjam; 2 = Se ne strinjam; 3 = Niti eno niti drugo; 4 = Se strinjam; 5 = Povsem se strinjam

V naslednjem sklopu so anketiranke odgovarjale na vprašanja, koliko so jim pomembni posamezni dejavniki podpore na delovnem mestu. Te sva preverjali na treh področjih: organizacijska podpora, podpora sodelavcev in podpora nadrejenega. Anketiranke so na trditve odgovorile na petstopenjski Likertovi lestvici, kjer 1 pomeni »Sploh mi ni pomembno« in 5 pomeni »Zelo mi je pomembno«.

V Tabeli 3 so prikazane frekvence (f), frekvenčni odstotki (f%), povprečne vrednosti (AS) in standardni odklon (SO) za dejavnike organizacijske podpore. Najvišja povprečna vrednost (4,71) je bila dosežena pri trditvi: »Lahko koristim bolniško odsotnosti za nego otroka.« Sledi trditev »Imam fleksibilen delovni čas.« (4,34). Precej podobne rezultate imajo še trditve »Delovne obveznosti prilagodim glede na materinske obveznosti.« (4,18), »V obdobju preobremenjenosti mi pomoč nudijo sodelavci in nadrejeni.« (4,17), »Vodstvo zazna moje potrebe na področju podpore materinstvu.« (4,12) in »Za lažje usklajevanje družinskih in delovnih obveznosti se lahko obrnem na organizacijo.« (4,11). Najnižja povprečna vrednost (3,71) je bila dosežena pri trditvi: »Lahko delam od doma.« Standardni odklon prikazuje, da so bili rezultati najbolj razpršeni pri trditvi: »Lahko delam od doma.«

(1,121) in najmanj pri trditvi: »Lahko koristim bolniško odsotnosti za nego otroka.« (0,516).

Tabela 3: Dejavniki organizacijske podpore

Trditev	Parameter	Sploh mi ni pomembno	Ni mi pomembno	Niti eno niti drugo	Je pomembno	Zelo mi je pomembno	Skupaj	AS	SO
Imam fleksibilen delovni čas.	f	1,0	3,0	6,0	45,0	51,0	106,0	4,34	0,791
	f%	0,9	2,8	5,7	42,5	48,1	100,0		
Lahko delam od doma.	f	7,0	5,0	29,0	36,0	29,0	106,0	3,71	1,121
	f%	6,6	4,7	27,4	34,0	27,4	100,0		
Lahko koristim bolniško odsotnosti za nego otroka.	f	0,0	0,0	3,0	25,0	78,0	106,0	4,71	0,516
	f%	0,0	0,0	2,8	23,6	73,6	100,0		
Delovne obveznosti prilagodim glede na materinske obveznosti.	f	0,0	2	17,0	47,0	40,0	106,0	4,18	0,766
	f%	0,0	1,9	16,0	44,3	37,7	100,0		
V obdobju preobremenjenosti mi pomoč nudijo sodelavci in nadrejeni.	f	1,0	3,0	16,0	43,0	43,0	106,0	4,17	0,856
	f%	0,9	2,8	15,1	40,6	40,6	100,0		
Vodstvo zazna moje potrebe na področju podpore materinstvu.	f	1,0	2,0	14,0	55,0	34,0	106,0	4,12	0,777
	f%	0,9	1,9	13,2	51,9	32,1	100,0		
Za lažje usklajevanje družinskih in delovnih obveznosti se lahko obrnem na organizacijo.	f	1,0	2,0	15,0	54,0	34,0	106,0	4,11	0,785
	f%	0,9	1,9	14,2	50,9	32,1	100,0		

Legenda: 1 = Sploh mi ni pomembno; 2 = Ni pomembno; 3 = Niti eno niti drugo; 4 = Je pomembno; 5 = Zelo mi je pomembno

Naprej je bilo opredeljenih šest dejavnikov podpore nadrejenega. Rezultati so prikazani v Tabeli 4 s frekvenca (f), frekvenčnimi odstotki (f%), povprečnimi vrednostmi (AS), standardnimi odkloni (SO). Povprečne vrednosti posameznih trditev so precej skupaj. Najvišja povprečna vrednost (4,49) je bila dosežena pri trditvi: »Moj nadrejeni ugotovi moje prošnje, ko imam družinski opravki (npr. obisk zdravnika, sestanek v šoli).« Sledijo trditve: »Moj nadrejeni je zelo razumevajoč, če mora kdo od zaposlenih prej zapustiti delovno mesto ali priti kasneje zaradi nujnih družinskih obveznosti.«, »Lahko se obrnem na nadrejenega in mu zaupam.« in »Moj nadrejeni razume družinske obveznosti.« s povprečno vrednostjo 4,30. Najnižji povprečni vrednosti imata trditvi: »Moj nadrejeni me razume, ko govorim o družinskih težavah, ki vplivajo na moje delo.« (4,07) in »Moje nadrejenega skrbi vpliv delovnih obremenitev na družinsko življenje.« (3,91). Standardni odklon prikazuje, da so bili rezultati najbolj razpršeni pri trditvi: »Moje nadrejenega skrbi vpliv delovnih obremenitev na družinsko življenje.« (0,879), najmanj pa pri trditvi:

»Moj nadrejeni ugotovi moji prošnji, ko imam družinski opravke (npr. obisk zdravnika, sestanek v šoli).« (0,605).

Tabela 4: Dejavniki podpore nadrejenega

Trditev	Pa ra me ter	Sploh mi ni pomem bno	Ni mi pomem bno	Niti eno niti drugo	Je pome mbno	Zelo mi je pomem bno	Skupa j	AS	SO
Lahko se obrnem na nadrejenega in mu zaupam.	f	0,0	2,0	10,0	48,0	46,0	106,0	4,30	0,719
	f%	0,0	1,9	9,4	45,3	43,4	100,0		
Moj nadrejeni razume družinske obveznosti.	f	0,0	0,0	13,0	48,0	45,0	106,0	4,30	0,679
	f%	0,0	0,0	12,3	45,3	42,5	100,0		
Moj nadrejeni ugotovi moji prošnji, ko imam družinski opravke (npr. obisk zdravnika, sestanek v šoli).	f	0,0	0,0	6,0	42,0	58,0	106,0	4,49	0,605
	f%	0,0	0,0	5,7	39,6	54,7	100,0		
Moj nadrejeni me razume, ko govorim o družinskih težavah, ki vplivajo na moje delo.	f	0,0	2,0	20,0	53,0	31,0	106,0	4,07	0,747
	f%	0,0	1,9	18,9	50,0	29,2	100,0		
Mojega nadrejenega skrbi vpliv delovnih obremenitev na družinsko življenje.	f	1,0	4,0	28,0	44,0	29,0	106,0	3,91	0,879
	f%	0,9	3,8	26,4	41,5	27,4	100,0		
Moj nadrejeni je zelo razumevajoč, če mora kdo od zaposlenih prej zapustiti delovno mesto ali priti kasneje zaradi nujnih družinskih obveznosti.	f	0,0	0,0	14,0	46,0	46,0	106,0	4,30	0,692
	f%	0,0	0,0	13,2	43,4	43,4	100,0		

Legenda: 1 = Sploh mi ni pomembno; 2 = Ni mi pomembno; 3 = Niti eno niti drugo; 4 = Je pomembno; 5 = Zelo mi je pomembno

Zadnje področje v tem sklopu ankete je bilo področje podpore sodelavcev. V Tabeli 5 so prikazane frekvence (f), frekvenčni odstotki (f%), povprečne vrednosti (AS) in standardni odklon (SO) za osem trditev. Najvišja povprečna vrednost (4,37) je bila dosežena pri trditvi: »Imam občutek, da sem res del skupine ljudi, s katerimi delam.«. Naprej sledita trditvi: »Imam podporo sodelavcev, ki jo potrebujem, da dobro opravim svoje delo.« in »Sodelavci mi nudijo koristne informacije v zvezi z delovnimi nalogami.« s povprečno vrednostjo 4,29, trditev: »Lahko se obrnem na sodelavce in ji zaupam.« ima povprečno vrednost 4,26 in »Sodelavci prevzamejo moje delovne naloge v času moje odsotnosti.« 4,20. V spodnji polovici so še trditve s povprečnimi vrednostmi: »Sodelavci so mi v oprijemljivo pomoč.« (4,09), »Imam podporo sodelavcev, ki mi pomagajo usklajevati poklicno in družinsko življenje.« (4,03) in »S sodelavci se pogovarjam o družinskem življenju.« (3,54). Standardni odklon prikazuje, da so bili rezultati najbolj razpršeni pri

trditvi: »S sodelavci se pogovarjam o družinskem življenju.« (0,907), najmanj pa pri trditvi: »Imam podporo sodelavcev, ki jo potrebujem, da dobro opravim svoje delo.« (0,676).

Tabela 5: Dejavniki podpore sodelavcev

Trditve	Parameter	Sploh mi ni pomembno	Ni mi pomembno	Niti eno niti drugo	Je pomembno	Zelo mi je pomembno	Skupaj	AS	SO
Sodelavci prevzamejo moje delovne naloge v času moje odsotnosti.	f	0,0	2,0	15,0	49,0	40,0	106,0	4,20	0,749
	f%	0,0	1,9	14,2	46,2	37,7	100,0		
Imam občutek, da sem res del skupine ljudi, s katerimi delam.	f	1,0	0,0	11,0	41,0	53,0	106,0	4,37	0,747
	f%	0,9	0,0	10,4	38,7	50,0	100,0		
Imam podporo sodelavcev, ki jo potrebujem, da dobro opravim svoje delo.	f	0,0	1,0	10,0	52,0	43,0	106,0	4,29	0,676
	f%	0,0	0,9	9,4	49,1	40,6	100,0		
Imam podporo sodelavcev, ki mi pomaga usklajevati poklicno in družinsko življenje.	f	0,0	2,0	23,0	51,0	30,0	106,0	4,03	0,762
	f%	0,0	1,9	21,7	48,1	28,3	100,0		
Lahko se obrnem na sodelavce in jim zaupam.	f	0,0	0,0	16,0	46,0	44,0	106,0	4,26	0,708
	f%	0,0	0,0	15,1	43,4	41,5	100,0		
Sodelavci so mi v oprijemljivo pomoč.	f	0,0	1,0	19,0	55,0	31,0	106,0	4,09	0,711
	f%	0,0	0,9	17,9	51,9	29,2	100,0		
Sodelavci mi nudijo koristne informacije v zvezi z delovnimi nalogami.	f	0,0	1,0	11,0	50,0	44,0	106,0	4,29	0,690
	f%	0,0	0,9	10,4	47,2	41,5	100,0		
S sodelavci se pogovarjam o družinskem življenju.	f	1,0	11,0	40,0	38,0	16,0	106,0	3,54	0,907
	f%	0,9	10,4	37,7	35,8	15,1	100,0		

Legenda: 1 = Sploh mi ni pomembno; 2 = Ni pomembno; 3 = Niti eno niti drugo; 4 = Je pomembno; 5 = Zelo mi je pomembno

V tretjem sklopu ankete naju je zanimala podpora materinstvu na delovnem mestu pred oz. v obdobju nosečnosti in potem, ko so se matere vrnile na delovno mesto. Anketiranke so na enajst vprašanj najprej odgovorile o podpori na delovnem mestu pred obdobjem nosečnosti oz. po njem. Nato so na iste trditve odgovarjale še za obdobje po zaključenem materinskem in starševskem dopustu oz. po povratku na delovno mesto. Stopnjo podpore so anketiranke lahko označile na petstopenjski lestvici, kjer 1 pomeni »Podpore ni bilo« in 5 pomeni »Podpore je bilo veliko«.

V Tabeli 6 so prikazani rezultati za obdobje pred oz. v nosečnosti s frekvencami (f), frekvenčnimi odstotki (f%), povprečnimi vrednostmi (AS) in standardnim odklonom (SO).

Najvišje povprečne vrednosti so bile dosežene pri trditvah: »Podpora sodelavcevs pogovori o svojem počutju in izzivih materinstva.« (3,61), »Podpora sodelavcev za uspešno opravljanje delovnih nalog / projektov.« (3,49), »Podpora sodelavcev pri nadomeščanju v primeru odhoda z delovnega mesta zaradi nujnih družinski obveznosti (bolezen in nega otroka).« (3,42) in »Podpora sodelavcev za usklajevanje družinskih in delovnih obveznosti.« (3,41). Najnižje povprečne vrednosti so bile dosežene pri trditvah: »Podpora za uspešno usklajevanje poklicnega in družinskega življenja.« (2,97), »Podpora kot motivacija za uspešno opravljanje delovnih nalog.« (2,95), »Podpora kot možnost napredovanja v organizaciji.« (2,67) in »Podpora pri zmanjševanju stresa na delovnem mestu.« (2,42). Standardni odklon prikazuje, da so bili rezultati najbolj razpršeni pri trditvi: »Podpora kot možnost napredovanja v organizaciji.« (1,242) in najmanj pri trditvi: »Podpora sodelavcev za uspešno opravljanje delovnih nalog / projektov.« (0,978).

Tabela 6: Podpora pred obdobjem nosečnosti oz. v njem

Trditev	Pa ra me ter	Podpor e ni bilo	Podpor a je bila majhna	Podpo ra je včasih bila in včasih ne	Podpo ra je bila	Podpor e je bilo veliko	Skupa j	AS	SO
Podpora sodelavcev preko pogovorov o svojem počutju in izzivih materinstva.	f	3,0	13,0	29,0	38,0	23,0	106,0	3,61	1,047
	f%	2,8	12,3	27,4	35,8	21,7	100,0		
Podpora nadrejenih preko pogovorov o svojem počutju in izzivih materinstva.	f	11,0	21,0	27,0	37,0	10,0	106,0	3,13	1,155
	f%	10,4	19,8	25,5	34,9	9,4	100,0		
Podpora sodelavcev za uspešno opravljanje delovnih nalog / projektov.	f	4,0	12,0	31,0	46,0	13,0	106,0	3,49	0,978
	f%	3,8	11,3	29,2	43,4	12,3	100,0		
Podpora nadrejenih za uspešno opravljanje delovnih nalog / projektov.	f	7,0	15,0	41,0	35,0	8,0	106,0	3,21	1,002
	f%	6,6	14,2	38,7	33,0	7,5	100,0		
Podpora sodelavcev pri nadomeščanju v primeru odhoda z delovnega mesta zaradi nujnih družinski obveznosti (bolezen in nega otroka).	f	9,0	13,0	26,0	40,0	18,0	106,0	3,42	1,162
	f%	8,5	12,3	24,5	37,7	17,0	100,0		
Podpora nadrejenih za usklajevanje družinskih in delovnih obveznosti.	f	11,0	14,0	32,0	40,0	9,0	106,0	3,21	1,110
	f%	10,4	13,2	30,2	37,7	8,5	100,0		
Podpora sodelavcev za usklajevanje družinskih in delovnih obveznosti.	f	7,0	15,0	25,0	46,0	13,0	106,0	3,41	1,085
	f%	6,6	14,2	23,6	43,4	12,3	100,0		

se nadaljuje

Tabela 6: Podpora pred obdobjem nosečnosti oz. v njem (nad.)

Trditve	Pa ra me ter	Podpor e ni bilo	Podpor a je bila majhna	Podpo ra je včasih bila in včasih ne	Podpo ra je bila	Podpor e je bilo veliko	Skupa j	AS	SO
Podpora kot možnost napredovanja v organizaciji.	f	24,0	26,0	27,0	21,0	8,0	106,0	2,65	1,242
	f%	22,6	24,5	25,5	19,8	7,5	100,0		
Podpora kot motivacija za uspešno opravljanje delovnih nalog.	f	15,0	24,0	25,0	35,0	7,0	106,0	2,95	1,182
	f%	14,2	22,6	23,6	33,0	6,6	100,0		
Podpora za uspešno usklajevanje poklicnega in družinskega življenja.	f	14,0	19,0	37,0	28,0	8,0	106,0	2,97	1,134
	f%	13,2	17,9	34,9	26,4	7,5	100,0		
Podpora pri zmanjševanju stresa na delovnem mestu.	f	30,0	26,0	30,0	15,0	5,0	106,0	2,42	1,179
	f%	28,3	24,5	28,3	14,2	4,7	100,0		

Legenda: 1 = Podpore ni bilo; 2 = Podpora je bila majhna; 3 = Podpora je včasih bila in včasih ne; 4 = Podpora je bila; 5 = Podpore je bilo veliko

V Tabeli 7 so prikazani še rezultati podpore materinstvu na delovnem mestu za obdobje po zaključenem materinskem in starševskem dopustu oz. po povratku na delovno mesto s frekvencami (f), frekvenčnimi odstotki (f%), povprečnimi vrednostmi (AS) in standardnim odklonom (SO). Najvišje povprečne vrednosti so bile dosežene pri trditvah: »Podpora sodelavcev s pogovori o svojem počutju in izzivih materinstva.« (3,42), »Podpora sodelavcev za uspešno opravljanje delovnih nalog / projektov.« (3,38), »Podpora sodelavcev za usklajevanje družinskih in delovnih obveznosti.« (3,36) in »Podpora sodelavcev pri nadomeščanju v primeru odhoda z delovnega mesta zaradi nujnih družinski obveznosti (bolezen in nega otroka).« (3,33). Najnižje povprečne vrednosti so bile dosežene pri trditvah: »Podpora nadrejenih pogovori o svojem počutju in izzivih materinstva.« (2,90), »Podpora za uspešno usklajevanje poklicnega in družinskega življenja.« (2,86), »Podpora kot možnost napredovanja v organizaciji.« (2,61) in »Podpora pri zmanjševanju stresa na delovnem mestu« (2,49). Standardni odklon prikazuje, da so bili rezultati najbolj razpršeni pri trditvi: »Podpora kot možnost napredovanja v organizaciji.« (1,254) in najmanj pri trditvi: »Podpora sodelavcev pri nadomeščanju v primeru odhoda z delovnega mesta zaradi nujnih družinski obveznosti (bolezen in nega otroka).« (1,127).

Tabela 7: Podpora na delovnem mestu v obdobju po zaključenem materinskem in starševskem dopustu oz. po povratku na delovno mesto

Trditev	Pa ra me ter	Podpor e ni bilo	Podpor a je bila majhna	Podpo ra je včasih bila in včasih ne	Podpo ra je bila	Podpor e je bilo veliko	Skupa j	AS	SO
Podpora sodelavcev s pogovori o svojem počutju in izzivih materinstva.	f	13,0	9,0	25,0	38,0	21,0	106,0	3,42	1,249
	f%	12,3	8,5	23,6	35,8	19,8	100,0		
Podpora nadrejenih s pogovori o svojem počutju in izzivih materinstva.	f	16,0	28,0	24,0	27,0	11,0	106,0	2,90	1,242
	f%	15,1	26,4	22,6	25,5	10,4	100,0		
Podpora sodelavcev za uspešno opravljanje delovnih nalog / projektov.	f	10,0	13,0	29,0	35,0	19,0	106,0	3,38	1,191
	f%	9,4	12,3	27,4	33,0	17,9	100,0		
Podpora nadrejenih za uspešno opravljanje delovnih nalog / projektov.	f	14,0	17,0	36,0	29,0	10,0	106,0	3,04	1,162
	f%	13,2	16,0	34,0	27,4	9,4	100,0		
Podpora sodelavcev pri nadomeščanju v primeru odhoda z delovnega mesta zaradi nujnih družinski obveznosti (bolezen in nega otroka).	f	8,0	14,0	36,0	31,0	17,0	106,0	3,33	1,127
	f%	7,5	13,2	34,0	29,2	16,0	100,0		
Podpora nadrejenih za usklajevanje družinskih in delovnih obveznosti.	f	17,0	17,0	35,0	30,0	7,0	106,0	2,93	1,165
	f%	16,0	16,0	33,0	28,3	6,6	100,0		
Podpora sodelavcev za usklajevanje družinskih in delovnih obveznosti.	f	9,0	12,0	34,0	34,0	17,0	106,0	3,36	1,140
	f%	8,5	11,3	32,1	32,1	16,0	100,0		
Podpora kot možnost napredovanja v organizaciji.	f	28,0	20,0	30,0	21,0	7,0	106,0	2,61	1,254
	f%	26,4	18,9	28,3	19,8	6,6	100,0		
Podpora kot motivacija za uspešno opravljanje delovnih nalog.	f	17,0	29,0	24,0	27,0	9,0	106,0	2,83	1,223
	f%	16,0	27,4	22,6	25,5	8,5	100,0		
Podpora za uspešno usklajevanje poklicnega in družinskega življenja.	f	16,0	23,0	35,0	24,0	8,0	106,0	2,86	1,158
	f%	15,1	21,7	33,0	22,6	7,5	100,0		
Podpora pri zmanjševanju stresa na delovnem mestu.	f	29,0	24,0	31,0	16,0	6,0	106,0	2,49	1,205
	f%	27,4	22,6	29,2	15,1	5,7	100,0		

Legenda: 1 = Podpore ni bilo; 2 = Podpora je bila majhna; 3 = Podpora je včasih bila in včasih ne; 4 = Podpora je bila; 5 = Podpore je bilo veliko

Vezano na zadnje odprto vprašanje, ali nam anketiranke želijo še kaj povedati, predstavlja še nekaj zanimiv zapisov mater:

- »Delam 13 ur, sem noseča, opravljam tudi fizično delo, delodajalca ne zanima, ali zmorem ...«
- »Podpora na delovnem mestu je zelo slaba. Delodajalec ne razume, da je treba čas preživeti tudi z otrokom in da popoldan nimamo zagotovljenega varstva. Sem mnjenja, da so delodajalci nasploh preveč kritični do mater.«
- »Podpore bi lahko bilo občutno več že na začetku nosečnosti. Po končani porodniški pa sploh ponekod gledajo samo, koliko boš naredil. Če pa moraš na bolniško, te pa že skoraj grdo gledajo.«
- »Čisto odvisno je od vodstva, kakšna je podpora. V obdobju nosečnosti in takoj po vrnitvi na delo sem imela šefico, ki je bila manj razumevajoča, kot jo imam danes. Posledično sem morala skrajševati bolniške, iskala varstvo drugje. Z današnjega vidika tega ne bi več počela, ampak takrat si ranljiv in se pustiš tudi psihološko ustrahovati. zato bi vsem materam rekla, da naj postavijo družino na prvo mesto, ker nadrejeni pridejo in grejo.«
- »Materam na delovnem mestu, kljub vsem politikam podjetja, še vedno ne dajejo dovolj podpore. Moramo se zavedati, da je v prvih letih materinstva materi najpomembnejši otrok, potem pa služba. To bi morali delodajalci razumeti in upoštevati.«

4.4.4 Preverjanje hipotez

Analizo nadaljujeva s preverjanjem hipotez.

H1: Matere, ki imajo več podpore materinstvu na delovnem mestu, lažje usklajujejo materinsko in profesionalno vlogo.

Za preverjanje omenjene hipoteze je bil uporabljen neparametrični Wilcoxonov test predznačenih rangov za en vzorec. Rezultati testa so prikazani v Tabeli 8. S pomočjo testa sva preverili, ali se srednje vrednosti (mediane) vsake trditve statistično značilno večje ali nižje (enosmerni test) od določene (testirane) vrednosti 3. Trditve: »Za družinske obveznosti lahko poskrbim v okviru delovnega časa.« (AS = 2,24, SD = 1,159), »Moja organizacija aktivno pomaga, ko doživljam konflikt med delom in družino.« (AS = 2,55, SD = 1,156), »Na trenutnem delovnem mestu imam možnost napredovanja v organizaciji« (AS = 2,75, SD = 1,225), »Moja organizacija ima programe in politike, ki mi pomagajo uravnovesiti poklicno in družinsko življenje.« (AS = 2,74, SD = 1,206), imajo povprečne vrednosti nižje od pričakovane vrednosti 3. Rezultati kažejo, da je statistično pomembna razlika med posameznima povprečnima vrednostma ($p_{\text{enostranska}} < 0,05$) in da so povprečne vrednosti statistično značilno nižje od testirane vrednosti 3.

Trditve: »Zaradi podpore materinstvu na delovnem mestu sem bolj motivirana in produktivna.« (AS = 3,58, SD = 1,241), »Ker imam dovolj časa za materinske obveznosti, se lažje posvetim profesionalni vlogi in delovnim obveznostim.« (AS = 3,51, SD = 1,252), »Zaradi podpore materinstvu na delovnem mestu sem bolj pripadna organizaciji.« (AS = 3,50, SD = 1,189), »Na trenutnem delovnem mestu imam možnost dodatnih izobraževanj.« (AS = 3,47, SD = 1,131), imajo povprečne vrednosti višje od pričakovane vrednosti 3. Rezultati kažejo, da je statistično pomembna razlika med posameznima povprečnima vrednostma ($p_{\text{enostranska}} < 0,05$) in da so povprečne vrednosti statistično značilno višje od testirane vrednosti 3.

Dve trditvi: »Moja organizacija spoštuje moje želje glede usklajevanja dela in družine.« (AS = 3,21, SD = 1,224) in »Na trenutnem delovnem mestu lahko usklajujem materinsko in profesionalno vlogo.« (AS = 3,22, SD = 1,121), imata povprečno vrednost enako kot pričakovano vrednost 3. Rezultati kažejo, da ni statistično pomembnih razlik med posameznima povprečnima vrednostma ($p > 0,05$) in da sta povprečni vrednosti enaki kot testirana vrednost 3.

Tabela 8: Osnovni kazalci Wilcoxonovega testa predznačenih rangov za en vzorec

Trditev	Št. odgovorov		Mediana	AS	Standardni odklon	p-vrednost
	Veljavnih	Manjkajočih				
Zaradi podpore materinstvu na delovnem mestu sem bolj motivirana in produktivna.	106,0	0,0	4,00	3,58	1,241	0,000
Zaradi podpore materinstvu na delovnem mestu sem bolj pripadna organizaciji.	106,0	0,0	4,00	3,50	1,189	0,000
Ker imam dovolj časa za materinske obveznosti, se lažje posvetim profesionalni vlogi in delovnim obveznostim.	106,0	0,0	4,00	3,51	1,252	0,000
Za družinske obveznosti lahko poskrbim v okviru delovnega časa.	106,0	0,0	2,00	2,24	1,159	0,000
Moja organizacija aktivno pomaga, ko doživljam konflikt med delom in družino.	106,0	0,0	2,00	2,55	1,156	0,000
Na trenutnem delovnem mestu imam možnost napredovanja v organizaciji.	106,0	0,0	3,00	2,75	1,225	0,034
Na trenutnem delovnem mestu imam možnost dodatnih izobraževanj.	106,0	0,0	4,00	3,47	1,131	0,000

se nadaljuje

Tabela 8: Osnovni kazalci Wilcoxonovega testa predznačenih rangov za en vzorec (nad.)

Trditve	Št. odgovorov		Mediana	AS	Standardni odklon	p-vrednost
	Veljavnih	Manjkajočih				
Moja organizacija spoštuje moje želje glede usklajevanja dela in družine.	106,0	0,0	3,00	3,21	1,224	0,146
Moja organizacija ima programe in politiko, ki mi pomagajo uravnovesiti poklicno in družinsko življenje.	106,0	0,0	3,00	2,74	1,206	0,026
Na trenutnem delovnem mestu lahko usklajujem materinsko in profesionalno vlogo.	106,0	0,0	3,00	3,22	1,121	0,074

Glede na rezultate Wilcoxonovega testa predznačenih rangov za en vzorec delno potrjujeva hipotezo, saj so p-vrednosti pri osmih trditvah manjše od 0,05. Le pri dveh trditvah: »Moja organizacija spoštuje moje želje glede usklajevanja dela in družine.« in »Na trenutnem delovnem mestu lahko usklajujem materinsko in profesionalno vlogo.«, je p-vrednost višja od 0,05. Torej lahko trdimo, da matere, ki imajo več podpore materinstvu na delovnem mestu, lažje usklajujejo materinsko in profesionalno vlogo.

H2: Podpora sodelavcev materinstvu na delovnem mestu je materam najpomembnejša.

Drugo hipotezo preverjava s testiranjem normalnosti porazdelitve, ki sva jo izračunali s Kolmogorov-Smirnovim testom. Rezultati testa so prikazani v Tabeli 9. Porazdelitev je normalna, kadar je stopnja značilnosti višja od 0,05.

Tabela 9: Test normalnosti porazdelitve za hipotezo 2

Dejavniki podpore	Kolmogorov-Smirnov test			Shapiro-Wilkonov test		
	Vrednost	Št. odgovorov	p-vrednost	Vrednost	Št. odgovorov	p-vrednost
Dejavniki organizacijske podpore	0,124	106,0	0,000	0,939	106,0	0,000
Dejavniki podpore nadrejenega	0,122	106,0	0,001	0,946	106,0	0,000
Dejavniki podpore sodelavcev	0,105	106,0	0,006	0,963	106,0	0,005

Kolmogorov Smirnov test je pokazal, da podatki pri vseh spremenljivkah nimajo značilnosti normalne porazdelitve. Da bi preverili, ali obstajajo razlike v ocenjevanju različnih dejavnikov vrst podpore med tremi odvisnimi vzorci, sva najprej uporabili neparametrični Fridmanov test.

Tabela 10: Osnovni parametri za hipotezo 2

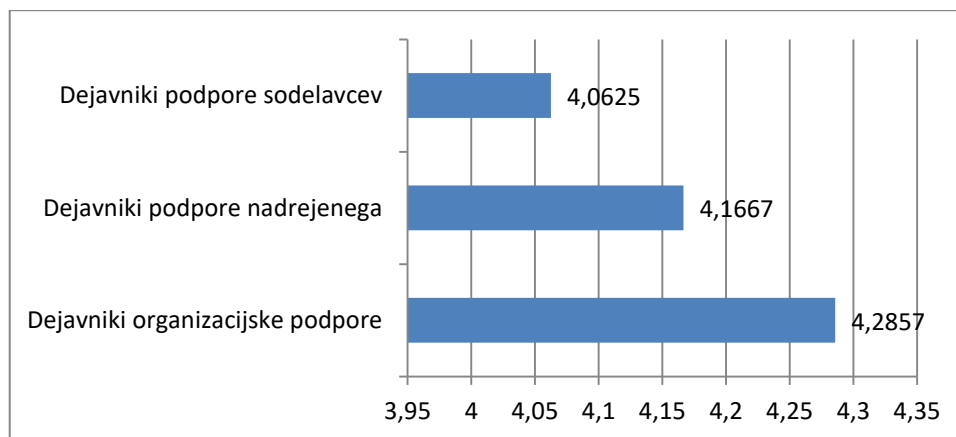
Dejavniki podpore	Št. odgovorov		Mediana	Standardni odklon	Povprečni rang
	Veljavnih	Manjkajočih			
Dejavniki organizacijske podpore	106,0	0,0	4,2857	0,52568	1,98
Dejavniki podpore nadrejenega	106,0	0,0	4,1667	0,54449	2,15
Dejavniki podpore sodelavcev	106,0	0,0	4,0625	0,56975	1,88

Tabela 11: Fridmanov test

Št. odgovorov (N)	106,0
Hi-kvadrat	4,114
sp	2,0
P vrednost	0,128

Rezultati Fridmanovega testa v Tabeli 11 kažejo, da ne obstajajo statistično značilne razlike med posameznimi vrstami podpore ($p = 0,128$, $p > 0,05$). Na podlagi tega nisva uspeli zavrniti ničelne hipoteze, da se povprečne vrednosti treh vrst podpore ne razlikujejo med sabo. Ugotovili sva, da so vse vrste podpore enako pomembne, kar prikazuje Slika 3.

Slika 3: Dejavniki treh vrst podpore skozi vrednosti mediane



V okviru preverjanja druge hipoteze sva pripravili še korelacijsko matriko. Prvi korak, testiranje normalnosti porazdelitve, sva že izračunali s Kolmogorov Smirnov testom, ki je pokazal, da podatki pri vseh spremenljivkah nimajo značilnosti normalne porazdelitve. Zaradi tega sva naprej uporabili neparametrični Spearmanov test.

Iz Tabele 12 je razvidno, da:

- med dejavniki organizacijske podpore in dejavniki podpore nadrejenega obstaja pozitivna srednja povezanost, ki je statistično značilna ($r_s = 0,502$, $p = 0,000$), $p < 0,05$;

- med dejavniki organizacijske podpore in dejavniki podpore sodelavcev obstaja pozitivna srednja povezanost, ki je statistično značilna ($r_s = 0,477$, $p = 0,000$), $p < 0,05$;
- med dejavniki podpore nadrejenega in dejavniki podpore sodelavcev obstaja pozitivna srednja povezanost, ki je statistično značilna ($r_s = 0,504$, $p = 0,000$), $p < 0,05$.

Tabela 12: Korelacijska matrika

Dejavniki podpore	Vrednosti	Dejavniki podpore nadrejenega	Dejavniki podpore sodelavcev
Dejavniki organizacijske podpore	Koeficient korelacije	0,502 ²	0,477 ²
	P vrednost (2-stranska)	0,000	0,000
	Št. odgovorov (N)	106,0	106,0
Dejavniki podpore nadrejenega	Koeficient korelacije		0,540 ²
	P vrednost (2-stranska)		0,000
	Št. odgovorov (N)		106,0

H3: Podpora materinstvu na delovnem mestu se poveča po povratku na delo v primerjavi z obdobjem nosečnosti.

Za preverjanje tretje hipoteze sva najprej izračunali razliko med drugim in prvim testom za vsako posamezno trditev. Nato sva preverili, ali so razlike normalno porazdeljene. Testiranje normalnosti porazdelitve (Tabela 13) sva izračunali s Kolmogorov-Smirnovim testom. Porazdelitev je normalna, kadar je stopnja značilnosti višja od 0,05.

Tabela 13: Test normalnosti porazdelitve za hipotezo 3

Trditev	Kolmogorov-Smirnov test			Shapiro-Wilkonov test		
	Vrednost	Št. odgovorov	p vrednost	Vrednost	Št. odgovorov	p vrednost
Podpora sodelavcev s pogovori o svojem počutju in izzivih materinstva.	0,266	106,0	0,000	0,871	106,0	0,000
Podpora nadrejenih s pogovori o svojem počutju in izzivih materinstva.	0,247	106,0	0,000	0,876	106,0	0,000
Podpora sodelavcev za uspešno opravljanje delovnih nalog / projektov.	0,324	106,0	0,000	0,836	106,0	0,000
Podpora nadrejenih za uspešno opravljanje delovnih nalog / projektov.	0,322	106,0	0,000	0,808	106,0	0,000

se nadaljuje

² Korelacije je pomembna na 0,01 ravni (2-stranski).

Tabela 13: Test normalnosti porazdelitve za hipotezo 3 (nad.)

Trditev	Kolmogorov-Smirnov test			Shapiro-Wilkonov test		
	Vrednost	Št. odgovorov	p vrednost	Vrednost	Št. odgovorov	p vrednost
Podpora sodelavcev pri nadomeščanju v primeru odhoda z delovnega mesta zaradi nujnih družinski obveznosti (bolezen in nega otroka).	0,302	106,0	0,000	0,854	106,0	0,000
Podpora nadrejenih za usklajevanje družinskih in delovnih obveznosti.	0,299	106,0	0,000	0,804	106,0	0,000
Podpora sodelavcev za usklajevanje družinskih in delovnih obveznosti.	0,325	106,0	0,000	0,807	106,0	0,000
Podpora kot možnost napredovanja v organizaciji.	0,332	106,0	0,000	0,810	106,0	0,000
Podpora kot motivacija za uspešno opravljanje delovnih nalog.	0,335	106,0	0,000	0,800	106,0	0,000
Podpora za uspešno usklajevanje poklicnega in družinskega življenja.	0,340	106,0	0,000	0,789	106,0	0,000
Podpora pri zmanjševanju stresa na delovnem mestu.	0,341	106,0	0,000	0,796	106,0	0,000

Kolmogorov Smirnov test je pokazal, da podatki pri vseh spremenljivkah nimajo značilnosti normalne porazdelitve. Zaradi tega sva naprej uporabili neparametrični test.

Tabela 14: Osnovni parametri za hipotezo 3

Trditev	Rang	Št. odgovorov	Povprečni rang	Vsota rangov	Z	P vrednost (2-stranska)
Podpora sodelavcev s pogovori o svojem počutju in izzivih materinstva.	Negativni rangi	33,0	26,64	879,00	-1,845 ³	0,065
	Pozitivni rangi	19,0	26,26	499,00		
	Enaki rangi	54,0				
	Skupaj	106,0				
Podpora nadrejenih s pogovori o svojem počutju in izzivih materinstva.	Negativni rangi	36,0	27,53	991,00	-1,954 ³	0,051
	Pozitivni rangi	19,0	28,89	549,00		
	Enaki rangi	51,0				
	Skupaj	106,0				

se nadaljuje

³ Na podlagi pozitivnih rangov.

Tabela 14: Osnovni parametri za hipotezo 3 (nad.)

Trditev	Rang	Št. odgovorov	Povprečni rang	Vsota rangov	Z	P vrednost (2-stranska)
Podpora sodelavcev za uspešno opravljanje delovnih nalog / projektov.	Negativni rangi	24,0	23,79	571,00	-1,248 ³	0,212
	Pozitivni rangi	19,0	19,74	375,00		
	Enaki rangi	63,0				
	Skupaj	106,0				
Podpora nadrejenih za uspešno opravljanje delovnih nalog / projektov.	Negativni rangi	26,0	25,73	669,00	-1,494 ³	0,135
	Pozitivni rangi	20,0	20,60	412,00		
	Enaki rangi	60,0				
	Skupaj	106,0				
Podpora sodelavcev pri nadomeščanju v primeru odhoda z delovnega mesta zaradi nujnih družinski obveznosti (bolezen in nega otroka).	Negativni rangi	25,0	24,94	623,50	-0,955 ³	0,339
	Pozitivni rangi	21,0	21,79	457,50		
	Enaki rangi	60,0				
	Skupaj	106,0				
Podpora nadrejenih za usklajevanje družinskih in delovnih obveznosti.	Negativni rangi	33,0	22,33	737,00	-2,981 ³	0,003
	Pozitivni rangi	11,0	23,00	253,00		
	Enaki rangi	62,0				
	Skupaj	106,0				
Podpora sodelavcev za usklajevanje družinskih in delovnih obveznosti.	Negativni rangi	21,0	19,21	403,50	-0,510 ³	0,610
	Pozitivni rangi	17,0	19,85	337,50		
	Enaki rangi	68,0				
	Skupaj	106,0				
Podpora kot možnost napredovanja v organizaciji.	Negativni rangi	23,0	17,96	413,00	-0,337 ³	0,736
	Pozitivni rangi	16,0	22,94	367,00		
	Enaki rangi	67,0				
	Skupaj	106,0				
Podpora kot motivacija za uspešno opravljanje delovnih nalog.	Negativni rangi	23,0	21,70	499,00	-1,263 ³	0,207
	Pozitivni rangi	17,0	18,88	321,00		
	Enaki rangi	66,0				
	Skupaj	106,0				
Podpora za uspešno usklajevanje poklicnega in družinskega življenja.	Negativni rangi	23,0	19,89	457,50	-1,363 ³	0,173
	Pozitivni rangi	15,0	18,90	283,50		
	Enaki rangi	68,0				
	Skupaj	106,0				
Podpora pri zmanjševanju stresa na delovnem mestu.	Negativni rangi	16,0	18,16	290,50	-1,010 ⁴	0,312
	Pozitivni rangi	21,0	19,64	412,50		
	Enaki rangi	69,0				
	Skupaj	106,0				

Iz Tabele 14 je razvidno, da je pri trditvi: »Podpora nadrejenih za usklajevanje družinskih in delovnih obveznosti« 33 mater podalo višjo oceno pri prvem testu (v obdobju

⁴ Na podlagi negativnih rangov.

nosečnosti), 11 mater je podalo višjo oceno pri drugem testu in 62 mater je enako ocenilo obe trditvi. Rezultati kažejo, da obstajajo statistično pomembne razlike med povprečnima vrednostma ($p = 0,003$, $p < 0,05$), zato zavrnilo ničelno in sprejmemo nasprotno hipotezo, da obstaja razlika v ocenjevanju podpore nadrejenih za usklajevanje družinskih in delovnih obveznosti. Ugotovili sva, da anketiranke ocenjujejo, da imajo večjo podporo nadrejenih za usklajevanje družinskih in delovnih obveznosti v obdobju nosečnosti. Hipotezo lahko zato preverjava samo v navedeni trditvi in je ne potrdiva, saj je podpora materinstvu na delovnem mestu v obdobju nosečnosti večja.

H4: Starejšim materam je pomembnejša podpora na delovnem mestu kot mlajšim.

Testiranje normalnosti porazdelitve sva izračunali za vsako starostno skupino posebej s pomočjo Kolmogorov-Smirnovega testa (Tabela 15). Porazdelitev je normalna, ko je stopnja značilnosti višja od 0,05. Anketiranke so v anketi svojo starost vpisale in nato sta bila oblikovana dva starostna razreda: do 35 let in 36 let ali več.

Tabela 15: Test normalnosti porazdelitve za hipotezo 4

Starostna skupina	Kolmogorov-Smirnov test			Shapiro-Wilkonov test		
	Vrednost	Št. odgovorov	p	Vrednost	Št. odgovorov	p
do 35 let	0,148	59,0	0,002	0,915	59,0	0,001
36 let ali več	0,118	34,0	0,200	0,942	34,0	0,069

Kolmogorov Smirnov test je pokazal, da podatki pri prvi skupini nimajo značilnosti normalne porazdelitve in da podatki pri drugi skupini imajo značilnosti normalne porazdelitve. Zaradi tega sva naprej uporabili neparametrični test. Za preverjanje hipoteze sva uporabili neparametrični Mann-Whitney u-test. S pomočjo testa sva preverili, ali se povprečne vrednosti obeh skupin statistično značilno razlikujeta.

Tabela 16: Osnovni parametri Mann-Whitneyevega u-testa

Dejavniki podpore	Starost	N	Povprečni rang	Vsota rangov	Mann-Whitney U vrednost	Z	P vrednost (2-starost)
Dejavniki organizacijske podpore	do 35 let	59,0	44,21	2.608,50	838,500	-1,321	0,187
	36 let ali več	34,0	51,84	1.762,50			
	Skupaj	93,0					

Rezultati v Tabeli 16 kažejo, da ne obstajajo statistično pomembne razlike med povprečnima vrednostnima ($p = 0,187$, $p > 0,05$), zato nisva uspeli zavrniti ničelne hipoteze, ki pravi, da ne obstaja razlika v ocenjevanju organizacijske podpore med mlajšimi (do 35 let) anketirankami (povprečni rang = 44,21) in starejšimi (36 let ali več) anketirankami (povprečni rang = 51,84).

V Tabeli 17 povzemava teste za preverjanje hipotez in rezultate teh. Hipotez 2 in 4 nisva potrdili, hipoteza 1 je delno potrjena in hipoteza 3 je potrjena le v eni trditvi.

Tabela 17: Preverjanje hipotez

Hipoteza	Test za preverjanje hipotez	Preverjanje hipoteze
H1: Matere, ki imajo več podpore materinstvu na delovnem mestu, lažje usklajujejo materinsko in profesionalno vlogo.	Wilcoxonov test predznačenih rangov za en vzorec	Hipoteza je delno potrjena.
H2: Podpora sodelavcev materinstvu na delovnem mestu je materam najpomembnejša.	Kolmogorov-Smirnov test, Fridmanov test, Spearmanov test, korelacijska matrika	Hipoteze ni potrjena.
H3: Podpora materinstvu na delovnem mestu se po povratku na delo v primerjavi z obdobjem nosečnosti poveča.	Kolmogorov-Smirnov test, Shapiro-Wilkonov test	Hipoteza ni potrjena.
H4: Starejšim materam je pomembnejša podpora na delovnem mestu kot mlajšim materam.	Kolmogorov-Smirnov test, Shapiro-Wilkonov test, Mann-Whitney u-test	Hipoteze ni potrjena.

4.5 Diskusija

V poglavju bodo predstavljene in interpretirane glavne in najpomembnejše ugotovitve obeh študij, ki sva jih analizirali v četrtem poglavju tega dela.

V **prvi študiji** sva preučili, kako zaznana podpora na delovnem mestu vpliva na občutenje materinske in profesionalne identitete. V ta namen sva izvedli osem poglobljenih intervjujev, kjer so bile intervjuvanke povprašane o svojih občutenjih, dejavnikih podpore na delovnem mestu ter občutenju materinske in poklicne identitete. Rezultati raziskave kažejo: da matere občutijo podporo na delovnem mestu in podpora vpliva na pripadnost organizaciji, kjer so zaposlene. Enako potrjujejo tudi druge raziskave (Greenberger et al., 1989; Hill, 2005; Thompson et al., 1999 v Leschyshyn & Minnotte, 2014, str. 443), da zaposlene matere, ki imajo podporo nadrejenih, so bolj pripadne organizaciji in je bolj verjetno, da bodo ostale pri istem delodajalcu.

Podpora na delovnem mestu vpliva na boljšo organizacijo časa in večjo produktivnost na delovnem mestu, saj želijo matere čimprej zaključiti delo, da lahko preživijo čim več časa s svojim otrokom. Hkrati občutijo tako profesionalno identiteto na delovnem mestu kot materinsko identiteto izven delovnega mesta in s tem zmanjšujejo konflikt usklajevanja dela in družine. Zaradi posega dela v družinsko življenje so se nekatere matere naučile postavljati mejo med družinskim in profesionalnim življenjem in si bolje organizirajo svoj čas. Ena glavnih ugotovitev je tudi, da se matere ob podpori nadrejenih bolj trudijo za dobro opravljeno delo. Materam je pomembno, da se po zaključenem starševskem dopustu

lahko vrnejo na delovno mesto in nadaljujejo delovne naloge, ki so jih opravljale med nosečnostjo.

Vse matere dajejo večji pomen materinski identiteti kot profesionalni, ko imajo svoje otroke. Usklajevanje vseh obveznosti jim v veliki meri uspeva tudi ob podpori družine, ena intervjuvanka ima še dodatno podporo prijateljev.

Med raziskavo je bila večkrat omenjena podpora sodelavcev, da je materam najpomembnejša predvsem v času nadomeščanja in zaradi dobrega počutja v organizaciji. Presenetili sta naju intervjuvanki, ki ne občutita oz. nimata podpore nadrejenih na delovnem mestu in ne občutita organizacijske pripadnosti, zato tudi nimata dolgoročnih načrtov ostati v tej organizaciji. Organizaciji in zaposlenim bi v tem primeru svetovali odkrit pogovor, kako se lahko izboljšajo razmere in splošno zadovoljstvo na obeh straneh.

Pozitivna se nama zdi izjava intervjuvanke, da si sama prizadeva dobro, vestno in korektno opraviti svoje delovne naloge, saj so nadrejeni oz. organizacija do nje razumevajoči in v nujnih primerih lahko prilagodi svoje delovne obveznosti družinskim. Glede na navedeno se nama zdi to zmagovalna kombinacija za organizacijo in za zaposleno mater.

V **drugi študiji** ugotavlja, kako zaznana podpora materinstvu na delovnem mestu vpliva na usklajevanje materinske in profesionalne vloge. Anketiranke so odgovarjale, da se zaradi podpore na delovnem mestu počutijo bolj motivirane in produktivne ter da se zaradi te počutijo bolj pripadne organizaciji. Presenetilo naju je, da za družinske obveznosti poskrbi v okviru delovnega časa lahko manjši odstotek mater (13 %) in organizacije ne pomagajo aktivno pri odpravljanju konflikta delo – družina (pomagajo le v 21 % primerih). V raziskavah je bilo ugotovljeno, da je nefleksibilni delovni čas eden glavnih razlogov, zakaj matere zapustijo delovno mesto (Leber Herr & Wolfram, 2012; Stone, 2007, v Leschyshyn & Minnotte, 2014, str. 442).

V naslednjem sklopu ankete sva raziskali, katera vrsta podpore je materam najpomembnejša: organizacijska, podpora sodelavcev ali podpora nadrejenih. Na področju organizacijske podpore je materam najpomembnejše, da imajo fleksibilen delovni čas in lahko koristijo bolniško odsotnost za nego otroka (več kot 90 %).

Z vidika podpore nadrejenega je materam najpomembnejše, da lahko opravijo družinske obveznosti (zdravnik, šola, vrtec) v okviru delovnega časa (98 %). Če primerjamo odgovor s trditvijo iz prvega sklopa, ugotovimo, da obstaja velik razkorak med dejstvom, da je materam omogočeno (le 13 %) in kar se njim samim zdi pomembno (98 %). Še najmanj (70 %) jim je pomembno, kako nadrejeni vidi vpliv delovnih obremenitev na družinsko življenje. Iz tega lahko razberemo, da si matere lahko prilagodijo delovne obremenitve in se po rojstvu otroka naučijo bolje ločevati poklicno in družinsko življenje, kar sva ugotovili že v prvi študiji.

Trditve v okviru podpore sodelavcev so pokazale, da je materam pomembna njihova podpora z vidika opravljanja delovnih nalog in da se počutijo del skupine oz. kolektiva (več kot 90 %). Najmanj pomembno med naštetim so pogovori s sodelavci o družinskem življenju (pomembno le 52 % anketirank), kar kaže na to, da se matere trudijo ne le usklajevati, temveč tudi ločevati poklicno in družinsko življenje. Enakega mnenja je tudi ena izmed intervjuvank iz prve študije, da v službo pride delat in ne deli s sodelavkami svojega zasebnega življenja. Leschyshyn in Minnotte (2014, str. 442) sta v svoji raziskavi še ugotovili, da ni zaznane povezave med podporo sodelavcev na delovnem mestu in pripadnostjo mater organizaciji.

Materam ni najpomembnejša podpora sodelavcev, kot sva trdili v drug hipotezi. Vse tri vrste podpore so približno enako pomembne. Z le majhnim odstopanjem je razvidno, da je najpomembnejša organizacijska podpora, sledi podpora nadrejenega in nazadnje še podpora sodelavcev.

Opozoriti želiva, da so v tem sklopu matere odgovarjale na vprašanje, kateri dejavniki so jim pomembni in ne, kateri dejavniki so dejansko na razpolago. Zato so rezultati pričakovani, hkrati pa je razvidno, da se matere v primeru stisk in konfliktov delo – družina na nadrejene in organizacije obračajo v manjši meri. Zato svetujemo organizacijam, da materam nudijo razumevanje in pomoč v nujnih primerih oz. da se lahko obrnejo na organizacijo, ko je to potrebno.

V tretjem sklopu sva raziskovali, koliko je bilo prisotne podpore materam na delovnem mestu v obdobju nosečnosti ali po zaključenem starševskem dopustu. Preverjanje hipoteze je pokazalo, se podpora po zaključenem starševskem dopustu načeloma ne poveča, razen v trditvi, da se poveča podpora nadrejenih za usklajevanje družinskih in delovnih obveznosti. Rezultat še dodatno potrjuje, da je pomembna podpora nadrejenega na delovnem mestu.

V zadnji hipotezi sva preverjali, če je starejšim materam pomembnejša podpora na delovnem mestu kot mlajšim materam. Rezultati kažejo, da je materam pomembna podpora ne glede na njihovo starost in da se pomembnost podpore zmanjšuje s starostjo otroka. Podpora je materam najpomembnejša v obdobju otrokove starosti 1–3 let.

Skozi literaturo in obe študiji sva iskali odgovora na **raziskovalni vprašnji**, kako podpora materinstvu na delovnem mestu vpliva na materinsko in profesionalno identiteto ter kakšna je podpora na delovnem mestu in kako ta vpliva na usklajevanje različnih vlog. Ugotovili sva, da je zaradi vpliva podpore materinstvu na delovnem mestu materam lažje usklajevati materinsko in profesionalno vlogo. Skozi različne situacije so se matere naučile tudi zmanjševati konflikt delo – družina. Pri večini žensk je bilo v študijah ugotovljeno, da je bila pred nastopom materinstva profesionalna identiteta salientna. V obdobju nosečnosti se je začel prehod v materinsko identiteto, ki je po rojstvu otroka postala salientna. Matere

s ponosom povejo, da jim je najpomembnejša družina oz. materinska vloga. Različne vloge pa lažje usklajujejo ob različnih vrstah podpore na delovnem mestu.

4.6 Priporočila organizacijam

Materinstvo je ena izmed najpomembnejših domen ženske, zato je pomembno, da se je ne obravnava kot osovražen pojav, temveč da se jo družbeno sprejema in spoštuje. V tem obdobju je potrebno ženskam olajšati njihovo novo vlogo. Tega se morajo organizacije zavedati in spremeniti pogled na zaposlene matere ter jim nuditi podporo, da jim materinstvo olajšajo s potrebnimi ukrepi in tako zagotovijo pozitiven učinek za obe strani.

Organizacije naj uvajajo družini prijazne organizacijske politike in dobre prakse, ki naj bodo podprte z olajšavami države, da bi se krepila promocija organizacij, v katerih bi se dejansko ustvarila možnost uresničevanja družini prijazne politike. Organizacija, ki bi imela družini prijazno politiko, bi se kazala z reorganizacijo delovnega procesa, ki upošteva družinske obveznosti (Kanjua Mrčela & Černigoj Sadar, 2004, str. 30).

Pomembno je, da organizacije prepoznajo potrebe mater ter sprejmejo različne ukrepe za podporo, ki so prijazni materam in jim pomagajo uspešno usklajevati obe strani ter ob tem občutiti organizacijsko pripadnost ter zadovoljstvo pri delu.

Organizacijam priporoča naslednje podporne ukrepe za zaposlene matere:

- sprejemanje materinstva (naj nosečnost ne bo negativno zaznana),
- redno interno komuniciranje o potrebah zaposlenih mater na vseh organizacijskih ravneh, individualno in organizacijsko (katera ugodnost kateri materi največ pomeni),
- »posluh« za matere (da se upošteva njihovo občutenje),
- spoštovanje želja zaposlenih mater glede obstoječih ukrepov oz. prilagoditev teh,
- uvajanje in izvajanje praks in politik za podporo zaposlenim materam (fleksibilen delovni čas, delo od doma ...),
- uvajanje organizacijske kulture, ki prispeva k pozitivnemu obnašanju zaposlenih do nosečnic in mater.

Ob tem se je potrebno tudi zavedati, da morajo nadrejeni oz. vodstvo redno komunicirati o svojih pričakovanjih, delovnih nalogah in obveznostih zaposlenih mater. Te se morajo zavedati, da imajo pravice in obveznosti, zavedanje organizacij pa je v pomenu dvosmerne komunikacije.

Zaposlenim materam priporoča naslednje:

- koriščenje organizacijskih ukrepov za podporo, ki so na voljo v organizaciji,

- podajanje povratnih informacij o sprejetih ukrepih,
- posredovanje predlogov nadrejenim oz. organizaciji glede usklajevanja dela in družine na individualnem nivoju (ob upoštevanju narave dela v organizaciji),
- obvezna redna komunikacija s sodelavci in nadrejenimi že v času nosečnosti in po povratku na delovno mesto, kako se soočajo z novo vlogo in identiteto.

4.7 Omejitve in priporočila za nadaljnje raziskave

V empiričnem delu magistrske naloge sva opisali izvedbo in rezultate dveh študij primerov, ki sva ju izvedli s pomočjo globinskih intervjujev ter anketnega vprašalnika. Prva študija je bila izvedena z globinskim intervjujem osmih žensk. Od zaposlenih mater sva želeli pridobiti iskrene misli in občutenja, kako se počutijo, zato sva jim zagotovili, da so anonimni intervjuji in nama lahko zaupajo. Z intervjuji sva pridobili občutenja zaposlenih mater glede doživljanja profesionalne in materinske identitete, kako so doživljale obdobje pred nosečnostjo in po njej, kako so doživljale podporo na delovnem mestu in podporo družine, odsotnost z delovnega mesta zaradi nege bolnih otrok ter kako se soočajo z izzivi družinskega in poklicnega življenja. Glavna omejitev raziskave je majhen vzorec intervjuvank, kar nam daje majhen vpogled za posploševanje na celotno populacijo, ter da je študija subjektivna – edinstvena za vsako anketirano mater. Druga omejitev je vzorec na podlagi subjektivnega odgovarjanja intervjuvank, saj so odgovarjale na podlagi svojih izkušenj in občutenj.

Druga študija je bila izvedena s pomočjo anketnega vprašalnika na podlagi 106 odgovorov zaposlenih mater (pogoj za izpolnjevanje ankete sta bili dejstvi, da je anketiranka mati in da je zaposlena). Podobno kot v prvi študiji tudi v tej izpostavlja majhnost vzorca, kar pomeni, da ugotovitev ne moreva posploševati na celotno populacijo zaposlenih mater in na njihovo zaznavo podpore. Omejitev se nanaša tudi na to, da sva preučevali le zaposlene matere in ne tudi drugih (npr. nosečnice oz. matere, ki so izgubile službo), ter omejitev glede pristranskosti odgovorov.

Preučevana tematika zagotovo dopušča nadaljnja raziskovanja. Za drugo študijo sva v roku 36 ur zbrali zadostno število odgovorov, kar kaže na perečo problematiko z vidika zaposlenih mater. Ob upoštevanju zgoraj navedenih omejitev predlagava nadaljnja preučevanja tega področja.

Med raziskovalci dobiva vse večjo pozornost raziskovanje podpore materam na delovnem mestu. Večina raziskav se sooča samo na en, največ dva dejavnika podpore. Raziskovalci, poleg omejitev, v svojih raziskavah namreč navajajo, da vsi dejavniki podpore v organizaciji niso zajeti (Lapierre & Allen, 2006, v Meglich et al., 2016, str. 36) in da niso upoštevane vse razlike med posamezniki (Kossek & Ozeki, 1998, v Meglich et al., 2016, str. 36).

Predlog za nadaljnje raziskave je preučevanje organizacij, nadrejenih in sodelavcev v odnosu do zaposlenih mater, saj bi bilo dobro preučiti tudi njihov pogled na zaposlene matere (pogled na situacijo iz obeh strani). Prav tako svetuje, da podjetja preverijo, kateri dejavniki podpore materinstvu na delovnem mestu so materam pomembni in kaj jim je dejansko na razpolago. S tem bodo ugotovljena razhajanja med želenimi in implementiranimi ukrepi ter posledično usklajeni dejavniki podpore. Najina raziskava je pokazala, da podpora materinstvu na delovnem mestu vodi matere tudi do večje pripadnosti organizaciji. Predvidevava tudi, da podpora pozitivno vpliva na zadovoljstvo pri delu in na delovno uspešnost, kar spodbuja nadaljnja raziskovanja tega področja.

SKLEP

Znotraj identitete ženska usklajuje več različnih vlog: najpomembnejši sta ji materinska in profesionalna vloga, vendar sta ti dve vlogi brez ustrezne podpore lahko nekompatibilni. Podpora materinstvu na delovnem mestu je v organizacijah pomemben koncept in ima pozitivne učinke na zaposlene matere in na organizacijo.

Temeljni namen magistrske naloge je bil s pomočjo teoretičnega in empiričnega dela preučiti prehod iz profesionalne identitete v materinsko identiteto in prevzemanje novih vlog matere na delovnem mestu, to je v povezavi z zaznano podporo, ki jo prejmejo na delovnem mestu. S pridobljenimi rezultati prispevava k boljšemu razumevanju potreb mater na delovnem mestu.

V prvi študiji sva raziskali, kako pri zaposlenih materah prihaja do sprememb v prehodu identitet iz profesionalne v materinsko. Salientno profesionalno identiteto mater pred nosečnostjo je po zaključenem materinskem in starševskem dopustu oz. vrnitvi na delovno mesto okrepila materinska identiteta in ta je postala salientna. Ugotovili sva, da so po prihodu na delovno mesto kot matere postale bolj organizirane, zavedajo se svojih prioritet, naučijo se ločevati družinsko in poklicno življenje ter postavljati meje kot posledico doživetega konflikta delo – družina. Še vedno jim je pomembna profesionalna identiteta, z rojstvom otroka pa postane materinska pomembnejša.

V drugi študiji sva raziskovali usklajevanje profesionalne in materinske vloge ter občutenje podpore materinstvu na delovnem mestu. Rezultati raziskave so pokazali, da je materam pomembno usklajevati poklicno in družinsko življenje, dejavniki podpore pa jim niso vedno omogočeni. Vse tri vrste podpore so jim skoraj enako pomembne, čeprav sva predvidevali, da je podpora sodelavcev najpomembnejša zaradi čustvene podpore. Najpomembnejša podpora je organizacijska (razlika je minimalna), saj so s tem postavljeni okvirji, v okviru katerih delujejo nadrejeni in sodelavci. V drugih raziskavah bi bilo zanimivo raziskati, če so dejanski in želeni dejavniki podpore usklajeni. Podpora je prav tako skoraj enaka v obdobju nosečnosti in po povratku na delovno mesto, iz česar lahko sklepamo, da, ali podjetja nimajo posebej prilagojene podpore materinstvu ali pa se

podpora materinstvu prilagodi že v obdobju nosečnosti. Zagotovo pa drži, da je materam podpora pomembna, ne glede na starost, saj prva leta otrokovega življenja zahtevajo več prilagajanja.

Iz raziskave sva ugotovili, da ima zaznavanje in prejemanje podpore velik vpliv na občutenje mater glede pripadnosti organizacije. Ugotovili sva, da je preučevanje tega področja zelo aktualna in pereča tema, kar pomeni, da je na tem področju premalo ukrepov oz. posluha za zaposlene matere, ki so od organizacije še v večini gledane kot delavke in ne še v vlogi matere.

Svetujemo pa, da organizacije postavijo trdne temelje organizacijski podpori, jo sproti preverjajo in prilagajajo. Tako se bo pozitivna organizacijska kultura prenesla na vse zaposlene oz. na področji podpore nadrejenih in podpore sodelavcev.

Preučevanje mater med nastajanjem magistrske naloge nama je osvetlilo razumevanje zaposlenih mater in njihovo problematiko, s katero se srečujejo na delovnem mestu. Tema je aktualna, področje je premalo raziskano, zato bi mu morali nameniti več pozornosti.

LITERATURA IN VIRI

1. Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 414–435.
2. Ashforth, B. E. (2001). *Role transitions in organizational life: An identity based perspective*. Berkshire: Routledge.
3. Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, 25(3), 472–491.
4. Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Preview*, 14(1), 20–39.
5. Barnett, R. C., & Gareis, K. C. (2006). Role theory perspectives on work and family. V M. Pitt-Catsoupes, E. Kossek & S. Sweet (ur.), *The work and family handbook: Multi-disciplinary perspectives, methods, and approach* (str. 209–221). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
6. Baumeister, R. F. (1982). A self-presentational view of social phenomena. *Psychological Bulletin*, 91(1), 3–26.
7. Beauregard, T. A. (2006). Are organizations shooting themselves in the foot? Workplace contributors to family-to-work conflict. *Equal opportunities international*, 25(5), 336–353.
8. Biddle, B. J. (1986). Recent developments in role theory. *Annual review of Sociology*, 12, 67–92.
9. Botsford Morgan, W., Singletary Walker, S., Hebl, M. R., & King, E. B. (2013). A Field Experiment: reducing Interpersonal Discrimination Toward Pregnant Job Applicants. *Journal of Applied Psychology*, 98(5), 799–809.
10. Broughton, A. (2011). Reconciliation of work, private and family life in the European Union. Najdeno 30. aprila 2017 na spletnem naslovu <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/quality-of-life/eu-level-reconciliation-of-work-private-and-family-life-in-the-european-union>.
11. Burke, P. J., & Cast, A. D. (1997). Stability and Change in the Gender Identities of Newly Married Couples. *Social Psychology Quarterly*, 60(4), 277–290.
12. Burke, P. J., & Reitzes, D. C. (1981). The Link Between Identity and Role Performance. *Social Psychology Quarterly*, 44(2), 83–92.
13. Center za socialno delo Šiška. (2017a). *Porodniški dopust*. Najdeno 25. marca 2017 na spletnem naslovu <http://www.csd-lj-siska.si/prejemki/porodniskidopust.asp>.
14. Center za socialno delo Šiška. (2017b). *Očetovski dopust*. Najdeno 25. marca 2017 na spletnem naslovu <http://www.csd-lj-siska.si/prejemki/ocetovskidopust.asp>.
15. Certifikat družini prijazno podjetje. (2015). *Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja kot orodje družbeno odgovornega poslovanja*. Najdeno 23. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.certifikatdpp.si/portfolio-view/power-point-predstavitev-certifikata/>.
16. Clark, S. C. (2000). Work/family balance border theory: A new theory of work/family balance. *Human relations* 53(6), 747–776.

17. Čačinovič Vogrinčič, G., Kresal, B., Kresal Šoltes, K., Leskošek, V., Novak, M., & Rihter, L. (2011). *Usklajevanje družinskega in poklicnega življenja*. Ljubljana: FSD in IDPF.
18. Černigoj Sadar, N., & Vladimirov, P. (2004). Prispevek organizacij k vzpostavljanju (ne) uravnoteženega življenja. V I. Svetlik & B. Ilič (ur.). *Razpoke v zgodbi o uspehu* (str. 270–271). Ljubljana: Sophia.
19. DeNisi, S. A., & Griffin, R. (2005). *Human Resources Management*. (2nd ed.). Boston: Texas University, Houghton Mifflin Company.
20. Dunphy Suplee P., Dawley, K., & Rosen Bloch, K. (2007). Tailoring peripartum nursing care for women of advanced maternal age. *Journal obstetric Gynecology Neonatal Nurs*, 36(6), 617–621.
21. Edwards, M. R. (2008). An Examination of Employed Mother's Work-Family Narratives and Perceptions of Husband's Support. *Marriage & Family Review*, 42(3), 59–89.
22. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
23. Ekvilib Inštitut. (2016). *Senčno poročilo koalicije nevladnih oranzacij Odboru za ekonomske, socialne in kulturne pravice v Sloveniji*. Najdeno 23. marca 2016 na spletnem naslovu http://www.ekvilib.org/images/stories/sencno%20porocilo_SLO.pdf.
24. Ericsson, U., Ehliasson, K., & Bengtsson Tops, A. (2016). Meaning in work and emerging work identities of housing support workers: A quest for a comprehensible plot. *IOS Press and the authors*, 53(2), 367–376.
25. Erikson, E. H. (2014). *Identiteta in življenjski cikel*. Ljubljana, Umco d.d.
26. European Foundation for Improvement of Living and Working Conditions. (2004). *Communique. Issue 6. Time to re-think work-life balance: Second Foundation Forum debates key issues*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Condition.
27. Eurostat. (2015). *Statistika zaposlenosti*. Najdeno 20. aprila 2017 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment_statistics/sl.
28. Freitas Ferreira, M., & de Nascimento, E. (2016). Relationship between Personality Traits and Counterproductive Work Behavior. *Bragança Paulista*, 21(3), 677–685.
29. Fried, M. (1998). *Taking time: Parental leave policy and corporate culture*. Philadelphia, PA: Temple University Press.
30. Friedman, D. E., & Johnson, A. A. (1997). Moving from programs to culture change: The next stage for the corporate work-family agenda. V S. Parasuraman & J. H. Greenhaus (ur.), *Integrating work and family: challenges and choices for a changing world*. (str. 192–208). Westport, CT: Quarum Books.
31. Glass, J. L., & Riley, L. (1998). Family Responsive Policies and Employee Retention Following Childbirth. *Social Forces*, 76(4), 1401–1435.

32. Greenberg, D., Ladge, J., & Clair, J. (2009). Negotiating Pregnancy at Work: Public and Private Conflicts. *International Association for Conflict Management and Wiley Periodicals*, 2(1), 42–56.
33. Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88.
34. Greenhaus, J. H., Ziegert, J. C., & Allen, T. D. (2012). When Family-Supportive supervision matters: Relations between multiple sources of support and work-family balance. *Journal of Vocational Behaviour*, 80(2), 266–275.
35. Hammer, L. B., Kossek, E. E., Anger, W. K., Bodner, T., & Zimmerman, K. L. (2011). Clarifying work-family intervention processes: The roles of work-family conflict and family supportive supervisor behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 96, 134–140.
36. Hammer, L. B., Kossek, E. E., Yragui, N. C., Bodner, T. E., & Hanson, G. C. (2009). Development and validation of a multidimensional scale of family-supportive supervisors behaviors (FSSB). *Journal of Management*, 35(4), 837–856.
37. Hammer, L. B., Kossek, E. E., Zimmerman, K., & Daniels, R. (2007). Clarifying the construct of family-supportive supervisory behaviors (FSSB): A multilevel perspective. V P. Perrewe & D. Ganster (ur.), *Exploring the Work and non-work interface*, (str. 165–204). Amsterdam: Elsevier.
38. Haralambos, M., & Holborn, M. (1995). *Sociologija: Teme in pogledi*. Ljubljana: DZS, d.d.
39. Heisler, J. M., & Ellis, J. B. (2008). Motherhood and the Construction of »Mommy Identity«; Messages about Motherhood and Face Negotiation. *Communication Quarterly*, 56(4), 445–467.
40. Hochschild, A. R. (2003). *The managed hand: commercialization of human feeling*. Berkeley, CA: University of Berkeley Press.
41. Hosie, P., & Nankervis, A. (2016). A multidimensional measure of managers' contextual and task performance. *Personnel Review*, 45(2), 419–447.
42. Hur, W.-M., Moon, T., & Rhee, S.-Y. (2016). Exploring the relationships between compassion at work, the evaluative perspective of positive work-related identity, service employee creativity, and job performance. *Journal of Services Marketing*, 30(1), 103–114.
43. Ibarra, H., & Obodaru, O. (2016). Betwixt and between identities: Liminal experience in contemporary careers. *Science Direct*, 36(2016), 47–64.
44. James, W. (1980). *Principles of Psychology*. New York: Holt Reinart and Winston.
45. Jones K. P., & King, B. E. (2014). Managing concealable Stigmas at work: A Review and Multilevel Model. *Journal of Management*, 40(5), 1466–1494.
46. Jung, A. K., & Heppner, M. J. (2014). *Work of Full-Time Mothers: Putting Voice to the Relational Theory of Working*. Najdeno 8. novembra 2016 na spletnem naslovu <http://eds.b.ebscohost.com/nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=0e179c9d-9225-4ae8-9866-0334056ad729%40sessionmgr120&hid=108>.

47. Juvan, J. (2009). Usklajevanje delovnih in družinskih obveznosti v vojaški organizaciji. *Socialno delo*, 48(4), 227–234.
48. Kanji, S., & Cahusac, E. (2015). Who am I? Mothers' shifting identities, loss and sensemaking after workplace exit. *Sage*, 68(9), 1415–1436.
49. Kanjuo Mrčela, A. (2005). *Reconciliation of work and Private life in Slovenia. External report*. Bruselj: EU Directorate – General Employment and Social Affairs.
50. Kanjuo Mrčela, A. (2011). *Slovenia: National report*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
51. Kanjuo Mrčela, A., & Černigoj Sadar, N. (2004). *Starši med delom in družino (vmesno poročilo)*. Ljubljana: Vlada RS, Urad za enake možnosti.
52. Kanjuo Mrčela, A., & Černigoj Sadar, N. (2006a). Starši med delom in družino. *Teorija in praksa: družboslovna revija*, 43(5–6), 716–736. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
53. Kanjuo Mrčela, A., & Černigoj Sadar, N. (2006b): *Mladim materam/družinam prijazno zaposlovanje: Študije primerov v 7 podjetjih/organizacijah v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
54. Kastelec, B. (2007). *Za kariero ni treba žrtvovati družine*. Najdeno 27. aprila 2017 na <http://www.druzina.si/icd/spletnastran.nsf/all/8B60F4E0A509BAA5C12572DD002E2C6D?OpenDocument> na spletnem naslovu
55. Kiecolt, K. Jill. (1994). Stress and the Decision to Change Oneself: A theoretical Model. *Social Psychology Quarterly*, 75(1), 49–63.
56. Knaflič, T., Svetina Nabregoj, A., & Pahor, M. (2010). Analiza učinkov uvajanja družini prijaznega delovnega okolja. *Economic and Business Review*, 12(posebna št.), 27–44.
57. Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011). Workplace Social Support and Work-Family Conflict: A Meta-Analysis clarifying the influence of general and work-family-specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology*, 64, 289–313.
58. Kray, L. J., & Howland, L. (2017). The Effects of Implicit Gender Role Theories on Gender System Justification: Fixed Beliefs Strengthen Masculinity to Preserve the Status Quo. *Journal of Personality and Social Psychology*, 112(1), 98–115.
59. Ladge, J. J. (2005). Never a good time? Exploring relationships between timing childbirth and perceived career success. *Academy of Management Best Conference Paper*. Najdeno 1. maja 2017 na spletnem naslovu <http://eds.b.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=5f9ebb5b-311a-4fcf-8dae-9eef342229d4%40sessionmgr101&hid=108>.
60. Ladge, J. J., Clair, J. A., & Greenberg, D. (2012). Cross-domain identity transition during liminal periods: Constructing multiple selves as professional and mother during pregnancy. *Academy of Management Journal*, 55(8), 1449–1471.

61. Leschyshyn, A., & Minnotte, K. L. (2014): Professional parents loyalty to employer: The role of workplace social support. *Social Science Journal*, 51(3), 438–446.
62. Little, L. M., Smith Major, V., Hinojosa, A. S. & Nelson, D. L. (2015). Professional image maintenance: How women navigate pregnancy in the workplace. *Academy of Management Journal*, 58(1), 8–37.
63. Lobel, S. A., & Kossek, E. E. (1996). Human resource strategies to support diversity in work and personal lifestyles: Beyond the »family friendly« organization. V E.E. Kossek & S.A. Lobel (ur.), *Managing diversity: Human resource strategies for transforming the workplace* (str. 221–243). New Jersey: John Wiley & Sons.
64. Meglich, P., Mihelič, K. K., & Zupan, N. (2016). The Outcomes Of Perceived Work-Based Support For Mothers: A Conceptual Model. *Management*, 21(Special Issue), 21–50.
65. Mesmer Magnus, J., & Glew, D. J. (2012). Workplace Predictors of Family-Facilitative Coworker Support. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 27(4), 289–310.
66. Mesmer Magnus, J., Murase, T., DeChurch, L. A., & Jimenez, M. (2010). *Coworker Informal Work Accomodations to Family: scale development and validation*, 70(3), 511–531.
67. Miani, C., & Hoorens, S. (2014). *Parents at work: Men and Woman participating in the labour force. Short Statistical Report No. 2*. Najdeno 1. maja 2017 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/documents/140502_gender_equality_workforce_ssr2_en.pdf.
68. Mihelič, K. K., & Tekavčič, M. (2014). Work-Family Conflict: A Review Of Antecedents And Outcomes. *International Journal of Management & Information System*, 18(1), 15–21.
69. Milentijevic, I. (2015). *How motherhood creates a new identity*. Najdeno 24. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.drirena.com/motherhood-creates-identity/>.
70. Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (1994). *Qualitative data analysis: a methods sourcebook*. Thousand Oaks: Sage Publications.
71. Mills, M. J., Matthews, R. A., Henning, J. B., Woo, V. A. (2014). Family-supportive organizations and supervisors: How do they influence employee outcomes and for whom? *The International Journal of Human Resource Management*, 25(12), 1763–1785.
72. Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. (b.l.) Družinski prejemki, zavarovanje za starševskovarstvo. Najdeno 28. maja 2017 na spletnem naslovu http://www.mddsz.gov.si/si/uveljavljanje_pravic/statistika/druz_prejemki_zavarovanje_sv/#c18831.
73. Mrayan, L., Cornish, F., Dhungana, N., & Parfitt, B. (2016). Transition to parenthood during the transition to modernity in Jordan: New parents' views on family and healthcare support system. *Applied Nursing Research*, (32), 139–143.

74. Netmums. (2016). *Rediscovering your identity*. Najdeno 12. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.netmums.com/parenting-support/parenting-advice/positive-parenting/rediscovering-your-identity>.
75. Neumann, N., & Graf, C. (2004). Pregnancy after age 35. *Lifelines*, 7(5), 424–429.
76. Novak Antolič, Ž., & Pajntar, M. (2004). *Nosečnost in vodenje poroda*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
77. Oblak, L. (2005). Pomen znanja in motivacija v podjetjih. *Les*, 57(9), 239–242.
78. Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome*. Lanham, Maryland: Lexington Books.
79. Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj. (2001). Employment Outlook. Najdeno 2. maja 2017 na spletnem naslovu <http://www.oecd.org/els/employmentoutlook-previouseditions.htm>.
80. Olivetti, C., Patacchini, E., & Zenou, Y. (2013). *Mothers, Friends and Gender Identity*. Najdeno 25. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.nber.org/papers/w19610.pdf>.
81. Palladino Schultheiss, D. E. (2009). To mother or matter: Can women do both? *Journal of Career Development*, 36(1), 25–48.
82. Podgoršek, V. (2015). *Zenska in moška vloga pri izgradnji identitete*. SiolNET. Najdeno 26. junija 2016 na spletnem naslovu <http://siol.net/siol-plus/kolumne/zenska-in-moska-vloga-pri-izgradnji-identitete-197316>.
83. Postmes, T., & Jetten, J. (2006). Reconciling individuality and the group. V T. Postmes & J. Jetten (ur.), *Individuality and the group: Advances in social identity* (str. 258–269). London: Sage.
84. Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
85. Robinson, C. E., Garner, D. M., Gare, D. J., & Crawford, B. (1987). Psychological Adaptation to Pregnancy in Childless Women more than 35 years of age. *American Journal of Obstetric Gynecology*, 156(2), 328–333.
86. Roblek, V. (2009). Primer izpeljave analize besedila v kvalitativni raziskavi. *Management*, 4(1), 53–69.
87. Schwartz, F. (1989). Management women and the new facts of life. *Harvard Business Review*, (January–February), 65–76.
88. Têrmin. (b.l.) V *Slovarju slovenskega knjižnega jezika*. Najdeno 1. maja 2017 na spletnem naslovu http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=ge=Termin.
89. Statistični urad Republike Slovenije. (2017). *Mama vsakega devetega v 2015 rojenega otroka stara manj kot 25, mama vsakega petega pa vsaj 35 let*. Najdeno 2. maja 2017 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/News/Index/5730>.
90. Stevenson, S. A. (2014). Parenting and Pregnancy in the Profession: Know before you go. *Affiliate*, 40(2), 1–4.

91. Stropnik, N. (2001). *Preferences in Slovenia versus reality in Europe: The case of parental leave and child benefit, paper presented at the European Population Conference*. Helsinki, 7–9 June 2001.
92. Stropnik, N. (2006). Položaj in problemi mladih družin z vidika zaposlovanja ter usklajevanja dela in družine. *IB revija*, 40(4), 70–72.
93. Stropnik, N. (2007). Ekonomski vidiki družini prijazne politike v podjetjih. V A. Kanjuo Mrčela & N. Černigoj Sadar (ur.), *Delo in družina: S partnerstvom do družini prijaznega delovnega okolja*, (str. 133–138). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
94. Stryker, S. (1968). Identity Salience and Role Performance: The Relevance of Symbolic Interaction Theory for Family Research. *Journal of Marriage and Family*, 30(4), 558–564.
95. Stryker, S., & Burke, P. J. (2000). The Past, Present, and Future of an Identity Theory. *Social Sociology Quarterly*, 63(4), 284–297.
96. Stryker, S., & Serpe, R. T. (1994). Identity Salience and Psychological Centrality: Equivalent, Overlapping, or Complementary Concepts?. *Social Sociology Quarterly*, 57(1), 16–35.
97. Švab, A., Renner, T., Sedmak, M., & Urek, M. (2006). *Družine in družinsko življenje v Sloveniji*. Koper: Univerza na Primorskem.
98. 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.
99. Thomas, L. T., & Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: a control perspective. *Journal of applied psychology*, 80(1), 6–15.
100. Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When work-family benefits are not enough: the influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment and work-family conflict. *Journal of vocational behavior*, 54(3), 392–415.
101. Todd, S. (2004). Improving Work-life Balance – What are the other Countries doing? *Human Resource Skills Development Canada*, 25–34.
102. Tomer, G., & Kumar Mishra, S. (2016) Professional identity construction among software engineering students. A study in India. *Information Technology & People*, 29(1), 146–172.
103. Trbanc, M. (2007). Poti mladih v zaposlitev: primerjava Slovenije z drugimi državami EU. V A. Kramberger & S. Pavlin (ur.), *Zaposljivost v Sloveniji: analiza prehoda iz šol v zaposlitve: stanje, napovedi, primerjave* (str. 38–63). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
104. Ustava Republike Slovenije. *Uradni list RS* št. 33/91-I, 42/97 – UZS68, 66/00 – UZ80, 24/03 – UZ3a, 47, 68, 69/04 – UZ14, 69/04 – UZ43, 69/04 – UZ50, 68/06 – UZ121,140,143, 47/13 – UZ148, 47/13 – UZ90,97,99 in 75/16 – UZ70a)

105. Zakon o delovnih razmerjih. *Uradni list RS* št. 21/13, 78/13 – popr., 47/15 – ZZSDT, 33/16 – PZ-F, 52/16 in 15/17 – odl. US.
106. Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih. *Uradni list RS* št. 26/14 in 90/1.
107. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV založba.
108. Waterman, A. S. (1985). Identity in Adolescence: Processes and Contents. *New Directions for Child Development*, 29(30), 5–24.
109. Wehner, L. E., & Thies, W. G. (2014). Role Theory, Narratives, and Interpretation: The Domestic Contestation of Roles. *International Studies Review*, 16(3), 411–436.
110. White Jahn, E., Thompson, C. A., & Kopelman, R. E. (2003). Rationale and construct validity evidence for a measure of perceived organizational family support (POFS): Because purported practices may not reflect reality. *Journal of Community, Work & Family*, 6(2), 123–139.
111. Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201.
112. Wu, Z., & Macneill, L. (2002). Education, Work and Childbearing after age 30. *Journal of Comparative Family Studies*, 33(2), 191–213.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik za intervju	1
Priloga 2: Vprašalnik za anketo	3
Priloga 3: Preverjanje hipoteze 1	12

PRILOGA 1: Vprašalnik za intervju

1. UVOD

1.1. Kdo ste? (Kaj se počutite, da ste? Katere identitete v sebi prepoznate?)

1.2. Kakšne vloge opravljate?

2. O POKLICNEM ŽIVLJENJU

2.1. Kako občutite pripadnost organizaciji?

2.2. Kako ste zadovoljni z vašimi delovnimi nalogami in aktivnostmi?

2.3. Koliko ur dnevno preživite na delovnem mestu?

2.4. Kakšna je vaša delovna uspešnost v primerjavi z obdobjem pred nosečnostjo?

2.5. Dobivate enako število delovnih nalog kot med nosečnostjo? So enako, bolj ali manj zahtevne?

2.6. Kje se vidite v svoji karieri čez 5 ali 10 let? Zakaj?

3. O ZASEBNEM ŽIVLJENJU

3.1. Koliko dni na leto ste odsotni zaradi otrok? Koliko dni od teh je takšnih, ko res ni druge rešitve kot vaša odsotnost z delovnega mesta? Kdo vam pomaga, da niste odsotni zaradi otrok?

3.2. Kako doživljate podporo družine in partnerja?

4. O PODPORI NA DELOVNEM MESTU

4.1. Kaj ste pričakovali od organizacije po povratku s porodniškega dopusta? Kako ste se počutili, kakšne so spremembe, kakšna so bila vaša občutenja – sprejetost sodelavcev, nadrejenih, so vam bile dodeljene nove oz. odvzete stare delovne naloge?

4.2. Kako zaznavate podporo na delovnem mestu za materinstvo? Kako vi osebno doživljate podporo na delovnem mestu?

4.3. Kako podpora na delovnem mestu vpliva na vaše odločitve in obnašanje v organizaciji?

4.4. Kako se je po povratku na delovno mesto spremenil odnos sodelavcev do vas?

4.5. Kako se kažejo oblike podpore sodelavcev: ponujena pomoč pri varstvu otroka, delo na daljavo, omogočeno kontinuirano prilagajanje dela, omogočene kratkoročne prilagoditve dela, podporno obnašanje sodelavcev / pripravljenost sodelavcev pomagati, odklonsko obnašanje sodelavcev pri konfliktu družina – delo?

4.6. Kako so vam sodelavci v oprijemljivo pomoč in podporo (nudijo koristne informacije, pomagajo pri skupinskem delu)?

4.7. Kako se po povratku na delovno mesto spremeni odnos nadrejenih do vas?

4.8. Kako nadrejeni razume / nudi podporo? Če je ne nudi, zakaj ne?

4.9. Katere organizacijske ukrepe za podporo materinstvu na delovnem mestu zaznavate v vaši organizaciji in kateri je vam osebno najpomembnejši (podpora za nego, fleksibilnost delovnega časa, podpora sodelavcev ...)?

5. KONFLIKT DELO – DRUŽINA

5.1. Čemu dajete večji pomen – družini ali delu?

- 5.2. Kako zmanjšujete negativne posledice konflikta med delom in družino?
- 5.3. Kdaj se najbolj počutite mati? Kako podpora na delovnem mestu vpliva na to?
- 5.4. Kdaj se najbolj počutite (zaposlena / poklicna identiteta)? Kako podpora na delovnem mestu vpliva na to?

PRILOGA 2: Vprašalnik za anketo

Pozdravljeni,

sva študentki podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, smer Poslovanje in organizacija. Piševa magistrsko delo z naslovom Podpora materam na delovnem mestu: analiza zaznav zaposlenih.

Del magistrskega dela je namenjen raziskavi, koliko podpore na delovnem mestu imajo matere in kako jo zaznavajo. Anketa je namenjena samo zaposlenim materam.

Prosiva za izpolnitev ankete, saj je vaše sodelovanje ključnega pomena za izvedbo empiričnega dela. Anketa je popolnoma anonimna, pridobljeni podatki pa se bodo uporabili izključno v magistrskem delu. Izpolnjevanje vam bo vzelo približno 7 minut časa.

Za vaš čas in sodelovanje se vam iskreno zahvaljujemo.

Doris Lah in Tanja Malič

Q1 - V prvem sklopu vprašanj naju zanima podpora materinstvu na vašem delovnem mestu ter usklajevanje materinske in profesionalne vloge. Pri navedenih trditvah označite, kako močno se strinjate s trditvijo (Sploh se ne strinjam ... Povsem se strinjam).

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti eno niti drugo	Se strinjam	Povsem se strinjam
Zaradi podpore materinstvu na delovnem mestu sem bolj motivirana in produktivna.	☐	☐	☐	☐	☐
Zaradi podpore materinstvu na delovnem mestu sem bolj pripadna organizaciji.	☐	☐	☐	☐	☐
Ker imam dovolj časa za materinske obveznosti, se lažje posvetim profesionalni vlogi in delovnim obveznostim.	☐	☐	☐	☐	☐
Za družinske obveznosti lahko poskrbim v okviru delovnega časa.	☐	☐	☐	☐	☐
Moja organizacija aktivno pomaga, ko doživljam konflikt med delom in	☐	☐	☐	☐	☐

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti eno niti drugo	Se strinjam	Povsem se strinjam
družino.					
Na delovnem mestu imam možnost napredovanja v organizaciji.	☐	☐	☐	☐	☐
Na trenutnem delovnem mestu imam možnost dodatnih izobraževanj.	☐	☐	☐	☐	☐
Moja organizacija spoštuje moje želje glede usklajevanja dela in družine.	☐	☐	☐	☐	☐
Moja organizacija ima programe in politike, ki mi pomagajo uravnovesiti poklicno in družinsko življenje.	☐	☐	☐	☐	☐
Na trenutnem delovnem mestu lahko usklajujem materinsko in profesionalno vlogo.	☐	☐	☐	☐	☐

Q2 - V drugem sklopu naju zanima, kateri dejavniki podpore so za vas najpomembnejši. Pri navedenih trditvah označite, kako pomembni so dejavniki organizacijske podpore za vas (Sploh mi ni pomembno ... Zelo mi je pomembno).

	Sploh mi ni pomembn o	Ni mi pomembn o	Niti niti	Je pomembn o	Zelo mi je pomembn o
Imam fleksibilen delovni čas.	☐	☐	☐	☐	☐
Lahko delam od doma.	☐	☐	☐	☐	☐
Lahko koristim bolniško odsotnosti za nego otroka.	☐	☐	☐	☐	☐
Delovne obveznosti prilagodim glede na materinske obveznosti.	☐	☐	☐	☐	☐
V obdobju preobremenjenosti mi pomoč nudijo sodelavci in nadrejeni.	☐	☐	☐	☐	☐
Vodstvo zazna moje potrebe na področju podpore materinstvu.	☐	☐	☐	☐	☐
Za lažje usklajevanje družinskih in delovnih obveznosti se lahko obrnem na organizacijo.	☐	☐	☐	☐	☐

Q3 - Pri navedenih trditvah označite, kako pomembni so dejavniki podpore nadrejenega za vas (Sploh mi ni pomembno ... Zelo mi je pomembno).

	Sploh mi ni pomembn o	Ni mi pomembn o	Niti eno nitidru go	Je pomembn o	Zelo mi je pomembn o
Lahko se obrnem na nadrejenega in mu zaupam.	☐	☐	☐	☐	☐
Moj nadrejeni razume družinske obveznosti.	☐	☐	☐	☐	☐
Moj nadrejeni ugodí moji prošnji, ko imam družinski opravke (npr. obisk zdravnika, sestanek v šoli).	☐	☐	☐	☐	☐
Moj nadrejeni me razume, ko govorim o družinskih težavah, ki vplivajo na moje delo.	☐	☐	☐	☐	☐
Mojega nadrejenega skrbi vpliv delovnih obremenitev na družinsko življenje.	☐	☐	☐	☐	☐
Moj nadrejeni je zelo razumevajoč, če mora kdo od zaposlenih prej zapustiti delovno mesto ali priti kasneje zaradi nujnih družinskih obveznosti.	☐	☐	☐	☐	☐

Q4 – Pri spodaj navedenih trditvah označite, kako pomembni so dejavniki podpore sodelavcev za vas (Sploh mi ni pomembno ... Zelo mi je pomembno).

	Sploh mi ni pomembn o	Ni mi pomembn o	Niti eno niti drugo	Je pomembn o	Zelo mi je pomembn o
Sodelavci prevzamejo moje delovne naloge v času moje odsotnosti.	☐	☐	☐	☐	☐
Imam občutek, da sem res del skupine ljudi, s katerimi delam.	☐	☐	☐	☐	☐
Imam podporo sodelavcev, ki jo potrebujem, da dobro opravim svoje delo.	☐	☐	☐	☐	☐
Imam podporo sodelavcev, ki mi	☐	☐	☐	☐	☐

	Sploh mi ni pomembn o	Ni mi pomembn o	Niti eno niti drugo	Je pomembn o	Zelo mi je pomembn o
pomaga usklajevati poklicno in družinsko življenje.					
Lahko se obrnem na sodelavce in ji zaupam.	☐	☐	☐	☐	☐
Sodelavci so mi v oprijemljivo pomoč.	☐	☐	☐	☐	☐
Sodelavci mi nudijo koristne informacije v zvezi z delovnimi nalogami.	☐	☐	☐	☐	☐
S sodelavci se pogovarjam o družinskem življenju.	☐	☐	☐	☐	☐

Q5 - V tretjem sklopu naju zanima podpora materinstvu na delovnem mestu pred obdobjem nosečnosti oz. v tem in ko ste se vrnili na delovno mesto. Pri navedenih trditvah označite, kako prisotna je bila podpora PRED OBDOBJEM NOSEČNOSTI OZ. V NJEM (Podpore ni bilo ... Podpore je bilo veliko).

	Podpore ni bilo	Podpora je bila majhna	Podpora je včasih bila in včasih ne	Podpora je bila	Podpore je bilo veliko
Podpora sodelavcev s pogovori o svojem počutju in izzivih materinstva.	☐	☐	☐	☐	☐
Podpora nadrejenih s pogovori o svojem počutju in izzivih materinstva.	☐	☐	☐	☐	☐
Podpora sodelavcev za uspešno opravljanje delovnih nalog / projektov.	☐	☐	☐	☐	☐
Podpora nadrejenih za uspešno opravljanje delovnih nalog / projektov.	☐	☐	☐	☐	☐
Podpora sodelavcev pri nadomeščanju v primeru odhoda z delovnega mesta zaradi nujnih družinski obveznosti (bolezen in nega	☐	☐	☐	☐	☐

	Podpore ni bilo	Podpora je bila majhna	Podpora je včasih bila in včasih ne	Podpora je bila	Podpore je bilo veliko
otroka).					
Podpora nadrejenih za usklajevanje družinskih in delovnih obveznosti.	☐	☐	☐	☐	☐
Podpora sodelavcev za usklajevanje družinskih in delovnih obveznosti.	☐	☐	☐	☐	☐
Podpora kot možnost napredovanja v organizaciji.	☐	☐	☐	☐	☐
Podpora kot motivacija za uspešno opravljanje delovnih nalog.	☐	☐	☐	☐	☐
Podpora za uspešno usklajevanje poklicnega in družinskega življenja.	☐	☐	☐	☐	☐
Podpora pri zmanjševanju stresa na delovnem mestu.	☐	☐	☐	☐	☐

Q6 – Pri spodaj navedenih trditvah označite, kako prisotna je bila podpora PO OBDOBJU NOSEČNOSTI OZ. PO POVRATKU NA DELOVNO MESTO (Podpore ni bilo ... Podpore je bilo veliko).

	Podpore ni bilo	Podpora je bila majhna	Podpora je včasih bila in včasih ne	Podpora je bila	Podpore je bilo veliko
Podpora sodelavcev s pogovori o svojem počutju in izzivih materinstva.	☐	☐	☐	☐	☐
Podpora nadrejenih s pogovori o svojem počutju in izzivih materinstva.	☐	☐	☐	☐	☐
Podpora sodelavcev za uspešno opravljanje delovnih nalog / projektov.	☐	☐	☐	☐	☐
Podpora nadrejenih za uspešno opravljanje delovnih nalog / projektov.	☐	☐	☐	☐	☐
Podpora sodelavcev pri nadomeščanju v primeru odhoda z delovnega mesta zaradi nujnih	☐	☐	☐	☐	☐

	Podpore ni bilo	Podpora je bila majhna	Podpora je včasih bila in včasih ne	Podpora je bila	Podpore je bilo veliko
družinski obveznosti (bolezen in nega otroka).					
Podpora nadrejenih za usklajevanje družinskih in delovnih obveznosti.	☐	☐	☐	☐	☐
Podpora sodelavcev za usklajevanje družinskih in delovnih obveznosti.	☐	☐	☐	☐	☐
Podpora kot možnost napredovanja v organizaciji.	☐	☐	☐	☐	☐
Podpora kot motivacija za uspešno opravljanje delovnih nalog.	☐	☐	☐	☐	☐
Podpora za uspešno usklajevanje poklicnega in družinskega življenja.	☐	☐	☐	☐	☐
Podpora pri zmanjševanju stresa na delovnem mestu.	☐	☐	☐	☐	☐

Q7 - V katerem starostnem obdobju otroka je podpora na delovnem mestu za vas najpomembnejša?

- ☐ 1-3 let otrokove starosti,
- ☐ 4-6 let otrokove starosti,
- ☐ 7-10 let otrokove starosti,
- ☐ 11-14 let otrokove starosti,
- ☐ 15-18 let otrokove starosti.

Q8 - Vaša starost (vpišite dopolnjeno število let):

XZST1surs4 - Kakšen je vaš zakonski stan?

- ☐ Samska.
- ☐ Poročena.
- ☐ Vdova.
- ☐ Razvezana.

XDS2a4 - Kakšna je vaša dosežena formalna izobrazba?

- ☐ strokovna ali poklicna srednja šola
- ☐ gimnazija
- ☐ višja šola
- ☐ visoka strokovna šola ali univerzitetna izobrazba (1. bolonjska stopnja)
- ☐ univerzitetna izobrazba po starem sistemu ali bolonjski magisterij (2. bolonjska stopnja)
- ☐ specializacija po univerzitetnih programih, znanstveni magisterij ali doktorat

Q9 - Panoga, v kateri delate:

- ☐ javni sektor (šolstvo, zdravstvo ...)
- ☐ obrt in trgovina
- ☐ turizem
- ☐ industrija
- ☐ finančne, pravne in računovodske dejavnosti
- ☐ drugo:

Q10 - Koliko delovnih ur na teden v povprečju opravite?

Q11 - Koliko delovnih nadur na teden v povprečju opravite?

Q12 - Moj nadrejeni je:

- ☐ ženska,
- ☐ moški,

Q13 - Imam fleksibilen delovni čas?

- ☐ Da.
- ☐ Ne.

Q14 - Ali delate ob vikendih doma svoje poklicno delo?

- ☐ Da.
- ☐ Ne.

Q15 - Koliko znaša vaš povprečni neto dohodek?

- ☐ do 900,00 €
- ☐ 901,00 € - 1.200,00 €
- ☐ 1.201,00 € - 1.500,00 €
- ☐ 1.501,00 € in več

Q16 - Vrsta pogodbe, po kateri opravljate delo za organizacijo:

- ☐ Pogodba za določen čas
- ☐ Pogodba za nedoločen čas

Q17 - Vaš položaj v organizaciji:

- ☐ Vodstveni položaj (top management)
- ☐ Vodja področja (srednji management)
- ☐ Strokovna sodelavka
- ☐ Administrativna delavka

Q18 - Starost vašega najmlajšega otroka:

Q19 - Ali ste noseči?

- ☐ Da.
- ☐ Ne.

Q20 - Koliko otrok imate?

Q21 - Želite še kaj sporočiti z zvezi z anketo ali obravnavano tematiko podpore materam na delovnem mestu?

Q22 - S klikom na "Zadnja stran" se uspešno zaključi anketa in vaše izpolnjevanje.

PRILOGA 3: Preverjanje hipoteze 1

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The median of Zaradi podpore materinstvu na delovnem mestu sem bolj motivirana in produktivna. equals 3,00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
2	The median of Zaradi podpore materinstvu na delovnem mestu sem bolj pripadna organizaciji. equals 3,00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
3	The median of Ker imam dovolj časa za materske obveznosti, se lažje posvetim profesionalni vlogi in delovnim obveznostim. equals 3,00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
4	The median of Za družinske obveznosti lahko poskrbim v okviru delovnega časa. equals 3,00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
5	The median of Moja organizacija aktivno pomaga, ko doživljam konflikt med delom in družino. equals 3,00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
6	The median of Na trenutnem delovnem mestu imam možnost napredovanja v organizaciji. equals 3,00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,034	Reject the null hypothesis.
7	The median of Na trenutnem delovnem mestu imam možnost dodatnih izobraževanj. equals 3,00	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
8	The median of Moja organizacija spoštuje moje želje glede usklajevanja dela in družine. equals 3,00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,146	Retain the null hypothesis.
9	The median of Moja organizacija ima programe in politike, ki mi pomagajo uravnovesiti poklicno in družinsko življenje. equals 3,00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,026	Reject the null hypothesis.
10	The median of Na trenutnem delovnem mestu lahko usklajujem matersko in profesionalno vlogo. equals 3,00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,074	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.