

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**KARIERNA POT MANAGERK TER USKLAJEVANJE
POKLICNEGA IN DRUŽINSKEGA ŽIVLJENJA NA PRIMERU
MANAGERK IZBRANIH PODJETIJ**

Ljubljana, december 2020

MAŠA PRINČIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Maša Prinčič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Karierna pot managerk ter usklajevanje poklicnega in družinskega življenja na primeru managerk izbranih podjetij, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Sandro Penger

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 KARIERNA POT MANAGERK.....	4
1.1 Karierna pot.....	4
1.1.1 Konstrukt karierne poti	5
1.1.2 Karierno odločanje	7
1.1.3 Načrtovanje kariere.....	8
1.2 Karierni razvoj	10
1.2.1 Karierne teorije.....	11
1.2.2 Strategije razvoja kariere	13
1.3 Grajenje uspešne kariere	14
1.3.1 Vztrajnost pri grajenju kariere	14
1.3.2 Karierno napredovanje	15
1.3.3 Zadovoljstvo s kariero	16
1.4 Karierne ovire in izzivi.....	17
1.4.1 Razlike med spoloma na kariernem področju	19
1.4.2 Fenomen steklenega stropa.....	19
1.5 Karierna pot managerk.....	20
1.5.1 Opredelitev sodobne ženske	21
1.5.2 Ženske na vodilnih položajih.....	21
1.5.3 Vloga materinstva na karierni poti	23
2 USKLAJEVANJE POKLICNEGA IN DRUŽINSKEGA ŽIVLJENJA.....	23
2.1 Usklajevanje poklicnega in družinskega življenja.....	23
2.1.1 Konstrukt usklajevanja poklicnega in družinskega življenja	24
2.1.2 Pregled teoretičnih pristopov k usklajevanju poklicnega in družinskega življenja	27
2.1.3 Individualne strategije doseganja usklajenega poklicnega in družinskega življenja	29
2.2 Spreminjajoča se narava dela.....	31
2.2.1 Trendi, izzivi in posledice	31
2.2.2 Počutje zaposlenih na delovnem mestu	32
2.3 Vplivi na usklajevanje poklicnega in družinskega življenja.....	32
2.3.1 Različne ravni podpore	32
2.3.2 Vloga organizacije.....	34
2.3.3 Primer dvokariernih družin.....	34
2.4 Izzivi pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja	36

2.4.1	Konflikt med poklicnim in družinskim življenjem	36
2.4.2	Razlike med spoloma na področju usklajevanja poklicnega in družinskega življenja	38
2.4.3	Usklajevanje poklicnega in družinskega življenja ter delo managerk.....	39
2.5	Posledice usklajenega poklicnega in družinskega življenja.....	40
2.5.1	Zadovoljstvo z usklajenostjo poklicnega in družinskega življenja	41
2.5.2	Uspešnost posameznika in organizacije	43
3	RAZISKAVA O KARIERNIH POTEH TER USKLAJEVANJU POKLICNEGA IN DRUŽINSKEGA ŽIVLJENJA MED MANAGERKAMI IZBRANIH PODJETIJ	44
3.1	Zasnova raziskovanja in metodologija	44
3.1.1	Zagotavljanje kakovosti raziskave	45
3.1.2	Cilji raziskave.....	45
3.1.3	Temeljna teza in raziskovalna vprašanja	46
3.1.4	Metodologija raziskave	46
3.1.5	Oblikovanje in izvedba ankete	47
3.1.6	Oblikovanje in izvedba intervjujev	52
3.1.7	Omejitve raziskave	52
3.2	Analiza podatkov in interpretacija rezultatov raziskave	53
3.2.1	Analiza anketnega vprašalnika	53
3.2.1.1	<i>Zasledovanje karierne poti.....</i>	<i>54</i>
3.2.1.2	<i>Predanost družini</i>	<i>55</i>
3.2.1.3	<i>(Ne)usklajenost poklicnega in družinskega življenja</i>	<i>57</i>
3.2.1.4	<i>Vpliv organizacijske in drugih oblik podpore pri zasledovanju karierne poti ter usklajevanju poklicnega in družinskega življenja.....</i>	<i>60</i>
3.2.1.5	<i>Povezava med zasledovanjem karierne poti ter neusklajenostjo poklicnega in družinskega življenja</i>	<i>63</i>
3.2.2	Analiza intervjujev	64
3.3	Zaključne ugotovitve in priporočila	67
3.3.1	Priporočila managerkam, organizacijam in državi	69
3.3.2	Prispevek magistrskega dela k znanosti	70
3.3.3	Priporočila za nadaljnje raziskovanje	70
SKLEP.....		70
LITERATURA IN VIRI		71
PRILOGE.....		79

KAZALO TABEL

Tabela 1: Faze kariernega razvoja	10
Tabela 2: Pregled izbranih kariernih teorij	11
Tabela 3: Dejavniki vplivanja na karierno napredovanje žensk.....	16
Tabela 4: Opredelitve ključnih terminov, uporabljenih na področju usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja.....	25
Tabela 5: Uveljavljene definicije usklajenega poklicnega in družinskega življenja	26
Tabela 6: Teoretični pristopi k usklajevanju poklicnega in družinskega življenja.....	28
Tabela 7: Posledice usklajenega poklicnega in družinskega življenja na ravni posameznika	41
Tabela 8: Raziskovalna vprašanja	46
Tabela 9: Struktura anketnega vprašalnika za managerke izbranih podjetij	47
Tabela 10: Trditve, nanašajoče se na karierno področje	49
Tabela 11: Trditve, nanašajoče se na družinsko področje	50
Tabela 12: Trditve, nanašajoče se na usklajevanje poklicnega in družinskega življenja	50
Tabela 13: Oblike organizacijske podpore pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja	51
Tabela 14: Dodatna vprašanja na temo karierni poti ter usklajevanja poklicnega in družinskega življenja	51
Tabela 15: Predstavitev vzorca intervjuvank.....	52
Tabela 16: Predstavitev vzorca anketiranih managerk	53
Tabela 17: Primerjalna kodirna tabela kvalitativne raziskave	65
Tabela 18: Priporočila managerkam, organizacijam in državi	69

KAZALO SLIK

Slika 1: Opredelitev posameznika glede na življenjske preference.....	6
Slika 2: Krog CASVE – proces kariernega odločanja.....	8
Slika 3: Postopek načrtovanja kariere v začetni fazi kariere	9
Slika 4: Ključne strategije razvoja kariere žensk.....	13
Slika 5: Ključne ovire žensk na karierni poti	18
Slika 6: Izzivi, s katerimi se srečujejo managerke na svoji karierni poti	20
Slika 7: Značilnosti ženskih vodij	22
Slika 8: Individualne strategije žensk za doseganje usklajenega poklicnega in družinskega življenja	30
Slika 9: Oblike instrumentalne in emocionalne podpore na različnih ravneh	33
Slika 10: Ključni dejavniki vplivanja na usklajevanje poklicnega in družinskega življenja v primeru dvokariernih družin.....	35
Slika 11: Ključni razlogi za nastanek konflikta med poklicnim in družinskim življenjem.	37
Slika 12: Viri in posledice konflikta med poklicnim in družinskim življenjem.....	37

Slika 13: Institucionalne ovire pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja managerk	39
Slika 14: Integrirani model usklajenega poklicnega in družinskega življenja ter splošnega življenjskega zadovoljstva.....	42
Slika 15: Potek izvedbe raziskave	44
Slika 16: Povprečne ocene strinjanja s trditvami o zasledovanju karierne poti	54
Slika 17: Odstotkovni prikaz strinjanja s trditvami o zasledovanju karierne poti	55
Slika 18: Povprečne ocene strinjanja s trditvami o predanosti družini	56
Slika 19: Odstotkovni prikaz strinjanja s trditvami o predanosti družini	56
Slika 20: Povprečne ocene strinjanja s trditvami o neusklajenosti poklicnega in družinskega življenja	57
Slika 21: Odstotkovni prikaz strinjanja s trditvami o neusklajenosti poklicnega in družinskega življenja	58
Slika 22: Oblike organizacijske podpore pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja, ki jih managerke niso deležne	60
Slika 23: Oblike organizacijske podpore pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja, ki bi si jih managerke želele biti deležne.....	61
Slika 24: Korelacija zasledovanja karierne poti ter neusklajenosti poklicnega in družinskega življenja	64

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik za managerke.....	1
Priloga 2: Povprečne ocene zasledovanja karierne poti ter neusklajenosti poklicnega in družinskega življenja	7
Priloga 3: Nabor vprašanj polstrukturiranega intervjuja z managerko	9
Priloga 4: Intervju z ga. Tajo Brumen (nekdanja vodja prodaje in marketinga v različnih podjetjih, danes skrbnica ključnih strank in vodja dogodkov v Best Western Premier Hotel Slon)	10
Priloga 5: Intervju z ga. Ano Putrih (nekdanja direktorica oddelka tržnega komuniciranja na Pristopu, danes na samostojni poti deluje kot izkušena svetovalka na področju marketinga, komuniciranja in upravljanja blagovnih znamk)	14
Priloga 6: Intervju z dolgoletno direktorico kadrovske službe v zavarovalnici	18

UVOD

Pomen besede kariera povezujemo z razvojem posameznikovih poklicnih izkušenj, pridobljenih tako znotraj kot zunaj organizacijskega okvira (Bowles, Thomason & Bear, 2019, str. 2–3). Pri obravnavi pojma kariere je smiselno upoštevati koncept napredovanja, saj v večini primerov ravno karierno napredovanje določa raven uspešnosti na kariernem področju (Verma, 2018, str. 1–2). Dandanes organizacije delujejo v vse bolj dinamičnem okolju, posledica česar je spreminjajoča se narava dela. Korenite spremembe na področju delovnega okolja so tako preoblikovale koncept kariere. Medtem ko so tradicionalni karierni modeli povezani z linearnim napredovanjem znotraj organizacije, v sodobnem svetu **karierne poti** opredeljujemo drugače. Novodobne karierne poti so predvsem raznolike in nelinearne. Uveljavljena sta nova karierna modela protejske kariere (angl. protean career) in brezmejne kariere (angl. boundaryless career), pri čemer je posameznik pri izbiri karierne poti deležen večje svobode in hkrati večje odgovornosti (Girouard & Forest, 2018, str. 193).

Težava pomanjkanja ženskih predstavnic v vrhnjem managementu je že nekaj časa pereča tema akademske literature. Kljub temu ostaja hitrost napredovanja žensk managerk v različnih državah in kulturah neenakomerna. Medtem ko imajo ženske za podobna delovna mesta primerljive kvalifikacije in pričakovanja kot moški, se karierna pot med njimi kmalu začne razlikovati. Verjetnost napredovanja je pri ženskah v primerjavi z moškimi manjša, enako velja za prevzemanje managerskih položajev (Salvaj & Kuschel, 2020, str. 203–204).

Številna ženska gibanja in spremembe politik zaposlovanja, namenjene doseganju večje enakosti spolov, so privedli do velikih napredkov (Ganiyu, Oluwafemi, Ademola & Olatunji, 2018, str. 138). Znotraj tradicionalnih okvirov je moški tisti, ki se osredotoča na kariero, medtem ko ženska pred kariero daje prednost družini. Številne študije preučujejo razloge žensk za prekinitev karierne poti, med katerimi je tudi želja po lažjem **usklajevanju poklicnega in družinskega življenja** (angl. work–family balance). Za prekinitev kariere se v sodobnem času odloča vedno manj žensk, saj so te delu in razvoju kariere vedno bolj predane (Verma, 2018, str. 2). Globalni trendi sodobnega časa temeljijo na poudarjanju pomena enakih priložnosti ter spodbujanju, razvijanju in opolnomočenju žensk. Stopnja zaposlenih žensk in žensk na vodilnih položajih narašča, kar prinaša spremembe na področju strukture in delovanja tako družine kot organizacije (Kumara, 2018, str. 330).

Konstrukta usklajevanja poklicnega in družinskega življenja v svojih delih preučujejo številni avtorji. Je kompleksne in interdisciplinarne narave, saj se z njim srečujemo na različnih ravneh. Država lahko usklajevanje poklicnega in družinskega življenja podpira v obliki subvencioniranega varstva otrok in daljšega starševskega dopusta. Na delovnem mestu so zaposleni lahko deležni različnih oblik organizacijske podpore, na primer

fleksibilnosti pri organiziranju delovnega časa in možnosti izvajanja dela na daljavo. Prav tako je pomembna ustrezna delovno–družinska kultura. Ideje o vlogah, ki naj bi pripadale določenemu spolu, se na ravni posameznika razlikujejo. Bolj, kot je miselnost o enakosti spolov razširjena na nacionalni ravni, tem večjo podporo imajo ženske pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja (Seierstad & Kirton, 2015, str. 391).

Tako kot večino drugih konstruktov prav tako konstrukt usklajevanja poklicnega in družinskega življenja določajo raznolike uveljavljene teorije. Ravnovesje poklicnega in družinskega življenja definiramo kot usklajenost med delom in družino, pri čemer je posameznik enakomerno vključen v obe vlogi ter obe vlogi k stopnji njegovega zadovoljstva prispevata v enaki meri. Ravnovesje poklicnega in družinskega življenja tako sestoji iz treh ključnih komponent; časovnega ravnovesja, ravnovesja predanosti obema vlogama in ravnovesja občutenja zadovoljstva, kot posledica vključenosti v obe vlogi (Maji, 2019, str. 69).

Seierstad in Kirton (2015, str. 391) ugotavljata, da je zahteve managerskih položajev ter kompetentnost in prizadevnost na kariernem področju z družinskimi obveznostmi težko usklajevati, še posebej v primeru žensk. Večinoma so managerji deležni visoke stopnje avtonomije in fleksibilnosti pri organiziranju svojega časa. Hkrati so njihovi delovniki dolgi in se največkrat srečujejo z različnimi zahtevami, ki vodijo v konflikt med poklicnim in družinskim življenjem (angl. work–family conflict).

Ravnovesje med poklicnim in družinskim življenjem igra pomembno vlogo pri doseganju posameznikovega splošnega dobrega počutja, saj ravnovesje ne vpliva samo na posameznikovo zdravje, temveč tudi zadovoljstvo ter srečno in uspešno življenje (Sirgy & Lee, 2015, str. 1060). Do porušenega ravnovesja pride, kadar delo posega v družinsko življenje oziroma obratno. To predstavlja potencialni vzrok za povzročitev stresa in nekonstruktivnega odnosa do dela ter dalje vodi v izgorelost. Neravnovesje med poklicnim in družinskim življenjem ima bistvene posledice tudi na ravni organizacije, saj se odraža v zmanjšani delovni produktivnosti zaposlenih in zmanjšani organizacijski učinkovitosti (Soomro, Breitenecker & Shah, 2018, str. 131).

Usklajeno poklicno in družinsko življenje pozitivno vpliva na vse zaposlene. Omogočanje doseganja ravnovesja med poklicnim in družinskim življenjem zaposlenih je zmagovalna strategija. Slednjim dovoljuje obvladovanje poklicnih in družinskih obveznosti, organizacijam pa zadrževanje kvalificiranih in predanih zaposlenih. Na splošno želijo biti zaposleni del tistih organizacij, kjer je zanje lepo poskrbljeno. Pomembno je, da so organizacije dovolj prilagodljive, da lahko pozornost posvetijo posameznim potrebam svojih zaposlenih (Syed, 2015, str. 300).

Namen magistrskega dela je z uporabo aktualne in zanesljive tuje znanstvene literature sistematično preučiti in razširiti znanje s področja karierne poti ter usklajevanja poklicnega

in družinskega življenja managerk. To predstavlja podlago za izdelavo raziskovalnega dela, ki temelji na multimetodološkem raziskovalnem pristopu. S pomočjo tega raziščem konstrukta karierne poti ter usklajevanja poklicnega in družinskega življenja na primeru managerk izbranih podjetij kot tudi ugotovim povezanost med njima. Temelječ na ugotovitvah raziskave pripravim priporočila managerkam, organizacijam in državi, saj je uspešna integracija preučevanih konstruktov v današnjem času vse pomembnejša. Obravnavana tematika je aktualna in relevantna ter tako še posebej zanimiva za raziskovanje. Tendencia po razvoju konstruktov in izboljšanju medsebojnega vplivanja se odraža v težnji po razširitvi in nadgradnji vsebine raziskovalne problematike. Magistrsko delo s tem prispeva k izbranemu področju znanosti.

Osnovni cilj magistrskega dela je opredeliti, preučiti in razumeti teoretično ozadje konstruktov karierne poti ter usklajevanja poklicnega in družinskega življenja, raziskati prisotnost le-teh in integracije med njima na primeru managerk izbranih podjetij ter podati priporočila managerkam, organizacijam in državi.

Osnovni cilj dopolnjujejo naslednji **pomožni cilji**:

1. Med preučevanjem relevantne znanstvene in strokovne literature prepoznati in opredeliti raziskovalno tematiko.
2. S pomočjo veljavnih in zanesljivih prispevkov razdelati ter strukturirano predstaviti področje karierne poti ter usklajevanja poklicnega in družinskega življenja managerk.
3. Na temelju multimetodološkega raziskovalnega pristopa povezati teorijo obravnavanih konstruktov z raziskovalnim delom, in sicer raziskati prisotnost konstruktov med managerkami izbranih podjetij ter temelječ na ključnih ugotovitvah pripraviti priporočila managerkam, organizacijam in državi.

Zasnovana **temeljna teza** trdi, da managerke tako karieri kot družini pripisujejo velik pomen, pri čemer zasledovanje karierne poti otežuje usklajevanje poklicnega in družinskega življenja.

Raziskovalna vprašanja, na katerih temelji raziskava magistrskega dela, so naslednja:

1. Kakšne so izbrane karierne poti managerk?
2. Do katere mere so managerke predane karieri in družini?
3. Kako managerke usklajujejo poklicno in družinsko življenje?
4. Kako zasledovanje karierne poti vpliva na usklajevanje poklicnega in družinskega življenja managerk?
5. Kolikšne organizacijske podpore pri snovanju in zasledovanju karierne poti ter usklajevanju poklicnega in družinskega življenja so managerke deležne?

Vsebinsko se magistrsko delo deli na dva dela, **teoretični in raziskovalni del**. Teoretični del izbrana konstrukta predstavlja in s tem razširja poznavanje njunega obstoječega teoretičnega okvira. Za preučevanje konstruktov je uporabljena splošna raziskovalna metoda, pri čemer so uporabljeni tuji, zanesljivi, aktualni ter veljavni znanstveni in strokovni prispevki s področja karierne poti ter usklajevanja poklicnega in družinskega življenja. Prvo poglavje teoretičnega dela je namenjeno obravnavi konstrukta karierne poti ter drugo obravnavi konstrukta usklajevanja poklicnega in družinskega življenja. Primarno je uporabljena metoda deskripcije. Slednja je podkrepljena z metodo komparacije in kompilacije, saj so ugotovitve, mnenja in stališča različnih avtorjev med seboj primerjani in povzeti.

V raziskovalnem delu je preverjena prisotnost konstruktov karierne poti ter usklajevanja poklicnega in družinskega življenja med managerkami izbranih podjetij. Uporabljen je multimetodološki raziskovalni pristop, ki temelji na kvalitativni in kvantitativni raziskavi. V namen kvantitativne raziskave je oblikovan anketni vprašalnik polodprtega tipa, s pomočjo katerega so zbrani odgovori managerk. Ti predstavljajo primarne podatke raziskave. V namen zagotavljanja večje kakovosti ugotovitev raziskave jih je zbranih čim več. S tremi managerkami je opravljen polstrukturiran globinski intervju. Uporaba metode intervjuvanja je drugi način zbiranja primarnih podatkov in prispeva k objektivnosti, veljavnosti, zanesljivosti in uporabnosti ugotovitev raziskave. Na ta način je uporabljena tudi metoda triangulacije, ki pripomore k celovitejšim ugotovitvam na področju preučevane problematike.

Z uporabo metode sinteze je v zaključku magistrskega dela teorija preučevanih področij povezana z ugotovitvami raziskave in temelječ na slednjem potrjena oziroma ovržena vnaprej podana temeljna teza. Podani so odgovori na predhodno zastavljena raziskovalna vprašanja, priporočila managerkam, organizacijam in državi ter priporočila za nadaljnje raziskovanje. Med procesom izdelave magistrskega dela je vseskozi prisotna težnja po kritičnem razmišljanju in objektivnosti.

1 KARIERNA POT MANAGERK

1.1 Karierna pot

Sodobno karierno okolje sooča posameznika z novimi izzivi in priložnostmi. Delovna mesta danes od zaposlenih zahtevajo, da so le-ti odgovorni in samoiniciativni pri snovanju lastnih kariernih poti. Posamezniki zato potrebujejo dovolj visoko raven sposobnosti, da jim uspe razpoložljive možnosti v svojo karierno pot uspešno integrirati (Storme & Celik, 2018, str. 445). Sedanje možnosti kariernega napredovanja so drugačne od možnosti starejših generacij. Te so običajno delovale znotraj ene organizacije v času celotne karierne poti in postopoma napredovale na višje položaje. Tradicionalno gledano karierno pot povezujemo z linearnim kariernim napredovanjem znotraj posamezne organizacije, pri

čemer so razlogi za napredovanje povezani predvsem s starostjo in izkušnjami. Zaradi prisotnosti podjetij na globalnem trgu, tehnološkega razvoja, večje možnosti izobraževanja, porasta raznolikosti in organizacijskih teženj po izkoriščanju zunanjih virov (Strange, 2018, str. 28) so možnosti izbire tradicionalne karierne poti vedno manjše (Strange, 2018, str. 28; Storme & Celik, 2018, str. 446). Sodobna karierna pot je bolj nelinearna in je manj predvidljiva, saj jo zaznamujejo številne spremembe, preobrati in prilagoditve (Strange, 2018, str. 28).

Ena izmed najpomembnejših odločitev posameznika, ki v veliki meri zaznamuje njegovo življenje, je povezana z izbiro karierne poti. Gre za dolgotrajen proces, ki zahteva posameznikovo udejstvovanje na različnih področjih in pridobivanje povratnih informacij, na temelju katerih se osebnostno razvije in oblikuje strategije razvoja kariere (Atli, 2016, str. 1837). Karierno pot usmerjajo pridobljene delovne izkušnje in neprekinjeno ocenjevanje kariernega napredka, medtem ko jo v vsakem trenutku zaznamujejo posameznikova osebnost, organizacija in industrija, znotraj katere organizacija deluje. Delovanje znotraj določene industrije zahteva še posebej natančno oblikovanje karierne poti (Wang & Luo, 2018, str. 2310). Nekatere karierne poti so si med seboj bolj podobne kot druge, medtem ko pojem tipična kariera v današnjem svetu ne obstaja (Garewal, 2019). Karierno pot določajo kompleksni notranji in zunanji dejavniki, zato je značilnosti kariernih poti težko posploševati. Pri posameznikih, katerih delovna sposobnost in zmožnost povezovanja znanja sta manjša, je dejanska karierna pot pogosto precej oddaljena od prvotno zastavljene (Wang & Luo, 2018, str. 2310).

Spremembe na trgu dela so privedle do novih konceptualizacij oblik dela. Poleg dveh standardnih oblik dela, ki sta standardna zaposlitev in samozaposlitev, se vse pogostejše pojavljajo raznolike nestandardne oblike dela, ki vodijo k snovanju nestandardnih kariernih poti (Lorquet, Orianne & Pichault, 2018, str. 280). Vplivi digitalizacije in avtomatizacije dela bodo še naprej temeljno spreminjali naravo dela, poslovanje organizacij in družbo (Hirschi, 2018, str. 192). Te spremembe bodo vodile v ukinitve številnih delovnih mest (Kulcsár, Dobrean & Gati, 2020), medtem ko bodo istočasno nastajala nova in se pojavile povsem nove oblike dela, kar bo predstavljalo velik izziv na področju kariernega odločanja in razvoja kariernih poti (Hirschi, 2018, str. 192).

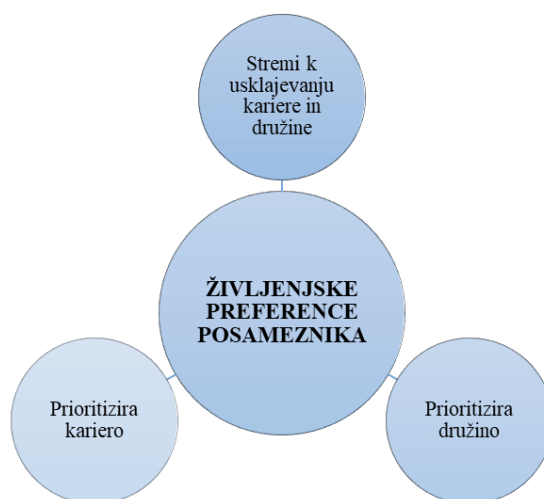
1.1.1 Konstrukt karierne poti

Znotraj tradicionalnega kariernega konteksta se posameznikova karierna pot začne s trenutkom, ko posameznik začne z udejstvovanjem na kariernem področju, pri čemer je hitrost napredovanja po karierni lestvici odvisna od kombinacije osebnih, socialnih in organizacijskih dejavnikov. Karierna pot označuje potek in vzorec razvoja kariere posameznika v času njegovega dejavnega kariernega življenja, kar ni nujno napredovanje (Idowu & Elbanna, 2020, str. 5). Smernice, začrtane na začetku karierne poti, so izredno pomembne, saj se v zgodnji fazi razvoja kariere posameznik preizkuša v različnih vlogah

in ugotavlja, katera izbira je zanj najboljša (Garewal, 2019; Idowu & Elbanna, 2020, str. 5). Gre za fazo karierne poti, ki je namenjena odkrivanju karierne niše, iskanju novih priložnosti in pridobivanju izkušenj (Garewal, 2019). Eno izmed ključnih odločitev na začetku karierne poti predstavlja izbira položaja znotraj organizacije, ki ga posameznik v prihodnosti želi doseči. Zahtevnost vzpenjanja na položaj se glede na slednjega razlikuje, pri čemer na proces vzpenjanja vplivajo številni dejavniki, med njimi tudi geografska lokacija organizacije in funkcije, ki posameznemu položaju pripadajo (Garewal, 2019). Vzpenjanje po karierni poti vključuje pridobivanje izkušenj na različnih delovnih mestih in običajno dolgotrajnejše opravljanje dela znotraj posamezne organizacije. Pri tem rezultate najhitreje dosegajo tisti zaposleni, ki se učinkovito in uspešno spopadajo z dodeljenimi delovnimi nalogami (Cho, Park, Han & Ho, 2019, str. 98). Ženske vodje multinacionalnih podjetij, ki jih intervjuvajo Cho, Park, Han in Ho (2019, str. 98), kot najpogostejše razloge za posameznikovo menjavo delovnega mesta ali organizacije navajajo organizacijsko kulturo, ugled drugih organizacij in posameznikovo željo po kariernih izzivih. Pogosto prav organizacijska kultura onemogoča posameznikovo vzpenjanje po karierni poti, medtem ko z ustreznimi organizacijskimi vrednotami in prepričanji vpliva pozitivno.

Življenjske preference posameznika vplivajo na sprejemanje njegovih kariernih odločitev, zato se po mnenju Tiron–Tudor in Faragalla (2018, str. 9) posamezniki delijo v tri skupine. Prvi, ki dajejo prednost družinskemu življenju, drugi, ki dajejo prednost karieri in tretji, ki poskušajo ti dve področji usklajevati. Slika 1 prikazuje opredelitev posameznika glede na njegove življenjske preference.

Slika 1: Opredelitev posameznika glede na življenjske preference



Prirejeno po Tiron–Tudor & Faragalla (2018, str. 9).

Doseganje najvišjih položajev znotraj organizacije zahteva prioritiziranje kariernega življenja, zato imajo tisti, ki stremijo k usklajevanju kariere in družine, manjše možnosti za doseganje najvišjih položajev (Tiron–Tudor & Faragalla, 2018, str. 9). Vodstveni položaj

obeta visok status v družbi in materialno bogastvo, a hkrati predstavlja ogromno časovno obvezo, zato so managerji primorani izbirati med statusom in denarjem na eni strani ter družino in prostim časom na drugi (Brockmann, Koch, Diederich & Edling, 2018, str. 756).

1.1.2 Karierno odločanje

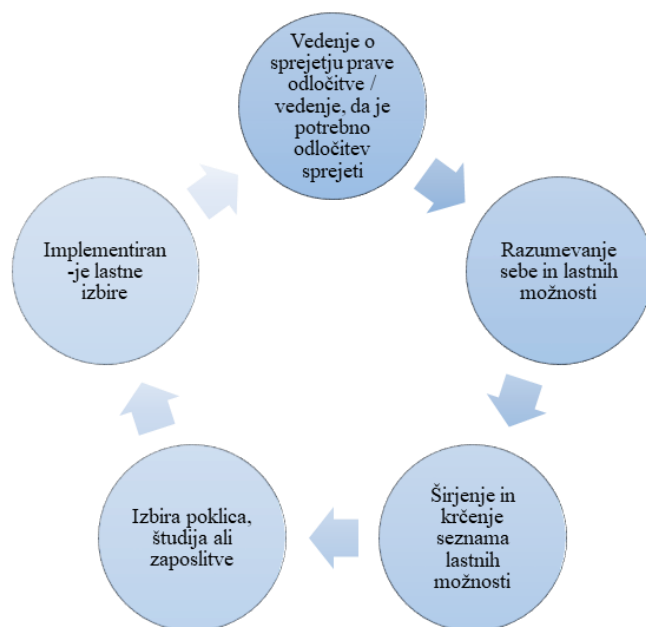
Karierno odločanje je opredeljeno kot ustvarjalni proces (Storme & Celik, 2018, str. 445), ko posameznik s pomočjo intuicije ali sistematične primerjave obravnava potencialne karierne možnosti in se na koncu za eno izmed njih odloči (Kulcsár, Dobrean & Gati, 2020). Pred sprejetjem kariernih odločitev posameznik običajno razmisli o lastnih sposobnostih, kariernih interesih in odgovornostih, ki pripadajo določenemu položaju v organizaciji. Bolj samoučinkoviti posamezniki imajo zato manj težav pri kariernem odločanju kot tisti manj samoučinkoviti (Storme & Celik, 2018, str. 445). Marsikdo se v življenju srečuje s težavo karierne neodločnosti. Slednji v določenem trenutku ni zmožen sprejemati kariernih odločitev in zato dano situacijo doživlja kot stresno (Kulcsár, Dobrean & Gati, 2020). Karierne odločitve se glede na starost razlikujejo, medtem ko igra pomembno vlogo pri sprejemanju le-teh vpetost v obstoječe življenje in navade. Tem močnejša je vpetost, tem večji so vplivi na karierno odločanje in posledice odločitev (Strange, 2018, str. 26–27). Do razlik na področju kariernega odločanja in samoučinkovitosti prihaja tudi zaradi nacionalnega in kulturnega razlikovanja (Ye in drugi, 2018, str. 473).

Danes je možnost izbire kariernih poti večja kot kdajkoli prej, zato je sprejemanje kariernih odločitev vedno težje (Storme & Celik, 2018, str. 446). Karierne odločitve morajo biti sprejete preudarno, saj predstavljajo ene izmed najpomembnejših odločitev v posameznikovem življenju. Te vključujejo izbiro študija, poklica, zaposlitve, oblik formalnega in neformalnega izobraževanja na karierni poti, odločitev o vztrajanju na trenutnem delovnem mestu ali menjavi le-tega itd. Pri sprejemanju tovrstnih odločitev se številni posamezniki srečujejo s težavami, ki le-te ovirajo pri sprejemanju prave odločitve oziroma vodijo v neracionalno karierno odločanje. Karierno odločanje zato vpliva na posameznikovo zadovoljstvo s kariero, splošno dobro počutje in raven življenjskega standarda (Kulcsár, Dobrean & Gati, 2020).

Pri obravnavi pojma kariernega odločanja je treba omeniti teorijo kognitivnega procesiranja informacij (angl. Cognitive Information Processing Theory), ki posamezniku pomaga pri kariernem odločanju in reševanju kariernih težav (Reardon, 2017, str. 656). Teorija služi izboljšanju posameznikovega vsebinskega razumevanja kariernega odločanja, kar opredeljuje piramida področij procesiranja informacij, ter izboljšanju razumevanja procesa kariernega odločanja, ki ga določa krog CASVE (angl. CASVE cycle – communication, analysis, synthesis, valuing, execution). Ta predstavlja ključne sposobnosti posameznika, ki so potrebne za procesiranje informacij, to so komunikacija,

analiza, sinteza, ocenjevanje in izvedba. Teorija se uporablja tudi pri svetovanju, in sicer je v pomoč svetovalcu pri odločitvi, koliko in kakšno pomoč potrebuje svetovanec pri kariernem odločanju in reševanju kariernih težav. Piramida področij procesiranja informacij predstavlja, kaj mora svetovanec vedeti o kariernem odločanju (svetovančevo razmišljanje o odločanju ter poznavanje lastnega odločanja, samega sebe in lastnih možnosti), medtem ko krog CASVE narekuje proces kariernega odločanja oziroma kaj mora posameznik storiti (Reardon, 2017, str. 653–657). Krog CASVE prikazuje slika 2 v nadaljevanju.

Slika 2: Krog CASVE – proces kariernega odločanja



Prirejeno po Reardon (2017, str. 656).

Razumevanje vsebine in procesa kariernega odločanja pripomore k preudarnemu sprejemanju kariernih odločitev posameznika, saj mu pomaga pri ustvarjanju kognitivne sheme karierne izbire, ki zmanjšuje nejasnosti v procesu, pri obvladovanju velike količine razpoložljivih informacij in pri določanju jasnih meril za samonadzor napredka pri sprejemanju kariernih odločitev (Reardon, 2017, str. 657).

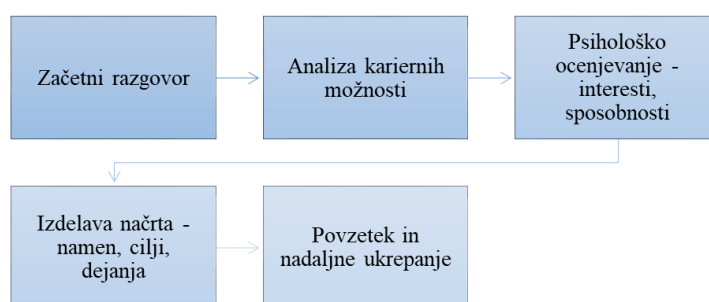
1.1.3 Načrtovanje kariere

Načrtovanje kariere predstavlja prvi korak na poti posameznikovega kariernega razvoja (Tabiu, Pangil & Othman, 2020, str. 716), pri čemer v procesu načrtovanja običajno sodelujeta posameznik in organizacija (Fernandes, da Paz, Carneiro & Mascarenhas, 2017, str. 115). Organizacije prepoznajo prednosti razvoja talenta od znotraj, zato se dejavno udeležujejo v pripravi posameznikov na dodelitev novih vlog (Farashah, 2015, str. 234). Rezultati premišljenega načrtovanja kariere so vidni v obliki ponujenih priložnosti za

karierno napredovanje, kar povečuje samozavest zaposlenega in njegovo naklonjenost prilagajanju organizaciji. Posamezniku je tako omogočeno usklajevanje njegovih kariernih ciljev s cilji organizacije, zato karierno načrtovanje pozitivno vpliva na posameznikovo zadovoljstvo s kariero (Tabiu, Pangil & Othman, 2020, str. 716).

Aplikativnost teorije kognitivnega procesiranja informacij ni zgolj na področju kariernega odločanja, temveč tudi kariernega načrtovanja, saj pojasnjuje pomen samopomoči pri načrtovanju kariere oziroma način kariernega načrtovanja brez pomoči svetovalca. Organizacije posameznike ocenjujejo glede na njihovo stopnjo pripravljenosti na karierno načrtovanje, pri čemer tisti z nizko stopnjo pripravljenosti potrebujejo visoko mero podpore, torej individualno pomoč svetovalca, medtem ko tisti z visoko stopnjo pripravljenosti podpore ne potrebujejo in je samopomoč pri načrtovanju kariere zadostna (Reardon, 2017, str. 655–657; Braunstein–Bercovitz & Lipshits–Braziler, 2017, str. 12–13). Posamezniki postajajo pri načrtovanju kariere vedno samostojnejši (Fernandes, da Paz, Carneiro & Mascarenhas, 2017, str. 117), medtem ko postopek načrtovanja kariere v začetni fazi kariere shematično prikazuje slika 3.

Slika 3: Postopek načrtovanja kariere v začetni fazi kariere



Prirejeno po Fernandes, da Paz, Carneiro & Mascarenhas (2017, str. 117).

Postopek načrtovanja kariere je v začetni fazi kariere nekoliko krajši, medtem ko postane v vmesnih fazah kariere kompleksnejši oziroma vsebuje nekatere dodatne korake, na primer analizo dotedanje karierne poti in oceno tveganja kariernega premika (Fernandes, da Paz, Carneiro & Mascarenhas, 2017, str. 117). Pot do dodelitve večjih odgovornosti lahko temelji zgolj na trdih temeljih, zato je pred načrtovanjem kariernega napredovanja vredno razmisliti o posameznikovi stopnji uspešnosti na trenutnem položaju. Ko je vrh dosežen, sledita razmislek o položaju, ki ga posamezniki želi osvojiti v prihodnosti, in načrt, kako do tja priti (Grubb, 2016, str. 122).

1.2 Karierni razvoj

Kariera predstavlja posameznikov dolgoročni proces učenja, razvoja sposobnosti prek različnih zaposlitvenih možnosti in kariernega razvoja (Idowu & Elbanna, 2020, str. 5). Sullivan in Baruch (2009, str. 1543) kariero definirata kot "posameznikove delovne in druge pomembne izkušnje, pridobljene tako znotraj kot zunaj organizacij, ki tvorijo edinstven vzorec v posameznikovi življenjski dobi" (Sullivan & Baruch, 2009, str. 1543). Karierni razvoj tako pojmuje razvijajoče se zaporedje posameznikovih delovnih izkušenj med časom (Idowu & Elbanna, 2020, str. 5). Karierni razvoj opredeljuje pet faz, ki so opisane v tabeli 1.

Tabela 1: Faze kariernega razvoja

FAZE KARIERNEGA RAZVOJA	
1. Rast	Posameznik se začne zavedati svojih sposobnosti, vrednot, osebnosti, interesov in izkušenj ter začne razumevati svet dela.
2. Raziskovanje	Posameznik pridobi zahtevano izobrazbo in ve, kaj si želi oziroma kaj ga zanima.
3. Oblikovanje	Posameznik izpopolni svoje poklicne sposobnosti in išče priložnosti za nadaljnji karierni razvoj.
4. Ohranjanje	Posameznik izboljšuje svoje sposobnosti v namen ohranjanja in izboljšanja obstoječega položaja oziroma razmišlja o menjavi poklica ali organizacije.
5. Pešanje	Posameznik se začne pripravljati na upokožitev.

Prirejeno po Idowu & Elbanna (2020, str. 5–6).

Čeprav se trend na področju kariernih poti spreminja, je tradicionalna karierna pot, ki praviloma poteka linearno, načrtno in neprekinjeno, v primeru moških še vedno najpogostejše uporabljen karierni model (Hurst, Leberman & Edwards, 2018, str. 135; Venegas, 2019, str. 65). Nasprotno karierne poti žensk ne potekajo linarno, temveč so bolj oportunistične, nenačrtovane in jih zaznamuje več prekinitev (Hurst, Leberman & Edwards, 2018, str. 135). Novodobne težnje individualno usmerjene kariere so znane po modelih tako imenovane brezmejne in protejske kariere (Fernandes, da Paz, Carneiro & Mascarenhas, 2017, str. 103). Brezmejna kariera opredeljuje posameznikovo relativno hitro premikanje od ene zaposlitvene priložnosti do druge in s tem širjenje svojega portfelja znanja, sposobnosti in izkušenj. Gre za nasprotni pristop kot v primeru tradicionalne karierne poti, kjer posamezniki vztrajajo pri dolgoročnem grajenju kariere v zgolj nekaj organizacijah (Foster, Hassard, Morris & Wolfram Cox, 2019, str. 488). V modelu protejske kariere sta pri grajenju kariere ključnega pomena posameznikov samorazvoj ter pridobivanje znanj in sposobnosti, saj se kariera orientira glede na posameznika in ne organizacijo (Fernandes, da Paz, Carneiro & Mascarenhas, 2017, str. 106).

1.2.1 Karierne teorije

Sodobne karierne teorije prinašajo številne spremembe. Večinoma so preusmerile karierno odgovornost z organizacij na posameznika (Hurst, Leberman & Edwards, 2018, str. 136; Foster, Hassard, Morris & Wolfram Cox, 2019, str. 489) in v prvi vrsti zagovarjajo pozitiven pristop k delu, kar vodi v uspešno kariero posameznika. Med drugim teorije narekujejo, da imajo posameznikove negativne izkušnje na karierno pot večji vpliv kot pozitivne, saj se posamezniki iz svojih neuspehov naučimo več kot iz uspehov (Hurst, Leberman & Edwards, 2018, str. 136). Ideja o preučevanju konstrukta karierne poti se je razvila med preučevanjem področja kariernega načrtovanja, medtem ko ga danes opredeljujejo številne splošno sprejete teorije in modeli (Wang & Luo, 2018, str. 2310). V tabeli 2 so zato zbrane zgolj nekatere karierne teorije, ki skupaj s kratkim opisom vsake posamezne podajajo teoretičen vpogled v karierno področje.

Tabela 2: Pregled izbranih kariernih teorij

IME TEORIJE, AVTOR(JI) IN LETO	OPIS TEORIJE
Teorija lastnosti in faktorjev (angl. Trait and Factor Theory) – Parsons (1909)	Pri sprejemanju kariernih odločitev je pomembno: 1. razumevanje sebe, lastnih sposobnosti, interesov in omejitev; 2. poznavanje zahtev, pogojev, priložnosti, prednosti in pomanjkljivosti različnih vrst dela; 3. povezovanje posameznikovih informacij o sebi z informacijami o karieri.
Teorija kariernega razvoja kot uresničevanje koncepta o sebi (angl. Self-concept Theory of Career Development) – Super (1957), Savickas (1996)	Opredeljuje koncept karierne zrelosti kot pripravljenosti na karierni razvoj in obstoj petih faz kariernega razvoja (rast, raziskovanje, oblikovanje, ohranjanje, pešanje). Uresničevanje koncepta o sebi temelji na interakciji med različnimi dejavniki, vključujoč fizično in duševno rast, posameznikove izkušnje ter okoljske značilnosti. Kasneje je bil vpeljan dodaten vidik teorije (Savickas) – gradnja kariere je v osnovi proces razvoja in implementacije posameznikovega koncepta o sebi v delovne vloge.
Teorija poklicnih osebnosti in delovnih okolij (angl. Theory of Vocational Personalities in Work Environments) – Holland (1959)	Posamezniki in delovna okolja so razvrščeni v šest kategorij (realistični, raziskovalni, umetniški, socialni, podjetniški in konvencionalni tip osebnosti/okolja) – RIASEC šesterokotnik (angl. RIASEC hexagon – realistic, investigative, artistic, social, enterprising, conventional). Posamezniki iščejo delovna okolja, ki so skladna z njihovimi interesi in osebnostjo, kar se odraža v posameznikovi vztrajnosti, poklicni uspešnosti in zadovoljstvu.

se nadaljuje

Tabela 2: Pregled izbranih kariernih teorij (nad.)

IME TEORIJE, AVTOR(JI) IN LETO	OPIS TEORIJE
Teorija kognitivnega procesiranja informacij (angl. Cognitive Information Processing Theory) – Sampson, Peterson, Reardon (1971)	Temelji na modelu kognitivnega procesiranja informacij in je v pomoč posamezniku pri kariernem odločanju in reševanju kariernih težav. Pomembni orodji: piramida področij procesiranja informacij – vsebina kariernega odločanja, kaj mora vsak posameznik vedeti o sebi/poklicu; krog CASVE – proces kariernega odločanja, kaj mora vsak posameznik storiti.
Teorija socialnega učenja kariernega odločanja (angl. Social Learning Theory of Career Development) – Krumboltz (1975)	Razlogi za posameznikovo vedenje so povsem življenjski. Dejavniki vplivanja na proces kariernega odločanja so tako genetske predispozicije, instrumentalne in asociativne učne izkušnje ter okolje in pomembni življenjski dogodki.
Teorija kariernih sider (angl. Career Anchor Theory) – Schein (1975)	Koncept kariere predstavlja vez med posameznikom in organizacijo, medtem ko karierna sidra pojasnjujejo sprejete karierne odločitve in reflektirajo posameznikove vrednote in motive, saj te posameznik pri sprejemanju odločitev upošteva. Kategorije sider so naslednje: tehnično–funkcionalno sidro, managersko sidro, sidro varnosti in stabilnosti, sidro podjetniške ustvarjalnosti, sidro avtonomnosti in neodvisnosti, sidro predanosti, sidro čistega izziva in sidro življenjskega sloga.
Socialno kognitivna karierna teorija (angl. Social Cognitive Career Theory) – Lent, Brown, Hackett (1994)	Temelji na teoriji socialnega učenja (Bandura). Obravnavani ključni pojmi so samoučinkovitost, pričakovanja izidov, interesi in cilji. Pojasnjuje medsebojno vplivanje osebnih in kontekstualnih dejavnikov v treh vidikih procesa kariernega odločanja – razvoj ter oblikovanje akademskih in kariernih interesov, sprejemanje odločitev na izobraževalnem in kariernem področju ter zasledovanje akademskih in kariernih ciljev.
Teorija omejevanja in sklepanja kompromisov (angl. Theory of Circumscription and Compromise) – Gottfredson (2005)	Karierni razvoj vključuje štiri procese: 1. razvoj kognitivnih sposobnosti, 2. ustvarjanje sebe, 3. omejevanje kariernih možnosti, 4. sklepanje kompromisov pri sprejemanju kariernih odločitev.

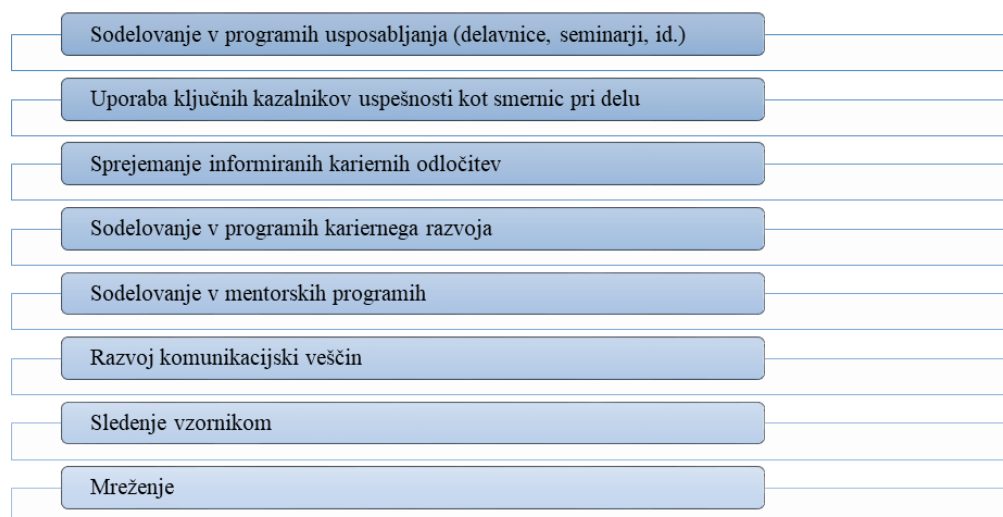
Prirejeno po Atli (2016, str. 1838); Dizaho, Salleh & Abdullah (2016, str. 329); Munawir, Yusuf, Effendi & Afdal, (2018, str. 25–26); Stoll in drugi (2017, str. 168); Reardon (2017, str. 655–658); Peila–Shuster (2016, str. 60); McGuire, Polla & Heidl (2017, str. 581); Chan (2020, str. 194); Jung (2019, str. 332, 333).

Čeprav so bile karierne teoretične predpostavke in karierni modeli razviti do različnih stopenj, so splošni zaključki v literaturi enaki. Karierne teorije ostajajo neustrezne, pomanjkljive ter premalo obsežne in skladne (McMahon & Patton, 2018, str. 230). Konstrukt karierne poti, ki obsega različne karierne teorije in jim daje smisel, resnično obstaja in se razvija. Zato so potrebe po temeljitejših raziskavah elementarnih kariernih teorij in modelov, s ciljem preučevanja in vključevanja konstrukta karierne poti, vse večje (Wang & Luo, 2018, str. 2310).

1.2.2 Strategije razvoja kariere

Strategije razvoja kariere predstavljajo možna dejanja posameznika, ki jih le-ta sam ali v sodelovanju z drugimi udeleženci izvaja v želji po razvoju kariere. Anketirane in intervjuvane ženske (Rosa, Hon, Xia & Lamari, 2017, str. 32–34) kot relevantne strategije razvoja kariere žensk identificirajo sodelovanje v programih usposabljanja, uporabo ključnih kazalnikov uspešnosti kot smernic pri delu in druge. Seznam vseh prikazuje slika 4 v nadaljevanju.

Slika 4: Ključne strategije razvoja kariere žensk



Prirejeno po Rosa, Hon, Xia & Lamari (2017, str. 32–34).

Cho, Park, Han in Ho (2019, str. 102) ter Jauhar in Lau (2018, str. 167) so podobnega mnenja. Kot najpomembnejše strategije razvoja kariere navajajo organizacijske programe kariernega razvoja, izvajanje katerih v kar največji meri prispeva k posameznikovemu kariernemu napredovanju ter sodelovanje v mentorskih programih in mreženje. Ker se mentorji osredotočajo na potrebe posameznika in mu nudijo individualno usmerjanje ter mentoriranje, pripomorejo k doseganju večje karierne uspešnosti posameznika. Priporočljivo je, da vsak posameznik strategije razvoja kariere uporablja od začetka

karijerne poti dalje, saj sta se na primer pomanjkanje interesa za sodelovanje v mentorskih programih ali nezadostno mreženje izkazali kot razlog, zakaj nekateri na svoji karierni poti obupajo prezgodaj (Cho, Park, Han & Ho, 2019, str. 102). Rosa, Hon, Xia in Lamari (2017, str. 34) poudarjajo, da največjo oviro pri uporabi strategij razvoja kariere predstavlja posameznikov odpor do sprememb.

1.3 Grajenje uspešne kariere

Za najaktualnejšo temo raziskav na kariernem področju se je izkazala tema karierne uspešnosti (Cho, Park, Han & Ho, 2019, str. 93). Pojem kariere je znotraj svojega okvira doživel številne transformacije, zato je danes doseganje objektivnih meril kariernega uspeha, kot na primer vertikalno napredovanje, precej bolj oteženo. Nastala sta dva načina merjenja kariernega uspeha, in sicer objektivni karierni uspeh, ki je skladen s tradicionalno konceptualizacijo pojma kariere, in subjektivni karierni uspeh, ki izhaja iz sodobnih kariernih pojmovanj. Objektivni karierni uspeh ocenjujemo glede na merila, ki jih lahko merijo tudi drugi, to so plača, število napredovanj in status. Subjektivni karierni uspeh se ocenjuje na individualni ravni in je povezan s posameznikovim osebnim in kariernim zadovoljstvom ter izpolnjevanjem lastnih kariernih prizadevanj (Girouard & Forest, 2018, str. 193; Venegas, 2019, str. 72). Pri ocenjevanju kariernega uspeha se običajno obravnavata tako objektivni kot subjektivni karierni uspeh (Girouard & Forest, 2018, str. 194).

Izhajajoč iz predpostavke, da je iskanje sreče primarni cilj vsakega posameznika in kariera eden izmed najpomembnejših projektov v življenju, Girouard in Forest (2018, str. 2) ugotavljata esencialnost kariernih prizadevanj na poti k uresničitvi tega. Posamezniki kariere ne vrednotijo enako, zato na svoji karierni poti zasledujejo različna prizadevanja, kar sicer velja tudi v življenju izven kariernih okvirov. Intervjuvane ženske (Cho, Park, Han & Ho, 2019, str. 99) uspeh na kariernem področju večinsko opredeljujejo subjektivno, in sicer kot občutek sreče pri delu, opravljanje dela, ki prinaša zadovoljstvo in opravljanje zahtevnejših delovnih nalog. Proces grajenja uspešne kariere žensk povezuje dva različna, a vendar povezana pojma, vztrajnost in napredovanje. Karierni uspeh žensk je odvisen od neprestane vztrajnosti na kariernem področju, saj ta pripomore k prepoznavanju priložnosti, ki omogočajo nadaljnje karierno napredovanje (Salvaj & Kuschel, 2020, str. 217).

1.3.1 Vztrajnost pri grajenju kariere

Vplivi na vztrajnost pri grajenju kariere se oblikujejo na ravni posameznika in organizacije. Vpliv težavnosti usklajevanja poklicnega in družinskega življenja se primarno pripisuje ženskam. Pri tem je marsikdo mnenja, da na današnjem globalnem trgu ne moremo biti konkurenčni ter hkrati ohranjati ravnovesje med poklicnim in družinskim življenjem. Managerji in managerke, ki na kariernem področju izkazujejo vztrajnost,

običajno sprejemajo preudarne odločitve in se strateško osredotočajo na zgolj posamezna področja (Salvaj & Kuschel, 2020, str. 206). Večina posameznikov stremi k iskanju smisla v življenju, vključujoč tudi področje kariere. Zato je pomembno, da managerji svoje in karierne cilje drugih zaposlenih povezujejo s cilji organizacije. To v posamezniku vzbuja občutek odgovornosti, saj ti ne izpolnjujejo zgolj vsakodnevnih delovnih nalog, temveč prispevajo k uspehu organizacije (Grubb, 2016, str. 113).

Izzivom smo običajno naklonjeni v zgodnjih letih karierne poti, nato sledi želja po doseganju ravnovesja med kariero in družino (Hurst, Leberman & Edwards, 2018, str. 135). Vztrajnost žensk na kariernem področju je odvisna od zahtevnosti pogojev okolja v katerem delujejo. Merjenje posameznikove uspešnosti je ključno pri spodbujanju vztrajnosti managerjev. Nekateri dojemajo ženske kot manj primerne za prevzem vodilnih položajev, kar negativno vpliva na vztrajnost le-teh na kariernem področju. V primeru, da ženske sisteme za merjenje uspešnosti ocenjujejo za moško usmerjene, ne vključujoč obeh spolov in zato kot nepravilne, pogostejše razmišljajo o možnosti zapustitve delovnega mesta. Kadar ženske ne vidijo možnosti napredovanja znotraj organizacije, se le-te pogostejše odločajo za prekinitev delovnega razmerja, saj običajno vztrajajo na delovnem mestu, ki jim karierno napredovanje omogoča. Pomembna razloga žensk za zapuščanje obstoječih delovnih mest sta plačna neenakost med spoloma in učinek steklenega stropa. Neenakost med spoloma se kaže prav tako v organizacijskem vedenju in odnosih med zaposlenimi, kar omejuje vztrajnost žensk oziroma jih spodbuja k prenehanju zasledovanja karierne poti znotraj organizacije (Salvaj & Kuschel, 2020, str. 208).

1.3.2 Karierno napredovanje

Karierno napredovanje opisuje tako vzpenjanje po karierni poti, pridobitev višjega položaja ali naziva znotraj organizacijske hierarhije, kot tudi povečanje dohodka. V splošnem velja, da ima vsak posameznik enake možnosti za napredovanje ali premestitev na drugo delovno mesto. Stereotipizacija spolov igra pomembno vlogo pri kariernem napredovanju žensk, saj so te primorane nenehno tekmovati z moškimi in se precej bolj truditi, da na enakem delovnem mestu oziroma organizacijski ravni dokažejo svoje sposobnosti. Ponekod so ženskam dodeljene manj zahtevne naloge v primerjavi z moškimi, saj se le-te dojema za manj utrjene s fizičnega, mentalnega in čustvenega vidika (Jauhar & Lau, 2018, str. 165).

Strategije kariernega napredovanja, ki jih omenjajo O'Neil, Brooks in Hopkins (2018, str. 331), vključujejo iskanje priložnosti za dodelitev zahtevnih nalog, karierni razvoj in razvoj vodstvenih sposobnosti, samopromocijo ter izbiro primerne vzornika. Choi (2019, str. 306) raziskuje povezavo med mreženjem in kariernim napredovanjem ter poudarja pomen mentorja na poti do kariernega napredovanja. Slednji ima pozitiven vpliv na dodelitev vlog in nalog posamezniku, kar posledično vodi v karierno napredovanje. Salvaj in Kuschel (2020, str. 209) dejavnike vplivanja na karierno napredovanje žensk delita v tri ključne

kategorije, in sicer dejavnike na ravni posameznice, dejavnike na ravni organizacije in nacionalne dejavnike. Dejavniki vplivanja na karierno napredovanje žensk so podrobneje predstavljeni v tabeli 3.

Tabela 3: Dejavniki vplivanja na karierno napredovanje žensk

KARIERNO NAPREDOVANJE		
Individualni dejavniki	Organizacijski dejavniki	Nacionalni dejavniki
• Narodnost in družbeni status • Zmožnost prilagajanja/nadgrajevanja znanja in sposobnosti • Zmožnost pogajanja in uspešnega/učinkovitega delovanja • Zmožnost strateškega razmišljanja in oblikovanja vizije • Komunikacijski slog • Slog vodenja • Raven mreženja	• Organizacijske iniciative za spodbujanje ženskih talentov (rekrutiranje in zaposlovanje, ocenjevanje, spodbujanje, mentorstvo, sponzorstvo, premestitev) • Organizacijska kultura (pozitiven odnos do žensk na vodilnih položajih) • Značilnosti organizacije (starost in velikost podjetja, industrija, zastopanost žensk)	• Starševske pravice in ugodnosti • Uvedba spolnih kvot na vodilnih položajih • Upravljanje raznolikosti spolov

Prirejeno po Salvaj & Kuschel (2020, str. 209).

Pri tem velja poudariti pomembnost organizacijskih dejavnikov, saj so posameznikovo znanje in sposobnosti lahko opaženi zgolj, če je organizacija za to dovzetna. Organizacije, ki razvoj ženskih talentov podpirajo, vpeljujejo različne organizacijske spodbude. H kariernemu napredovanju pripomorejo tudi organizacijska kultura in določene organizacijske značilnosti, na primer delež žensk v organizaciji in industriji, znotraj katere le-ta deluje. Večji delež žensk v organizaciji, torej tistih z managerskim nazivom in tistih delujočih na nižjih položajih, spodbudno vpliva na nadaljnjo višjo zastopanost žensk v organizaciji. Verjetnost za višjo zastopanost žensk na managerskih položajih je večja v velikih, mladih in managersko intenzivno zastopanih podjetjih (Salvaj & Kuschel, 2020, str. 213–216).

1.3.3 Zadovoljstvo s kariero

Zadovoljstvo s kariero predstavlja vsesplošno zadovoljstvo posameznika na izbrani karierni poti (Srivastava & Madan, 2020, str. 44). Razlogov za preučevanje kariernega zadovoljstva zaposlenih je več, medtem ko so v nadaljevanju predstavljeni zgolj glavni. Zadovoljstvo s kariero odraža občutke zaposlenih glede delovnega okolja in je povezano s

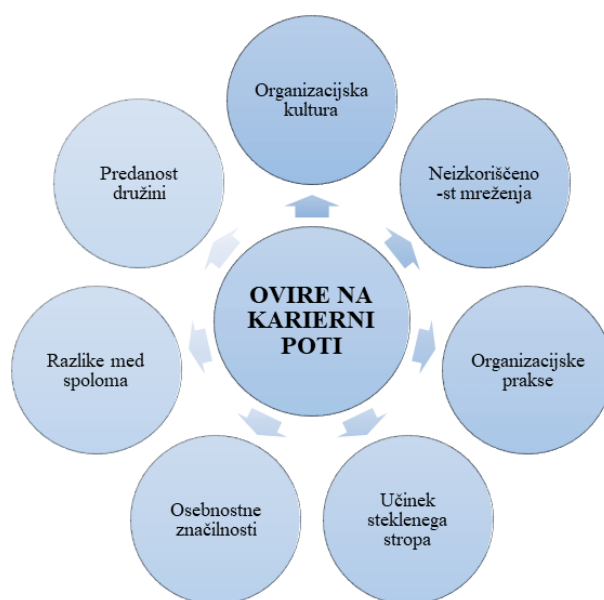
številom dosežkov, ki so jih le-ti dosegli na svoji karierni poti. Poleg tega je rezultat raznolikih in učinkovitih praks managementa človeških virov, saj lahko zaposleni ocenjujejo svoj karierni napredek in na temelju tega presodijo ali želijo vztrajati ali prenehati z delom na trenutnem delovnem mestu. Posledično predstavlja zadovoljstvo s kariero pomembno vez med praksami managementa človeških virov in fluktuacijo zaposlenih (Aburumman, Salleh, Omar & Abadi, 2020, str. 643). Eden izmed razlogov, ki pozitivno vpliva na posameznikovo zadovoljstvo s kariero, je karierno prizadevanje, pri čemer je pomembno razumeti, za kaj si posameznik na karierni poti prizadeva in čemu to počne. Poleg tega posamezniku zadovoljstvo s kariero prinaša tudi objektiven karierni uspeh, na primer v obliki višje plače ali napredovanja (Girouard & Forest, 2018, str. 194–195). Še posebej izrazita je povezava med posameznikovim zadovoljstvom s kariero in subjektivnim kariernim uspehom. V precejšnji meri na zadovoljstvo s kariero vplivajo tudi posameznikove karierne odločitve, osebnost in samoučinkovitost ter mentorstvo oziroma podpora organizacije (Srivastava & Madan, 2020, str. 44–46).

Kompetentni zaposleni so tisti, ki jim uspe opravljati zahtevne delovne naloge in jim to hkrati prinaša zadovoljstvo. Ravno zaposleni z višjo mero tolerance do negotovih kariernih situacij dosegajo večje zadovoljstvo s kariero. Zaupanje predstavlja temelj oblikovanja uspešnih timov, pri zaposlenih vzbuja predanost in jih motivira ter posledično vpliva na občutenje zadovoljstva na delovnem mestu. Organizacije, ki si prizadevajo za zadovoljstvo zaposlenih, ustvarjanju medsebojnega zaupanja pripisujejo izreden pomen. Posamezniki, ki se z organizacijskimi cilji poistovetijo v čim večji meri, opravljajo delo kakovostneje, saj se ne počutijo odtujene. To pozitivno vpliva na zadovoljstvo, medtem ko se prevelika odtujenost odraža v zmanjšani motivaciji in kariernem nezadovoljstvu (Srivastava & Madan, 2020, str. 44–46).

1.4 Karierne ovire in izzivi

Zastopanost žensk na vrhnjih managerskih položajih ostaja v večini držav precej nizka (Jauhar & Lau, 2018, str. 164). Managerji in managerke se glede pomembnosti vloge znanj in sposobnosti pri kariernem napredovanju strinjajo, medtem ko se njihova mnenja o kariernih ovirah in izzivih razlikujejo (Kumara, 2018, str. 331). Sodobna literatura poudarja, da se ženske na delovnem mestu spopadajo z več ovirami in izzivi kot njihovi moški sodelavci (Strange, 2018, str. 27). Slika 5 v nadaljevanju prikazuje, s katerimi ovirami se ženske srečujejo na svoji karierni poti.

Slika 5: Ključne ovire žensk na karierni poti



Prirejeno po Choi (2019, str. 296–297); Kumara (2018, str. 333–335); Strange (2018, str. 32–34); Rosa, Hon, Xia & Lamari (2017, str. 29–31); Jauhar & Lau (2018, str. 165–168).

Predanost družini predstavlja eno izmed ovir pri kariernem napredovanju, saj v večini družin primarno še vedno ženske poskrbijo za otroke in druge družinske obveznosti, kar omejuje njihove možnosti nadaljevanja karierne poti (Jauhar & Lau, 2018, str. 165–166). Ravno zaradi starševstva naj ženske ne bi bile dovzetne za opravljanje nadurnega dela (Rosa, Hon, Xia & Lamari, 2017, str. 31). Organizacijska kultura, ki jo pretežno zaznamujejo predstavniki moškega spola, največkrat ženske pri delitvi moči, virov in enakovrednih kariernih priložnosti izključuje ter jih na ta način ovira pri prevzemanju vodilnih položajev. Posledično lahko prihaja do ustvarjanja mnenj, da so moški pri delu uspešnejši kot ženske (Jauhar & Lau, 2018, str. 166). Kadar se pojavijo možnosti za karierno napredovanje, mreženje pripomore k obravnavi ženskih kandidatk pri delodajalcih (Kumara, 2018, str. 334), a se te zaradi pomanjkanja časa kot posledice udejstvovanja na družinskem področju pogosteje težje mrežijo kot moški. Stereotipiziranje na temelju spolov vodi tudi v oblikovanje "mrež starih fantov" (angl. old boys' networks), ki ženske iz socialnih mrež izključujejo. Organizacijske prakse se nanašajo na izbor in zaposlovanje, karierno napredovanje, ocenjevanje delovne uspešnosti ter karierno usposabljanje in razvoj. Merila slednjih običajno določajo moški, ki kariernih motivov žensk velikokrat ne razumejo povsem. Zato prihaja do učinka steklenega stropa (angl. glass ceiling effect), ki predstavlja oviro na karierni poti žensk oziroma preprečuje napredovanje le-teh na vodilne položaje (Jauhar & Lau, 2018, str. 167). Nekaterim ženskam primanjkuje temeljnih vodstvenih značilnosti, kot sta ambicioznost in samozavest, medtem ko se moški na vodilnih položajih izkažejo za odločnejše in vplivnejše. Zato lahko oviro pri kariernem napredovanju predstavljajo tudi posameznikove osebnostne značilnosti (Strange, 2018, str. 33). Tradicionalna vloga žensk in spolni stereotipi negativno vplivajo na percepcijo žensk

v vlogi vodje, kar posledično vpliva na manjše število žensk managerk (Choi, 2019, str. 297). Razlike med spoloma in učinek steklenega stropa sta v literaturi še posebej pogosto preučevani oviri, zato sta podrobneje opisani v nadaljevanju.

Ključen izziv sodobnega časa predstavlja usklajevanje poklicnega in družinskega življenja, ki pojmuje posameznikov vsakodnevni boj za uravnoteženje obveznosti poklicnega in družinskega življenja (Cho, Park, Han & Ho, 2019, str. 93). Celovita obravnava konstrukta usklajevanja poklicnega in družinskega življenja sledi v nadaljevanju teoretičnega dela magistrskega dela.

1.4.1 Razlike med spoloma na kariernem področju

Razlike med spoloma se v času karierne poti večajo, medtem ko negativno vplivajo na zadovoljstvo žensk pri delu. V literaturi je bil pojav pristranskosti v procesu zaposlovanja in kasneje na delovnem mestu obravnavan že v preteklosti, medtem ko ostaja aktualen še danes. Ženske se stereotipno dojema kot nenaklonjene tveganju, poleg tega imajo ženske v vlogah, ki so tipično moške, manjše možnosti za karierni uspeh (Strange, 2018, str. 22–23). V organizacijah, kjer je karierno napredovanje pogojeno predvsem s spolnimi stereotipi, so ženske pogosto primorane uporabljati svoje pogajalske sposobnosti, saj si le na ta način lahko utirajo nove karierne poti. V pogajanjih za zaposlitev in plačnih pogajanjih so ženske v primerjavi z moškimi neodločnejše (Bowles, Thomason & Bear, 2019). Pomembno vlogo pri nastajanju kariernih razlik med spoloma ima vzgoja otrok, pretežno v prvih letih otrokovega življenja. To predstavlja čas, ko so razlike med spoloma glede razporejanja delovnega časa in odsotnosti z dela največje (Keloharju, Knüpfer & Tåg, 2019, str. 20). Tradicionalni pogledi na družbene vloge spolov ustvarjajo številne predsodke do žensk na vodilnih položajih, saj stereotipna vloga ženske ne sovпада z zastopanostjo le-teh na vodilnih položajih (Strange, 2018, str. 12).

1.4.2 Fenomen steklenega stropa

Prisotnost žensk v poslovnem svetu se je v zadnjih desetletjih precej povečala, medtem ko ima učinek steklenega stropa še vedno zajeten vpliv na karierno napredovanje le-teh (Strange, 2018, str. 2). Pojem steklenega stropa se uporablja pri opisovanju nevidnih ovir, ki ženske ovirajo pri doseganju najvišjih položajev. Interpretiran je na več načinov, medtem ko se med drugim kaže tudi v obliki plačne neenakosti med spoloma (Van Schalkwyk, 2019, str. 18) in pomislekov pri zaposlovanju (Strange, 2018, str.1). Strop predstavlja oviro, ki preprečuje karierno napredovanje, medtem ko steklo odraža nevidnost ovire. Zdi se, da ženske na karierni poti pogosto pridejo do točke, ko napredovanje ni več mogoče, čeprav bi si to vsekakor zaslužile (Jauhar & Lau, 2018, str. 164). V nasprotju z drugimi kariernimi ovirami, kot sta na primer neprimerna izobrazba ali pomanjkanje delovnih izkušenj, je koncept steklenega stropa manj oprijemljiv in pogosto postane del kulturnih, družbenih, organizacijskih, posameznikovih in psiholoških dejavnikov, ki skupaj

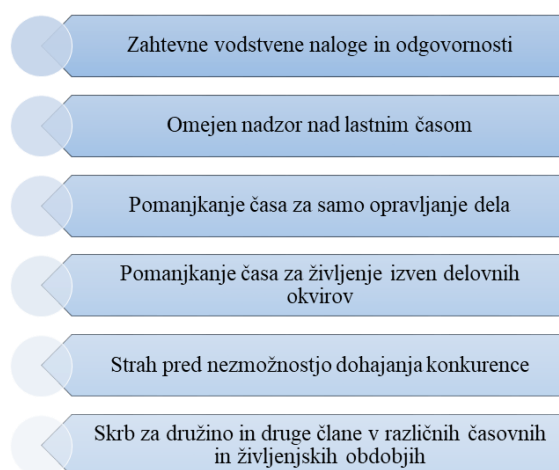
ovirajo karierno napredovanje žensk (Ganiyu, Oluwafemi, Ademola & Olatunji, 2018, str. 138–139).

1.5 Karierna pot managerk

Linearne, strmo navzgor usmerjene in neprekinjene karierne modele so nekateri učenjaki kritizirali, delno tudi zato, ker karierne poti številnih žensk temu vzorcu ne sledijo. Karierna pot žensk ni linearen proces, temveč večstopenjski, ki je medsebojno povezan z družinskim in zasebnim življenjem ter se zato čez leta temu prilagaja (Jyrkinen, Niemistö & Hearn, 2017, str. 231–232). Ženske danes pogosto izbirajo med družino in kariero, velikokrat poskušajo usklajevati oboje, zato je zanje sprejemanje kariernih odločitev oziroma načrtovanje karierne poti v primerjavi z generacijami pred njimi precej težje (Strange, 2018, str. 31). Spopadanje z usklajevanjem kariernih obveznosti in obveznosti, ki pripadajo tradicionalni vlogi spola, pogosto vodi v konflikt med poklicnim in družinskim življenjem. Prav tako se ženske srečujejo z vse večjimi pritiski, saj stremijo k izpolnitvi vloge prizadevnega starša in hkrati predanega zaposlenega, zato večkrat niso zmožne najti ravnovesja (Strange, 2018, str. 30–31). To jim velikokrat onemogoča prevzem vrhnjih managerskih položajev, saj sta zato običajno potrebni dolgoletno neprekinjeno opravljanje dela znotraj organizacije in sistematično vzpenjanje z nižjega na višji položaj (Hurst, Leberman & Edwards, 2018, str. 135).

Večina managerk se na poti do managerskega položaja seznani z različnimi delovnimi mesti. Dodeljene so jim vedno zahtevnejše delovne naloge, prek katerih pridobijo potrebne izkušnje in razvijejo kompetence, ki so potrebne za opravljanje vodstvenega dela (Cho, Park, Han & Ho, 2019, str. 102). Jyrkinen, Niemistö in Hearn (2017, str. 245) na temelju intervjujev, opravljenih z vrhnjimi managerkami, identificirajo naslednje izzive, s katerimi se le-te srečujejo na svoji karierni poti. Te predstavlja slika 6 v nadaljevanju.

Slika 6: Izzivi, s katerimi se srečujejo managerke na svoji karierni poti



Prirejeno po Jyrkinen, Niemistö & Hearn (2017, str. 245).

Med karierno potjo se vrhnje managerke srečujejo z navedenimi izzivi, medtem ko so deležne tudi pritiskov povezanih z družinskimi dolžnostmi in obveznostmi izven kariernega življenja. Prav ti včasih pomembno vplivajo na karierne in druge življenjske odločitve le-teh. Skrb za družino in druge člane zahteva precej časa, kar v kombinaciji z zahtevnim vodstvenim delom zanje predstavlja bistveno obremenitev (Jyrkinen, Niemistö & Hearn, 2017, str. 245).

1.5.1 Opredelitev sodobne ženske

Še posebej v razvitih in demokratičnih državah se je življenje žensk izboljšalo v več pogledih, saj so te bolj izobražene, svobodnejše pri sprejemanju odločitev in zaslužijo več kot kdaj koli prej. Kljub temu so ponekod ženske v primerjavi z moškimi socialno, ekonomsko in politično še vedno prikrajšane (Brockmann, Koch, Diederich & Edling, 2018, str. 755–756). Zgodovinsko gledano je bila prisotnost žensk na trgu delovne sile le del tega, kar poznamo danes. Sodobna ženska je precej verjetno delovno aktivna in sestavni del dvokarierne družine, zato se pojavlja v vlogi ženske s kariero, matere in partnerke. Zastopanost žensk med delovno aktivnim prebivalstvom je vedno večja, zato se organizacijam ponuja možnost ustvarjanja ženskam privlačnega in prijaznega delovnega okolja. To posledično vodi v večjo organizacijsko raznolikost in razvoj kariernih poti žensk (Strange, 2018, str. 17).

Ženske organizacijam odpirajo nove priložnosti in poglede na različne težave, s katerimi se le-te srečujejo, saj imajo v primerjavi z moškimi različna znanja, stališča in izkušnje, na splošno razmišljajo drugače kot moški. Psihološke značilnosti žensk imajo pomembno vlogo pri slogu vodenja, saj se zato izkažejo za skrbne, dovzetne za sodelovanje, visoko čustveno inteligentne in dobre poslušalke. Izkoriščanje talenta žensk na delovnem mestu prispeva k zmanjšanju vrzeli na področju talentov znotraj organizacij, kar vodi v rast organizacij in države (Jauhar & Lau, 2018, str. 164–165). Strange (2018, str. 19) pri tem poudarja, da lahko samo opolnomočene ženske zastopajo svoje karierne interese in dosegajo zastavljene cilje, kar se odraža v njihovi uspešnosti na kariernem področju.

1.5.2 Ženske na vodilnih položajih

Spremembe na področju kariernih teorij in delovnih pogojev prispevajo k ustvarjanju delovnega okolja, primernega izobraženim in karierno usmerjenim ženskam. Zato se število delovno aktivnih in žensk na vodilnih položajih povečuje (Strange, 2018, str. 31). Delež žensk na trgu delovne sile je sicer približno sorazmeren deležu moških, vendar je žensk na vodilnih položajih v primerjavi z moškimi kljub temu precej manj. Slednje so za svoje delo tudi plačane manj (Strange, 2018, str. 1). Nizko zastopanost žensk na vrhnjih managerskih položajih opredeljuje problematika spolne neenakosti, medtem ko literatura kot razlog pogosto navaja vpliv diskriminatorne družbe. Redkeje omenjan, a vendar pomemben je tudi dejavnik zadovoljstva oziroma dobrega počutja managerk. Zadovoljstvo

vrhnjih managerk naj ne bi bilo enako zadovoljstvu vrhnjih managerjev, pri čemer je tudi zadovoljstvo kot posledica kariernega napredovanja pri managerkah manjše v primerjavi z managerji (Brockmann, Koch, Diederich & Edling, 2018, str. 756).

Ženske vodje svoje podrejene motivirajo do najvišje stopnje zmogljivosti. V veliki meri se ozirajo na njihove potrebe po razvoju, mentorstvu in individualne potrebe ter poskušajo z njimi vzpostaviti dobre medsebojne odnose (Devicienti, Grinza, Manello & Vannoni, 2019, str. 902). Poleg tega so bolj naklonjene odobravanju dela s krajšim delovnim časom tistim podrejenim, ki zanj prosijo, s čimer prispevajo k njihovemu usklajevanju poklicnega in družinskega življenja (Devicienti, Grinza, Manello & Vannoni, 2019, str. 923). Ženske na vodilnih položajih uporabljajo različne načine vodenja, medtem ko značilnosti ženskih vodij prikazuje slika 7.

Slika 7: Značilnosti ženskih vodij



Prirejeno po Cho, Park, Han & Ho (2019, str. 98).

Kot razlagajo intervjuvane ženske vodje multinacionalnih podjetij, te pogosto uporabljajo mehki način vodenja. Tako se pri delu izkažejo za avtentične, prijazne, skrbne, fleksibilne, participativne, interaktivne in zagovornice opolnomočenja zaposlenih, medtem ko nekatere pristopajo bolj karizmatično in predvsem ciljno usmerjeno (Cho, Park, Han & Ho, 2019, str. 98). Posamezniki na vodilnih položajih delujejo skladno z vlogami spolov, zato obstaja velika verjetnost, da bodo ženske predstavnice na vodilnih položajih delo opravljale drugače kot moški. Managerke so se izkazale za bolj globalno usmerjene, torej bolj diplomatske, z večjo empatijo do interkulturalnosti in bolj naklonjene raznolikosti. Zato ni nujno, da do manjše zastopanosti žensk na vrhnjih managerskih položajih prihaja zaradi pomanjkanja vodstvenih sposobnosti na strani žensk oziroma so te za vodenje manj kvalificirane, temveč lahko razlog temelji na ravni organizacije, ki ni naklonjena kulturno raznolikim slogom vodenja (Salvaj & Kuschel, 2020, str. 212). Mnenja družbe glede vlog spolov pripomorejo k ustvarjanju predsodkov do zastopanosti žensk na vodilnih položajih.

Tradicionalna vloga ženske ni bila nikoli povezana s prisotnostjo le-teh na vodilnih položajih, zato prihaja do pomislekov, če ženske na vodilna mesta sploh sodijo (Strange, 2018, str. 4). Verjetnost, da se ženska povzpne na delovno mesto izvršne direktorice ali postane del vodstva podjetja, je v primerjavi z moškimi precej manjša. Ženske na vodilne položaje ne napredujejo pogosto, saj so dovzetnejše za tveganja in pritiske, povezane z delovanjem na vodilnih položajih. Poleg tega se ženske po rojstvu otroka manj verjetno vračajo na obstoječe karierni poti, kar organizacije upoštevajo pri sprejemanju odločitev o kariernem napredovanju (Strange, 2018, str. 20–21).

1.5.3 Vloga materinstva na karierni poti

Družinsko življenje neproporcionalno bremeni kariero žensk. Karierni poti le-teh so pred nastopom materinstva podobne kariernim potem moških, vendar se na tej točki začnejo razlikovati (Keloharju, Knüpfer & Tåg, 2019, str. 2). Ženske, ki se odločajo za materinstvo, morajo pred nastopom tega sprejeti odločitve glede udejstvovanja na kariernem področju, če želijo kakovostno opravljati vse funkcije in vloge, tako karierni kot tudi družinske. Vloga materinstva od žensk zahteva, da so te pri delu še učinkovitejše, saj jim le tak način dela omogoča vzpenjanje po karierni poti v današnjem konkurenčnem okolju. Prav tako je potreben razmislek o možnostih za karierno napredovanje znotraj institucionalnega okolja. To se pogosto ne prilagaja pomembnim življenjskim dogodkom, kot je rojstvo otroka, in zato posluha za prekinitev karierni poti ni (Maxwell, Connolly & Ní Laoire, 2019, str. 153). Pred nastopom materinstva ženske v želji po usklajevanju poklicnega in družinskega življenja začnejo izbirati drugačne karierni poti, ki pogosto niso v skladu z interesi organizacije (Tiron-Tudor & Faragalla, 2018, str. 11). Ženske v času nosečnosti želijo biti spoštovane in ocenjevane enako kot pred nastopom nosečnosti. Da bi ohranile to podobo, se nekatere v tistem času pri delu še bolj trudijo (Little, Major, Hinojosa & Nelson, 2015, str. 32). Kasneje zaradi družinskih obveznosti prihaja do situacij, ko je treba delo opravljati ob večerih oziroma konci tedna. Posledično predstavlja usklajevanje poklicnih in družinskih obveznosti del ženskega vsakdanjika (Jyrkinen, Niemistö & Hearn, 2017, str. 236). Ženske bi morale biti pri materinstvu deležne podpore tako družine, organizacije kot tudi države, saj lahko samo na ta način svojo karierno pot nemoteno nadaljujejo (Cho, Park, Han & Ho, 2019, str. 103).

2 USKLAJEVANJE POKLICNEGA IN DRUŽINSKEGA ŽIVLJENJA

2.1 Usklajevanje poklicnega in družinskega življenja

Družbene spremembe so v zadnjem času v veliki meri vplivale na posameznikov življenjski slog. Usklajevanje poklicnega in družinskega življenja postaja vse bolj prepoznavno kot ena izmed glavnih težav, s katerimi se srečuje današnja družba (Sui Pheng & Chua, 2019, str. 7; Phipps & Prieto, 2016, str. 256; Wöhrmann, Dilchert &

Michel, 2020, str. 2). S slednjo se spopadajo tako ženske kot moški. Kljub temu omenjena težava še vedno v večji meri zadeva ženske, saj obstaja velika verjetnost, da bodo odgovornost za družinske obveznosti primarno prevzele one. Zastopanost žensk na vodilnih položajih v primerjavi z moškimi ostaja manjša, deloma tudi zato, ker je tovrstno delo težko usklajevati z družinskimi obveznostmi (Seierstad & Kirton, 2015, str. 390). Usklajeno poklicno in družinsko življenje je kazalnik posameznikove kakovosti življenja (Haar, Sune, Russo & Ollier–Malaterre, 2019, str. 262) ter je pogosto odraz zdravega in trajnostnega življenjskega sloga. Ravno nasprotno so posledice konflikta med poklicnim in družinskim življenjem. Zdi se, da obstajajo razlike med spoloma pri spopadanju z nasprotujočimi se zahtevami poklicne in družinske vloge. Moški se pogosteje srečujejo s konfliktom delo–družina, medtem ko ženske občutijo višjo stopnjo konflikta družina–delo (Hagqvist, Vinberg, Tritter, Wall & Landstad, 2020, str. 266). Raziskave kažejo, da si številni posamezniki želijo usklajenega poklicnega in družinskega življenja, saj to pomembno vpliva na njihovo dobro počutje in delovno produktivnost (Lewis & Beauregard, 2018, str. 725).

Usklajevanje poklicnega in družinskega življenja je ena izmed ključnih težav managerjev in managerk (Nyberg, Peristera, Bernhard–Oettel & Leineweber, 2018, str. 829). Pri ocenjevanju kakovosti sodobnih managerskih delovnih mest so različni znanstveniki opazili naraščajoče poseganje vodstvenega dela v družinsko okolje. Višja intenzivnost dela in dolg delovnik znižujeta kakovost dela ter negativno vplivata na usklajevanje poklicnega in družinskega življenja (Foster, Hassard, Morris & Wolfram Cox, 2019, str. 490–491). Ravnovesja med poklicnim in družinskim življenjem številni ne poznajo, saj so ti povsem predani delu in razvoju kariere. Nekateri se želijo družinski vlogi izogniti in se v celoti posvetijo delu, medtem ko se drugi pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja srečujejo z občutkom krivde. Ta se pojavi, ko le–ti doma preživljajo čas z družino in hkrati čutijo potrebo po delu ter nato na delovnem mestu, ko čutijo, da bi morali več časa namenjati družini. Več managerjev prioritiziranje dela opravičuje s trdom za zagotavljanje lepšega življenja svoji družini, drugi priznavajo, da so od dela odvisni, medtem ko tretjim delo predstavlja odgovornost, ki bi se je želeli razbremeniti (Ford & Collinson, 2011, str. 269–270).

2.1.1 Konstrukt usklajevanja poklicnega in družinskega življenja

Konstrukt usklajevanja poklicnega in družinskega življenja je v veljavi od nedavnega, medtem ko se je o potrebi po ravnovesju med zahtevami na delovnem mestu in v zasebnem življenju govorilo že v 18. in na začetku 19. stoletja (Phipps & Prieto, 2016, str. 249). Usklajenost poklicnega in družinskega življenja pojmuje posameznikovo dožemanje prepletenosti poklicne in družinske vloge ter skladnost vlog s posameznikovimi vrednotami, cilji in prizadevanji (Haar, Sune, Russo & Ollier–Malaterre, 2019, str. 262). Številni učenjaki se strinjajo, da posameznik ravnovesje med poklicnim in družinskim življenjem dosega takrat, ko delo ne predstavlja del družinskega življenja in je čas med

njiu razdeljen enakomerno (Zerwas, 2019b, str. 51; Wood, Oh, Park & Kim, 2020, str. 243). Pojmovanja konstrukta so številna in so si med seboj različna, saj ta še vedno ni dosledno definiran ter v celoti merjen oziroma raziskan (Zerwas, 2019b, str. 51; Brough, Timms, Chan, Hawkes & Rasmussen, 2020, str. 475; Sui Pheng & Chua, 2019, str. 8; Lewis & Beauregard, 2018, str. 721). Razvit je bil s ciljem zavrnitve ideje o moškem kot popolnem delavcu. Začetek razvoja je bil v veliki meri osredotočen na iskanje rešitev, ki bi ženskam omogočale usklajevanje dela in družine. Zato se je pomen konstrukta začel povezovati zgolj s problematiko žensk ter ne s potrebno razpravo in kritiko prevladujoče kulture dela in delovnih idealov (Biese & Choroszewicz, 2018, str. 313).

Konstrukt usklajevanja poklicnega in družinskega življenja je predhodnik konstrukta usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja (Zerwas, 2019b, str. 51). Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja je celosten konstrukt, ki zajema vse življenjske vloge, v katere se posameznik vključuje, in ne zgolj družinske (Haar, Sune, Russo & Ollier-Malaterre, 2019, str. 263; Sui Pheng & Chua, 2019, str. 7–8). Zasebno življenje obsega osem različnih področij, na katere vpliva dinamika poklicnega življenja. Mednje spadajo družina, partnerski odnos, gospodinjstvo, prijateljstvo, zdravje, izobrazba, skupnost in prosti čas (Haar, Sune, Russo & Ollier-Malaterre, 2019, str. 263). V namen odražanja celostnosti konstrukta so se oblikovala tudi druga poimenovanja, na primer integracija poklicnega in zasebnega življenja ter harmonizacija poklicnega in zasebnega življenja (Brough, Timms, Chan, Hawkes & Rasmussen, 2020, str. 476; Munkejord, 2016, str. 625). Za lažje razumevanje razvoja in širine konstrukta, so v tabeli 4 v nadaljevanju zbrane opredelitve ključnih terminov, uporabljenih na področju usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja.

Tabela 4: Opredelitve ključnih terminov, uporabljenih na področju usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja

TERMIN	OPREDELITEV, AVTOR(JI) IN LETO
Usklajevanje poklicnega in družinskega življenja (angl. work–family balance)	“Usklajevanje poklicnega in družinskega življenja je doseganje visoke ravni zadovoljstva ter dobro delovanje v vlogi na delovnem mestu in v družini, z minimalno stopnjo konflikta vlog.” – Clark (2000)
Konflikt med poklicnim in družinskim življenjem (angl. work–family conflict)	“Konflikt med poklicnim in družinskim življenjem je oblika medsebojnega konflikta, v katerem so pritiski iz poklicnega in družinskega področja v nekaterih pogledih medsebojno nezdružljivi. Sodelovanje v poklicni (družinski) vlogi je oteženo zaradi sodelovanja v družinski (poklicni) vlogi.” – Greenhaus and Beutell (1985)

se nadaljuje

Tabela 4: Opredelitve ključnih terminov, uporabljenih na področju usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja (nad.)

TERMIN	OPREDELITEV, AVTOR(JI) IN LETO
Obogatitev poklicnega in družinskega življenja (angl. work–family enrichment) Termina s sorodnim pomenom sta: Izboljšanje poklicnega in družinskega življenja (angl. work–family enhancement) Poenostavljanje poklicnega in družinskega življenja (angl. work–family facilitation)	“Obogatitev poklicnega in družinskega življenja je stopnja, do katere lahko sposobnosti in izkušnje v eni vlogi izboljšajo uspešnost in zadovoljstvo v drugi vlogi.” – Greenhaus and Powell (2006)
Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja (angl. work–life balance)	“Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja je posameznikovo dožemanje združljivosti poklicnega in zasebnega področja, kar spodbuja posameznikovo rast v skladu z njegovimi trenutnimi življenjskimi prioritetami.” – Kalliath and Brough (2008)

Prirejeno po Zerwas (2019b, str. 55); Sirgy & Lee (2017, str. 246).

Haar (2013, str. 3308) usklajenost poklicnega in zasebnega življenja definira kot stopnjo, “do katere je posameznik sposoben ustrezno usklajevati več vlog v svojem življenju, vključujoč poklicno in družinsko vlogo ter druge večje odgovornosti.” (Haar, 2013, str. 3308). Za nekatere posameznike to pomeni zgolj delo in družino, za druge delo in šport ali skupnost itd. (Haar, 2013, str. 3308). Pri tem poudarja, da gre pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja za doseganje usklajenosti med vlogami in ne za dejansko število vlog. Večina literature vsebino zasebnega življenja dojema za zamenljivo z družinskim (Lewis & Beauregard, 2018, str. 721), zato bo v nadaljevanju magistrskega dela konstrukt izražen kot usklajevanje poklicnega in družinskega življenja. V tabeli 5 so zbrane najbolj uveljavljene definicije usklajenega poklicnega in družinskega življenja, ki so v raziskovalni literaturi pridobile določeno raven sprejetosti.

Tabela 5: Uveljavljene definicije usklajenega poklicnega in družinskega življenja

AVTOR(JI) IN LETO	DEFINICIJA – “Usklajeno poklicno in družinsko življenje je...
Kofodimos (1993)	... sinonim za izpopolnjujoče, zdravo in produktivno življenje, ki vključuje delo, igro in ljubezen.”
Marks and MacDermid (1996)	... težnja po doseganju popolne vključenosti v vse posameznikove vloge, pri čemer vključevanje temelji na izkazovanju skrbnosti in pozornosti.”
Kirchmeyer (2000)	... doseganje zadovoljstva v vseh vlogah, pri čemer so zato potrebni viri, kot so energija, čas in predanost, ki so med posamezne vloge ustrezno porazdeljeni.”

se nadaljuje

Tabela 5: Uveljavljene definicije usklajenega poklicnega in družinskega življenja (nad.)

AVTOR(JI) IN LETO	DEFINICIJA – “Usklajeno poklicno in družinsko življenje je...
Clark (2000)	... doseganje visokega nivoja zadovoljstva in dobro delovanje v vlogi na delovnem mestu in v družini, z minimalno stopnjo konflikta vlog.”
Greenhaus et al. (2003)	... stopnja, pri kateri je posameznikov nivo zadovoljstva in vključenosti v poklicno in družinsko vlogo enak.”
Frone (2003)	... rezultat visoke stopnje obogatitve vlog in nizke stopnje konflikta vlog.”
Voydanoff (2005)	... ocena o zadostni meri poklicnih in družinskih virov za izpolnjevanje poklicnih in družinskih zahtev, pri čemer je vključevanje v obe vlogi učinkovito.”
Greenhaus and Allen (2006)	... obravnavano kot posameznikovo zadovoljstvo s poklicno in družinsko vlogo ter učinkovita vključenost v vlogi, skladno z njegovimi vrednotami in prioritetami.”
Grzywacz and Carlson (2007)	... uresničitev pričakovanj posamezne vloge, ki so dogovorjena in razdeljena med posameznika in partnerja(e) tako poklicne kot družinske vloge.”

Prيرهjeno po Vasumathi (2018, str. 106); Sui Pheng & Chua (2019, str. 8); Syed (2015, str. 293); Sirgy & Lee (2015, str. 1059–1060); Cvenkel (2020b, str. 244).

Pojem usklajenosti oziroma ravnovesja je sam po sebi problematičen. Nekateri učenjaki so ravnovesje razumeli kot enakomerno porazdelitev časa, energije in predanosti poklicni in družinski vlogi. Drugi so izbrali bolj situacijski pristop, saj naj bi bilo posameznikovo ravnovesje odvisno od trenutnih okoliščin. Tretji so pojem povezali z najmanjšo stopnjo konflikta vlog. Zavzemajoč subjektivistično stališče nekateri učenjaki poudarjajo, da je stopnja usklajenosti poklicnega in družinskega življenja, ki posameznika osrečuje, odvisna od njegove lastne presoje in ne predhodno določenega pojma, kaj usklajenost oziroma ravnovesje je (Kelliher, Richardson & Boiarintseva, 2019, str. 98–99; Lewis & Beauregard, 2018, str. 721; Bharadwaj, 2020, str. 183; Haar, 2013, str. 3308; Munkejord, 2016, str. 625).

2.1.2 Pregled teoretičnih pristopov k usklajevanju poklicnega in družinskega življenja

Raziskave na temo usklajevanja poklicnega in družinskega življenja temeljijo na treh teoretičnih pristopih, ki se razlikujejo glede na to, kako posamezniki usklajujejo delovanje v različnih življenjskih vlogah in kako zadovoljstvo, ki jim ga prinaša vključenost v posamezno vlogo, vpliva na splošno posameznikovo zadovoljstvo (Lee & Sirgy, 2019, str. 358). Teoretični pristopi k usklajevanju poklicnega in družinskega življenja obsegajo vključevanje v vloge, obvladovanje konflikta vlog in doseganje zadovoljstva v vlogah. Posamezni teoretični pristopi so podrobneje opisani v tabeli 6 v nadaljevanju.

Tabela 6: Teoretični pristopi k usklajevanju poklicnega in družinskega življenja

TEORETIČNI PRISTOP	AVTOR(JI) IN LETO	ZNAČILNOST(I) TEORETIČNEGA PRISTOPA	OPIS TEORETIČNEGA PRISTOPA
Vključevanje v vloge	Sieber (1974), Marks (1977), Marks and MacDermid (1996)	Vključevanje v več vlog	Težnja po doseganju popolne vključenosti v vse posameznikove vloge, pri čemer vključevanje temelji na izkazovanju skrbnosti in pozornosti.
	Kirchmeyer (2000)	Enakomerno namenjanje časa in predanosti vsem vlogam	Vključevanje v vloge s približno enako stopnjo namenjene pozornosti, časa, vključenosti oziroma predanosti.
	Greenhaus et al. (2003)	Uravnoteženo namenjanje časa in energije	Uravnoteženo namenjanje časa in energije poklicnemu in družinskemu življenju, pri čemer je raven zadovoljstva v obeh najvišja.
Obvladovanje konflikta vlog	Kahn et al. (1964), Allen et al. (2000), Clark (2000)	Minimiziranje konflikta med poklicnim in družinskim življenjem	Doseganje visoke ravni zadovoljstva in dobro delovanje v vlogi na delovnem mestu in v družini, z minimalno stopnjo konflikta vlog.
	Hobfoll (1989), Fisher et al. (2009)	Ustrezno razporejanje virov za izpolnjevanje zahtev posamezne vloge	Ravnovesje med poklicnim in družinskim življenjem je doseženo s pomočjo učinkovitega obvladovanja konflikta vlog. Konflikt vlog nastane, kadar so viri za izpolnjevanje zahtev posamezne vloge omejeni oziroma niso razpoložljivi.
	Voydanoff (2005)	Razpoložljivost zadostnih virov za izpolnjevanje zahtev vlog	Usklajenost virov in zahtev (usklajenost poklicnih zahtev in družinskih virov ter usklajenost družinskih zahtev in poklicnih virov) predstavlja ključen dejavnik ravnovesja poklicnega in družinskega življenja.
	Frone (2003), Greenhaus and Powell (2006)	Obogatitev vlog brez prisotnosti konflikta vlog	Visoka stopnja obogatitve vlog z nizko stopnjo konflikta vlog.
Doseganje zadovoljstva v vlogah	Clark (2000), Kirchmeyer (2000)	Uravnoteženo zadovoljstvo v vseh vlogah	Ravnovesje med poklicnim in družinskim življenjem je doseženo, ko je posameznikovo zadovoljstvo uravnoteženo v vseh vlogah.

se nadaljuje

Tabela 6: Teoretični pristopi k usklajevanju poklicnega in družinskega življenja (nad.)

TEORETIČNI PRISTOP	AVTOR(JI) IN LETO	ZNAČILNOST(I) TEORETIČNEGA PRISTOPA	OPIS TEORETIČNEGA PRISTOPA
	Champoux (1978), Staines (1980), Lambert (1990)	Učinek prelivanja in nasprotnega delovanja	Ravnovesje med poklicnim in družinskim življenjem je doseženo, ko pride do učinka prelivanja (pozitiven učinek posamezne vloge se prenese na drugo in obratno) oziroma nasprotnega delovanja (negativen učinek posamezne vloge spodbudi posameznikov pozitivni učinek v drugi in obratno).
	Nippert-Eng (1996), Ashforth et al. (2000), Clark (2000), Bulger et al. (2007)	Razmejevanje vlog	Ravnovesje med poklicnim in družinskim življenjem je doseženo, ko posameznik vzpostavi meje med vlogami (npr. meja med poklicno in družinsko vlogo), zato da se nezadovoljstvo med njimi ne prenaša.

Prirejeno po Lee & Sirgy (2017, str. 774–775); Lee & Sirgy (2019, str. 359–360).

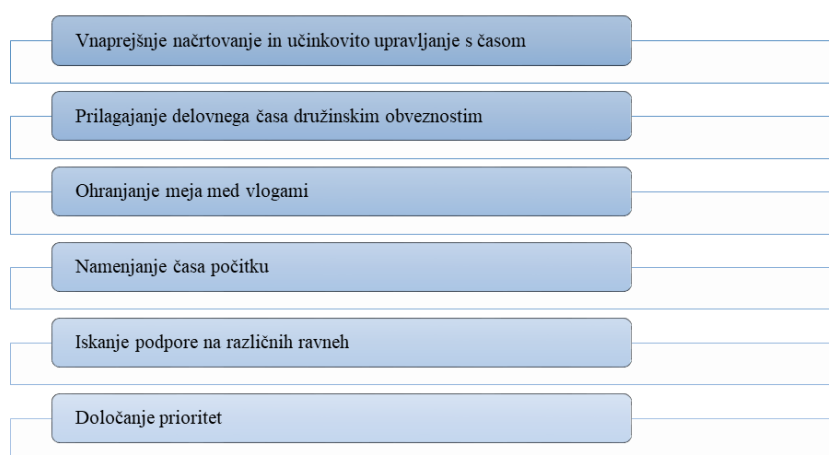
V zadnjih dvajsetih letih so znanstveniki poskušali podati bolj integriran pogled na posameznikovo povezovanje dela in družine, pri čemer je konstrukt usklajevanja poklicnega in družinskega življenja ključen pri odražanju te perspektive. Priljubljena uporaba konstrukta je presegla njegov teoretični razvoj (Brough, Timms, Chan, Hawkes & Rasmussen, 2020, str. 475; Lewis & Beauregard, 2018, str. 720). Hkrati pomanjkanje meritev le-tega znanstvenike ovira pri ovrednotenju konstrukta in njegovih vplivov ter oblikovanju trajnostih strategij za spodbujanje usklajevanja poklicnega in družinskega življenja (Sui Pheng & Chua, 2019, str. 8; Lee & Sirgy, 2019, str. 361; Wood, Oh, Park & Kim, 2020, str. 255; Kelliher, Richardson & Boiarintseva, 2019, str. 98; Haar, 2013, str. 3305). Raziskave konstrukta so zato potrebne nadaljnjega razvoja (Haar, Sune, Russo & Ollier-Malaterre, 2019, str. 262).

2.1.3 Individualne strategije doseganja usklajenega poklicnega in družinskega življenja

Strategije vzpostavljanja ravnovesja med poklicnim in družinskim življenjem so bile preučevane v številnih študijah (Toffoletti & Starr, 2016, str. 491). Težave, povezane z usklajevanjem poklicnega in družinskega življenja, vplivajo na posameznikovo osebno identiteto, dobro počutje in kakovost opravljanja dela. Preobremenjenost vodi v nezadovoljstvo, zato je pomembno, da posamezniki oblikujejo in sledijo individualnim strategijam doseganja usklajenega poklicnega in družinskega življenja (Vasumathi, 2018,

str. 127). Managerke kot glavni oviri pri doseganju ravnovesja med poklicnim in družinskim življenjem navajajo visoke delovne zahteve in dolg delovnik. Omenjeni oviri poskušajo premagovati z vzpostavitev časovnih in prostorskih meja med delom in zasebnim življenjem (Toffoletti & Starr, 2016, str. 491). Slika 8 v nadaljevanju predstavlja izbor strategij, ki jih preučevane ženske (Kinman, 2016, str. 136–138) uporabljajo pri vzpostavljanju ravnovesja med poklicnim in družinskim življenjem.

Slika 8: Individualne strategije žensk za doseganje usklajenega poklicnega in družinskega življenja



Prirejeno po Kinman (2016, str. 136–138).

Strategija vnaprejšnjega načrtovanja in učinkovitega upravljanja s časom vključuje različna vedenja, ki so usmerjena v maksimiziranje časa, namenjenega družinskemu življenju. Marsikdaj se zaradi sprememb družinskih okoliščin pojavi potreba po prilagajanju delovnega časa družinskim obveznostim (Kinman, 2016, str. 137). Naz, Fazal in Khan (2017, str. 92) prav tako opazajo, da nekatere ženske v izogib sovpadanju delovnih in družinskih obveznosti sledijo izdelanim urnikom. Nekatere ženske prosti čas namenjajo za nadomestitev poklicnih obveznosti, čeprav je čas za počitek izredno pomemben za ohranjanje posameznikovega zdravja in nadaljnje kakovostno opravljanje dela. Večina žensk se zaveda pomena podpore na različnih ravneh in se nanjo zanaša. V namen zmanjšanja delovnih obremenitev je treba delovnim nalogam smotrno dati prednost. Pomembno strategijo predstavlja ohranjanje meja med vlogami, pri čemer je najbolj splošen način ohranjanja meja opravljanje dela znotraj predpisanega delovnega časa in preživljanje prostega časa izven tega (Kinman, 2016, str. 137–138). V želji po doseganju ravnovesja med poklicnim in družinskim življenjem posamezniki družinsko in poklicno vlogo usklajujejo na način, da slednja v kar najmanjši meri posega v posameznikovo družinsko življenje (Naz, Fazal & Khan, 2017, str. 92).

2.2 Spreminjajoča se narava dela

Gospodarstvo, demografija, tehnologija in drugi dejavniki spreminjajo naravo in organizacijo dela (Scully–Russ & Torraco, 2020, str. 66; Zerwas, 2019b, str. 64). Do številnih strukturnih sprememb na trgu dela je že prišlo in bo prihajalo tudi v prihodnje, medtem ko se spremembe kažejo predvsem v naraščajoči polarizaciji delovnih mest (angl. job polarization) ter pojavu nestandardnih delovnih mest in oblik dela. Nove oblike dela vodijo v spremembe na področju delovnih razmerij (Heaphy in drugi, 2018, str. 6). Tehnološki razvoj je omogočil večjo dosegljivost zaposlenih, saj delo s pomočjo uporabe tehnologije lahko poteka kjerkoli in kadarkoli (Lee & Sirgy, 2019, str. 357). Pričakovanja delodajalcev do zaposlenih so se povečala (Zerwas, 2019b, str. 64), zato posamezniki pogosto delajo izven dogovorjenega delovnega časa. Poseg dela v posameznikovo družinsko življenje je zato danes skoraj neizogiben (Vasumathi, 2018, str. 119).

2.2.1 Trendi, izzivi in posledice

Po mnenju mnogih predstavljata digitalizacija in avtomatizacija dela najpomembnejši svetovni družbeni in gospodarski trend (Hirschi, 2018, str. 192–194). Večja dosegljivost zaposlenih se odraža v trendu povečane intenzitete dela in kulture dolgega delovnika (Zerwas, 2019b, str. 65). To na usklajevanje poklicnega in družinskega življenja vpliva negativno. Težava pretiranega dela postaja vedno večja skrb današnje družbe (Foster, Hassard, Morris & Wolfram Cox, 2019, str. 491). Trendi ustvarjajo trg dela še bolj kompleksen, zato tradicionalne oblike dela in zaposlitve s polnim delovnim časom nadomeščajo netradicionalne in fleksibilnejše oblike dela (Scully–Russ & Torraco, 2020, str. 78). Svetovno prisoten pojav na trgu dela je poklicna spolna segregacija, ki razmejuje zastopanost žensk in moških na različnih delovnih mestih (Maji, 2019, str. 68). Število delovno aktivnih žensk in tistih na managerski položajih narašča, medtem ko je veliko izmed njih še vedno močno obremenjenih zaradi družinskih obveznosti. Danes zaposleni običajno prihajajo iz dvokariernih družin, zato so primorani usklajevati številne poklicne in družinske obveznosti (Syed, 2015, str. 292). Delovni pogoji postajajo vedno bolj stresni, pri čemer je stres najpogostejši razlog za fluktuacijo zaposlenih (Vasumathi, 2018, str. 127). Prav tako vedno pogosteje prihaja do povečane ravni stresa kot posledice pomanjkanja usklajenosti poklicnega in družinskega življenja, kar predstavlja velik izziv tako za posameznika kot tudi organizacijo (Syed, 2015, str. 292). Managerji se vsakodnevno srečujejo z edinstvenimi in kompleksnimi težavami. Zaradi vedno večjega obsega zahtev in obveznosti, povezanih z vključevanjem v različne vloge, so v primerjavi z drugimi zaposlenimi njihovi delovniki najdaljši ter njihov počitek in čas, namenjen spanju, najkrajša. Posledice se odražajo v obliki slabšega psihičnega počutja in nezmožnosti uspešnega usklajevanja poklicnih in družinskih obveznosti (Haar, Roche & ten Brummelhuis, 2018, str. 2659).

2.2.2 Počutje zaposlenih na delovnem mestu

Dobro počutje in zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu postajata vedno bolj preučevani področji. Ravno zaposleni predstavljajo najpomembnejše sredstvo za doseganje konkurenčne prednosti na znanju temelječih organizacij (Delina & Raya, 2016, str. 2). Dobro počutje na delovnem mestu je pogojeno z zadovoljstvom pri delu, udejstvovanjem na delovnem mestu, s pogostejšim doživljanjem pozitivnih kot negativnih čustev ter fizičnim zdravjem (Vakkayil, Della Torre & Giangreco, 2017, str. 549; Huo, Boxall & Cheung, 2020, str. 1837). Zaposleni se največkrat dobro počutijo na delovnih mestih, kjer svobodno sprejemajo odločitve in so pri delu fleksibilni (Haar, Roche & ten Brummelhuis, 2018, str. 2664; Poulsen & Ipsen, 2017, str. 43). Fleksibilne oblike dela, nudenje zdravih obrokov in možnost varstva otrok so le nekatere organizacijske spodbude, ki prispevajo k dobremu počutju zaposlenih ter posledično zadovoljstvu na področju poklicnega in družinskega življenja (Cvenkel, 2020b, str. 250). Usklajeno poklicno in družinsko življenje pozitivno vpliva na dobro počutje zaposlenih na delovnem mestu (Sui Pheng & Chua, 2019, str. 8), zmanjšuje stres in izgorelost zaposlenih, zato prinaša neposredno korist organizacijam (Delina & Raya, 2016, str. 3). Na drugi strani različne oblike konflikta med poklicnim in družinskim življenjem negativno vplivajo na počutje zaposlenih (Kinman, 2016, str. 128). Dobro počutje managerjem dopušča učinkovito spopadanje z vsakodnevnimi kompleksnimi situacijami in izzivi, pri čemer je vpliv družine na počutje le-teh pogosto precejšen (Haar, Roche & ten Brummelhuis, 2018, str. 2660). Večina ljudi na delovnem mestu preživi zajeten del svojega časa. Zato je razumevanje vloge poklica in vloge delovnega mesta pri doseganju sreče zaposlenih nadvse pomembno (adnan Bataineh, 2019, str. 101).

2.3 Vplivi na usklajevanje poklicnega in družinskega življenja

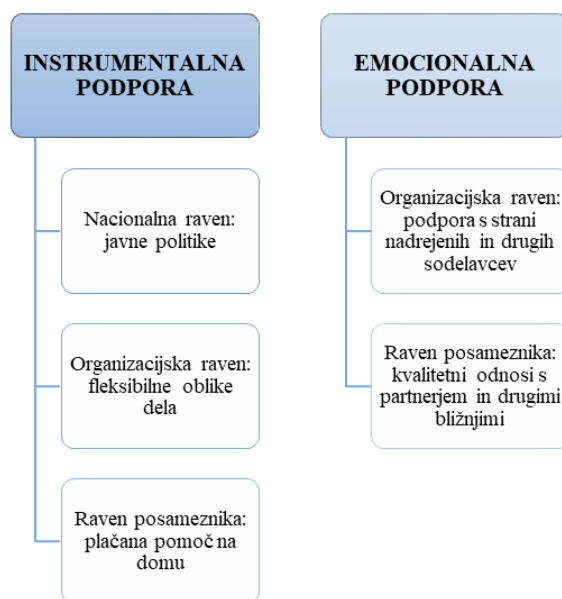
Vplivi na usklajevanje poklicnega in družinskega življenja so številni. Mednje spadajo vedno bolj stresno delovno okolje, kompleksno družinsko okolje kot posledica razvoja družinske vloge in tej pripadajočih obveznosti, gospodarske razmere, tehnološki napredek, naraščajoča konkurenca in drugi (Gilley, Waddell, Hall, Jackson & Gilley, 2015, str. 17). Vasumathi (2018) k dejavnikom vplivanja na doseganje ravnovesja med poklicnim in družinskim življenjem na ravni posameznika uvršča spol, starost, osebnost, stopnjo izobrazbe, zakonski stan, starševstvo in posameznikove življenjske zahteve. Pomembno vlogo imajo tudi organizacijski dejavniki.

2.3.1 Različne ravni podpore

Družina predstavlja pomembno obliko podpore pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja, še posebej ženskam, ki se v veliki meri udeležujejo na kariernem področju (Seierstad & Kirton, 2015, str. 391). Ženske, ki so deležne podpore partnerja in otrok, med drugim pri opravljanju družinskih in gospodinjskih obveznosti, so bolj predane delu in bolj

motivirane za doseganje ciljev (Vasumathi, 2018, str. 122). Organizacije lahko nudijo podporo pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja na način, da zaposlenim omogočajo določeno raven avtonomije pri delu, prilagajajo njihove delovne zahteve in jim nudijo pomoč nadrejenih (Tavassoli & Sunyer Torrents, 2018, str. 1620–1621). Obstajajo tudi organizacijski podporni programi, med katere spadajo fleksibilne oblike dela, delo s skrajšanim delovnim časom, pomoč pri varstvu otrok in drugi (Sirgy & Lee, 2017, str. 241; Vasumathi, 2018, str. 125). Prav tako je pomembna podpora države v obliki javnih politik, ki zadevajo varstvo otrok ter ureditev materinskega in očetovskega dopusta ter drugih sistemskih ukrepov, ki omogočajo usklajevanje poklicnega in družinskega življenja (Abendroth & den Dulk, 2011, str. 238). Za doseganje ravnovesja med poklicnim in družinskim življenjem so tako ključne tri ravni in dve obliki podpore.

Slika 9: Oblike instrumentalne in emocionalne podpore na različnih ravneh



Prirejeno po Abendroth & den Dulk (2011, str. 239).

Kot prikazuje slika 9 zgoraj, je poleg razlikovanja med različnimi ravni podpore treba razlikovati tudi med instrumentalno in emocionalno obliko podpore. Politike, ki jih izvaja delodajalec za lažje usklajevanje poklicnega in družinskega življenja, predstavljajo instrumentalno organizacijsko podporo. Emocionalno podporo na delovnem mestu lahko nudijo nadrejeni in drugi sodelavci, kadar ti izražajo empatijo do posameznikovega trenutnega (ne)ravnovesja med poklicnim in družinskim življenjem. Primer instrumentalne podpore na ravni posameznika je plačana pomoč na domu, medtem ko emocionalno podporo nudijo partner, družina, sorodniki, prijatelji in sosedi. Na nacionalni ravni instrumentalna podpora vključuje javne politike za doseganje ravnovesja med poklicnim in družinskim življenjem. Emocionalno podporo je na tej ravni težje opredeliti, saj slednja vključuje neposredno komunikacijo med ljudmi. Zaželeni sta obe obliki podpore, saj na primer zgolj instrumentalna podpora na delovnem mestu ni zadostna (Abendroth & den

Dulk, 2011, str. 238). Managerji lahko z različnimi vedenji vplivajo na posameznikovo spopadanje z usklajevanjem poklicnega in družinskega življenja (Adame-Sánchez, González-Cruz & Martínez-Fuentes, 2016, str. 5520). Tovrstna vedenja vključujejo usposabljanje zaposlenih ter spodbujanje njihove rasti in razvoja, pravično obravnavanje le-teh in ustvarjanje pozitivne delovne kulture, ki temelji na zaupanju (Gilley, Waddell, Hall, Jackson & Gilley, 2015, str. 7).

2.3.2 Vloga organizacije

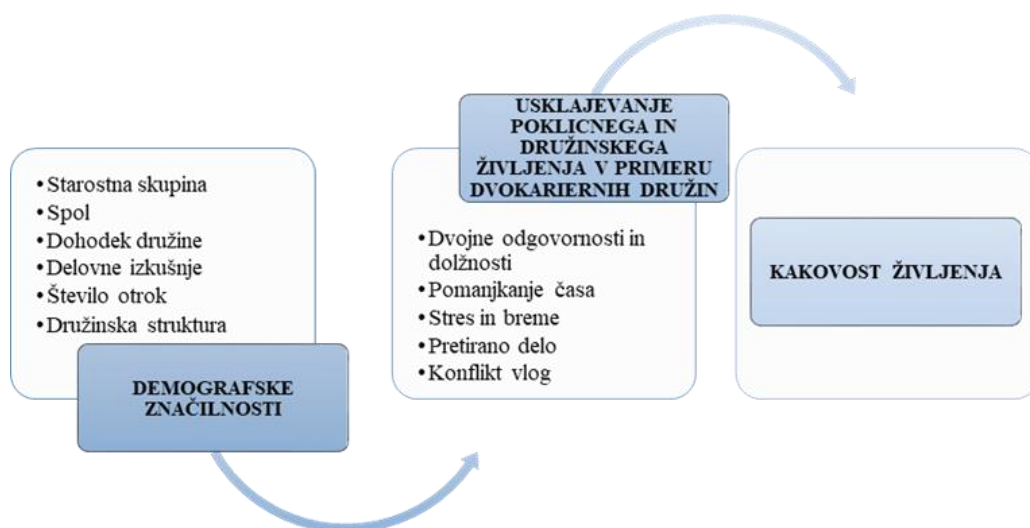
V številnih državah organizacije izvajajo vrsto politik za lažje usklajevanje poklicnega in družinskega življenja (Syed, 2015, str. 301). Pri tem je pomembno, da tovrstne politike podpira tudi organizacijska kultura, saj je zaznavanje zaposlenih o organizacijski podpori v veliki meri odvisno od njihovih nadrejenih. Ti so namreč odgovorni za prenašanje organizacijskih vrednot in pričakovanj na zaposlene ter informiranje le-teh o izvajanju politik. Managerji, ki v očeh zaposlenih veljajo za pravične in zaupanja vredne, pozitivno vplivajo na doseganje ravnovesja med poklicnim in družinskim življenjem slednjih (Gilley, Waddell, Hall, Jackson & Gilley, 2015, str. 9–10). Čeprav usposabljanje zaposlenih primarno koristi organizaciji, imajo nadrejeni, mentorji, managerji oziroma tisti, ki zaposlene usposablja, veliko znanja o težavah pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja, ki ga lahko prenašajo na zaposlene in s tem pripomorejo k njihovi rasti, razvoju in doseganju usklajenosti le-teh (Gilley, Waddell, Hall, Jackson & Gilley, 2015, str. 7–8). Pomemben način, kako lahko organizacije svojim zaposlenim, zlasti ženskam, pomagajo pri doseganju večje usklajenosti poklicnega in družinskega življenja, je zagotavljanje fleksibilnih oblik dela, in sicer v obliki fleksibilnega delovnega časa, delitve delovnega mesta in dela na daljavo (Syed, 2015, str. 301; Phipps & Prieto, 2016, str. 249). Poleg fleksibilnih oblik dela lahko zaposlenim nudijo pomoč tudi v obliki različnih možnosti varstva otrok in drugih oseb, ki potrebujejo varstvo, v obliki subvencij, različnih možnosti dopusta ter številnih programov usposabljanja, vključujoč delavnice obvladovanja stresa in druge (Phipps & Prieto, 2016, str. 249).

2.3.3 Primer dvokariernih družin

Število dvokariernih družin narašča, saj so možnosti izobraževanja in zaposlitvene možnosti danes večinoma enako dostopne moškim in ženskam. Dvokarierne družine so tiste, v katerih tako moški kot tudi ženska snujeta svojo karierno pot, kar zahteva visoko mero poklicne predanosti (Delina & Raya, 2016, str. 2–3). Hkrati je pomembno, da oba člana družine učinkovito usklajujeta svojo poklicno in družinsko vlogo, saj to (ne)ravnovesje vpliva na oba (Schnettler in drugi, 2020, str. 2). Predstavniki dvokariernih družin so danes pogosto zaposleni v na znanju temelječih organizacijah. Tehnološki napredek omogoča dostop do dela kjerkoli, zato je njihova meja med poklicnim in družinskim življenjem precej bolj zabrisana, kot pri tistih, ki opravljajo bolj tradicionalne poklice (Delina & Raya, 2016, str. 3).

Uravnoteženo življenje je nekaj, k čemur stremi večina posameznikov (Gilley, Waddell, Hall, Jackson & Gilley, 2015, str. 17). V primeru dvokariernih družin je še posebej težko dosegljivo, saj je popolno usklajevanje dveh poklicnih in skupnega družinskega področja praktično nemogoče (Delina & Raya, 2016, str. 2). V primeru dvokariernih družin je enakovredna delitev nalog izredno pomembna (Salvaj & Kuschel, 2020, str. 207). Istočasna uspešnost na kariernem in družinskem področju predstavlja izziv za oba člana, ženske še posebej. Največjo težavo pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja članov dvokariernih družin predstavlja časovni pritisk, saj posameznikom ne uspe opraviti vseh nalog doma in v službi. Velika količina dela pogosto vodi v frustracije, zato predvsem ženske stremijo k večji fleksibilnosti in se pogosteje odločajo za opravljanje dela s krajšim delovnim časom oziroma sezonsko delo (Syed, 2015, str. 296). Delina in Raya (2016) na temelju preučevanja izbranih dvokariernih družin oblikujeta konceptualni okvir, ki predstavlja vpliv ključnih dejavnikov na usklajevanje poklicnega in družinskega življenja, upoštevajoč tudi demografske značilnosti posameznika. Med ključne dejavnike vplivanja spadajo dvojne odgovornosti in dolžnosti, pomanjkanje časa, stres in breme, pretirano delo ter konflikt vlog. Ključni dejavniki vplivanja na usklajevanje poklicnega in družinskega življenja v primeru dvokariernih družin so shematično prikazani na sliki 10.

Slika 10: Ključni dejavniki vplivanja na usklajevanje poklicnega in družinskega življenja v primeru dvokariernih družin



Prirejeno po Delina & Raya (2016, str. 7).

Odgovornosti in dolžnosti, ki jih je v želji po zadovoljevanju pričakovanj tako na družinskem kot kariernem področju treba izpolniti, so v primeru dvokariernih družin dvojne. Med njimi pogosto prihaja do učinka prelivanja. Člani dvokariernih družin se najpogosteje znajdejo v časovni stiski, saj so primorani opraviti več dela v manj časa.

Zaradi nasprotujoče si poklicne in družinske vloge se velikokrat srečujejo z dilemo izbire med njima. Vključeni so v vlogo zaposlenega, partnerja in starša, pri čemer vsaka izmed vlog zahteva čas in predanost. Skupek zahtev vseh vlog predstavlja veliko breme ter povečuje raven stresa in možnost konflikta vlog. V želji po izpolnitvi zahtev vseh vlog z delom velikokrat pretiravajo, kar postane razlog za neuspešnost pri vzdrževanju ravnovesja med poklicnim in družinskim življenjem (Delina & Raya, 2016, str. 6).

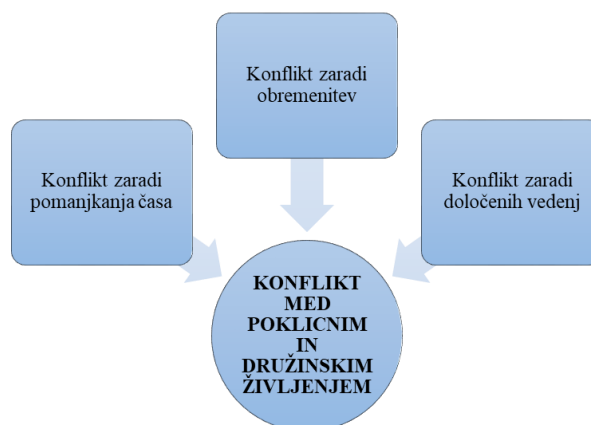
2.4 Izzivi pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja

Konstrukt usklajevanja poklicnega in družinskega življenja temelji na prepričanju, da poklicno in družinsko področje predstavljata komplementarni in ne nasprotujoči si področji posameznikovega življenja. Ravnovesje med poklicnim in družinskim življenjem je mogoče doseči z upoštevanjem dejstva, da gre za dvosmerni proces, med katerim je treba obravnavati potrebe posameznika in organizacije (Syed, 2015, str. 292). Izpolnjevanje poklicnih in družinskih zahtev je pogosto zelo zahtevno (Vasumathi, 2018, str. 115), zato usklajevanje poklicnega in družinskega življenja predstavlja velik izziv tako za posameznika kot organizacijo (Syed, 2015, str. 294). Managerji se ocenjujejo glede na sposobnost usklajevanja številnih nasprotujočih si pritiskov na delovnem mestu, v družini in v prostem času. Zdi se, da je vpliv usklajevanja poklicnega in družinskega življenja tradicionalno podoba idealnega managerja, ki maksimizira čas, preživet na delovnem mestu, spremenil. Danes je idealni manager hkrati tudi idealen partner in uživa izpopolnjujoče življenje izven delovnih okvirov, zato slednji stremijo k podobi povsem uravnoteženega posameznika (Ford & Collinson, 2011, str. 268).

2.4.1 Konflikt med poklicnim in družinskim življenjem

Konflikt med poklicnim in družinskim življenjem je vse pogostejše obravnavana tematika, saj se danes organizacije spopadajo z vedno večjimi pritiski, prav tako narašča število dvokariernih družin (Vasumathi, 2018, str. 123). Gre za dvosmerni konstrukt, ki se pojavlja v obliki konflikta delo–družina in konflikta družina–delo. Do konflikta delo–družina prihaja, kadar delovne zahteve posameznika posegajo v njegovo družinsko življenje, medtem ko konflikt družina–delo opisuje poseganje posameznikovih družinskih obveznosti v njegovo delovno področje (Vasumathi, 2018, str. 121; Kinman, 2016, str. 127–128; Kecklund, Beckers, Leineweber & Tucker, 2017, str. 432; Liao, Lau, Hui & Kong, 2019, str. 38; Hagqvist, Vinberg, Tritter, Wall & Landstad, 2020, str. 265). Do konflikta med poklicnim in družinskim življenjem največkrat prihaja zaradi treh razlogov, in sicer konflikta zaradi pomanjkanja časa, konflikta zaradi obremenitev in konflikta zaradi določenih vedenj (Vasumathi, 2018, str. 121; Kecklund, Beckers, Leineweber & Tucker, 2017, str. 431–432; Kinman, 2016, str. 128).

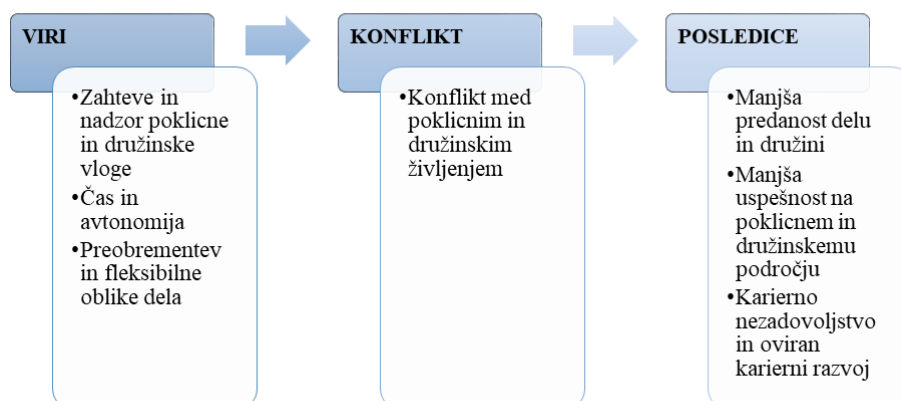
Slika 11: Ključni razlogi za nastanek konflikta med poklicnim in družinskim življenjem



Prirejeno po Kecklund, Beckers, Leineweber & Tucker (2017, str. 431–432); Kinman (2016, str. 128); Vasumathi (2018, str. 121).

S konfliktom med poklicnim in družinskim življenjem se pogosteje srečujejo tisti zaposleni, ki ne zmorejo vzpostavljati jasnih meja med poklicno in družinsko vlogo (Kinman, 2016, str. 134). Tudi karierno usmerjene ženske običajno prevzemajo breme družinskih obveznosti, zato ženske v primerjavi z moškimi bolj prepletajo poklicno življenje z družinskim in posledično težje ohranjajo mejo med vlogama (Kinman, 2016, str. 129). Konflikt med poklicnim in družinskim življenjem negativno vpliva na medsebojne odnose, posameznikovo opravljanje dela in delovno uspešnost, zdravje, kakovost poklicnega in družinskega življenja ter zadovoljstvo na delovnem mestu ter povečuje izgorelost, raven stresa, depresijo in željo po menjavi delovnega mesta (Kinman, 2016, str. 128; Vasumathi, 2018, str. 121; Kecklund, Beckers, Leineweber & Tucker, 2017, str. 435). Liao, Lau, Hui in Kong (2019, str. 44) konflikt med poklicnim in družinskim življenjem predstavijo v obliki modela, ki ga prikazuje slika 12 v nadaljevanju.

Slika 12: Viri in posledice konflikta med poklicnim in družinskim življenjem



Prirejeno po Liao, Lau, Hui & Kong (2019, str. 44).

Prvi vir konflikta med poklicnim in družinskim življenjem predstavljajo zahteve in nadzor poklicne in družinske vloge. Zahteve na konflikt vplivajo pozitivno oziroma ga povečujejo, saj opravljanje poklicnih in družinskih obveznosti predstavlja obremenitev. Sposobnost nadzorovanja in razmejevanja vlog na konflikt vpliva negativno oziroma ga zmanjšuje. Drugi vir sta čas, namenjen delu in družini, ter avtonomija pri delu. Kadar je posameznik bolj vpet v delo, posledično tako s časovnega kot tudi zavestnega vidika ni prisoten na družinskem področju, kar vodi v konflikt. Avtonomija pri delu omogoča nadzorovanje in razmejevanja vlog, zato konflikt preprečuje. Tretji vir predstavlja preobremenitev, pri čemer nezmožnost opravljanja obveznosti obeh vlog možnost konflikta povečuje, fleksibilne oblike dela pa možnost konflikta zmanjšujejo (Liao, Lau, Hui & Kong, 2019, str. 52). V sklopu modela so identificirane tudi tri posledice konflikta; manjša posameznikova predanost delu in družini, manjša uspešnost na poklicnem in družinskem področju ter karierno nezadovoljstvo in oviran karierni razvoj. Ker je management konflikta naporno in zahteva precejšno mero posameznikovega časa, truda in energije, so omenjene posledice konflikta med poklicnim in družinskim življenjem negativne (Liao, Lau, Hui & Kong, 2019, str. 53).

2.4.2 Razlike med spoloma na področju usklajevanja poklicnega in družinskega življenja

V patriarhalno strukturiranih družbah ženske še vedno prevzemajo tako rekoč tradicionalno vlogo. Slednja vključuje varstvo otrok in skrb za gospodinjstvo. Nova družbena identiteta ženske temelji na njeni družinski in poklicni vlogi, pri čemer sta ji pomembni obe (Maji, 2019, str. 72; Pérez de Guzmán Padrón, Ulloa Unanue & Iglesias–Onofrio, 2020, str. 11). Moški in ženske poklicno in družinsko vlogo prioritizirajo različno. Ženske stremijo k usklajevanju poklicnega in družinskega življenja, medtem ko moški običajno ti dve področji ločujejo. Ženske zavoljo družine lažje žrtvujejo čas, namenjen delu, nasprotno je v primeru moških (Vasumathi, 2018, str. 115). Ženske v primerjavi z moškimi še vedno opravljajo precej več gospodinjskih del. To potrjujejo tudi managerji in managerke, ki jih anketirajo Nyberg, Peristera, Bernhard–Oettel in Leineweber (2018). Kadar delo ovira udejstvovanje žensk na družinskem področju, so le-te bolj vznemirjene in imajo večji občutek krivde (Kinman, 2016, str. 129–130). Konflikt med poklicnim in družinskim življenjem vpliva na uspeh žensk in njihovo zadovoljstvo pri delu v času celotne kariere poti, medtem ko se moški z negativnimi vplivi le-tega srečujejo šele pozneje v karieri (Vasumathi, 2018, str. 115). Kljub svetovno prisotnim trendom enakovredne delitve tako plačanega kot neplačanega dela, se o družbenih vlogah ženske in moškega še vedno razmišlja različno. Marsikje so te razlike velike. Drugje sta si vlogi ženske in moškega vedno bolj podobni, kar je odraz tamkajšnje egalitarnosti družbe (Seierstad & Kirton, 2015, str. 391).

2.4.3 Usklajevanje poklicnega in družinskega življenja ter delo managerk

Egalitarna družba predstavlja okolje, v katerem je usklajevanje poklicnega in družinskega življenja lažje. Pri tem je pomembno, da managerke egalitarne prakse prenesejo tudi v družinsko okolje, kar predvsem pomeni prenehanje prevzemanja primarne odgovornosti za družinske obveznosti (Seierstad & Kirton, 2015, str. 401). Večina intervjuvanih managerk (Toffoletti & Starr, 2016, str. 501) meni, da usklajevanje poklicnega in družinskega življenja negativno vpliva na njihovo kariero. Hkrati menijo, da je doseganje ravnovesja med poklicnim in družinskim življenjem nemogoče in omenjanje tega na delovnem mestu neprimerno. Težave pri usklajevanju managerske funkcije in zahtev družinske vloge so eden izmed razlogov za odhod managerk iz managerskega položaja (Nyberg, Peristera, Bernhard–Oettel & Leineweber, 2018, str. 829). Nezmožnost uspešnega usklajevanja poklicnega in družinskega življenja dojemajo kot individualno težavo in ne kot posledico ureditve dela oziroma vloge ženske v družini. Po njihovem mnenju opravljanje družinskih in gospodinjskih obveznosti vodi v nastanek konflikta med poklicnim in družinskim življenjem (Toffoletti & Starr, 2016, str. 501). Glede na ugotovitve anketiranih managerjev in managerk na Švedskem, managerke v primerjavi z managerji poklicno in družinsko življenje usklajujejo v večji meri (Nyberg, Peristera, Bernhard–Oettel & Leineweber, 2018, str. 829). Toffoletti in Starr (2016, str. 501) v skladu s preteklimi študijami opažata, da večje delovne obremenitve, daljši delovni čas, odnosi z nadrejenimi in sodelavci, zasledovanje karijerne poti in administrativni procesi predstavljajo pomembne institucionalne ovire pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja managerk. Shematičen prikaz institucionalnih ovir pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja managerk je podan na sliki 13.

Slika 13: Institucionalne ovire pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja managerk



Prirejeno po Toffoletti & Starr (2016, str. 501).

Fleksibilne oblike dela in uporaba tehnologije na doseganje ravnovesja vplivajo pozitivno, a hkrati omogočajo poseganje dela v življenje managerk izven delovnih okvirov. Položaj, ki ga managerke zasedajo, v precejšnji meri vpliva na ohranjanje ravnovesja med poklicnim in družinskim življenjem. Managerke na začetnih in nekoliko višjih kariernih ravneh najpogosteje usklajevanje poklicnega in družinskega življenja opredeljujejo kot bitko med predanostjo delu in družini. To nakazuje na vlogo življenjskega cikla pri doseganju ravnovesja slednjih, saj se v tem obdobju pogosto odločajo za materinstvo (Toffoletti & Starr, 2016, str. 501–502). Podoba “dobre mame“ in mnenja o tem, ali so lahko ženske uspešne v vlogi matere in istočasno zavzeto gradijo kariero, se razlikujejo. Intervjuvane managerke menijo, da jih vloga izven družinskega področja izpopolnjuje in jim hkrati pomaga pri uspešnem udejstvovanju na materinskem področju. Pri tem se zavedajo, da lahko v očeh drugih zato veljajo za “slabe mame“, vendar se na mnenja drugih ne ozirajo in živijo v skladu s svojimi vrednotami in prepričanji (Seierstad & Kirton, 2015, str. 391–392). Kadar se vloge, v katere se posameznik vključuje, močno razlikujejo, je doseganje ravnovesja med poklicnim in družinskim življenjem še posebej zahtevno. Tako zaradi razlikovanja med vlogo idealne zaposlene in idealne mame pogosto prihaja do konflikta vlog (Maji, 2019, str. 72).

2.5 Posledice usklajenega poklicnega in družinskega življenja

Usklajeno poklicno in družinsko življenje posameznika ima številne pozitivne posledice tako zanj kot organizacijo (Thilagavathy & Geetha, 2020, str. 6). Glede na ugotovitve raziskav se usklajenost poklicnega in družinskega življenja odraža v visoki uspešnosti organizacij ter posameznikovem večjem zadovoljstvu pri delu, povečani produktivnosti in pripadnosti organizaciji (Sirgy & Lee, 2015, str. 1060). Poleg tega pozitivno vpliva na posameznikovo motiviranost, vključenost in ustvarjalnost na delovnem mestu (Thilagavathy & Geetha, 2020, str. 6). Hkrati v veliki meri vpliva na njegovo splošno dobro počutje, saj pozitivno vpliva na posameznikovo zdravstveno stanje, zadovoljstvo na družinskem področju in posameznikovo splošno življenjsko zadovoljstvo. Nasprotno neusklajeno poklicno in družinsko življenje povečuje posameznikovo raven stresa, ki vpliva na kakovost življenja in sčasoma zmanjšuje delovno učinkovitost (Cvenkel, 2020b, str. 258; Sirgy & Lee, 2015, str. 1060). Sirgy in Lee (2017) posledice usklajenega poklicnega in družinskega življenja na ravni posameznika delita v tri skupine, in sicer posledice, povezane z delom, posledice, povezane z družino in posledice, povezane s stresom. Slednje so predstavljene v tabeli 7 spodaj.

Tabela 7: Posledice usklajenega poklicnega in družinskega življenja na ravni posameznika

POSLEDICE USKLAJENEGA POKLICNEGA IN DRUŽINSKEGA ŽIVLJENJA NA RAVNI POSAMEZNIKA		
Posledice, povezane z delom	Posledice, povezane z družino	Posledice, povezane s stresom
• Večja delovna uspešnost • Večje zadovoljstvo z delom • Večja pripadnost organizaciji • Večji karierni razvoj in uspeh na kariernem področju • Nižja raven neuspešnega delovanja • Manjša izgorelost • Manjša odtujenost od dela • Manjši izostanek z dela • Nižja fluktuacija	• Večje življenjsko zadovoljstvo • Večje zadovoljstvo v zakonu • Večja uspešnost na družinskem področju • Večje zadovoljstvo na družinskem področju • Večje zadovoljstvo na starševskem področju • Večje zadovoljstvo v prostem času • Boljše zdravstveno stanje • Nižja raven konfliktov z družinskimi člani	• Manjša čustvena izčrpanost • Manjša psihološka stiska • Nižja raven tesnobe • Nižja raven razdražljivosti • Nižja raven sovražnosti • Nižja raven hipertenzije • Nižja raven depresije • Nižja stopnja motenj razpoloženja • Nižja možnost zakonske stiske • Nižja raven bolezni • Nižja raven somatskih težav • Nižja raven krvnega tlaka in holesterola • Nižja raven uživanja alkohola • Nižja raven kajenja

Prirejeno po Sirgy & Lee (2017, str. 236).

Številne izmed naštetih posledic so medsebojno povezane in vplivajo druga na drugo. Pri tem je pomembno upoštevati tudi učinke moderatorjev, med katere spadajo starost, spol, izobrazba, delovna doba in število otrok v gospodinjstvu (Sirgy & Lee, 2017, str. 238). Rezultati študij so pokazali, da ima usklajeno poklicno in družinsko življenje pomembno vlogo pri kariernem napredovanju žensk v Nemčiji. Z omenjenimi rezultati so skladne tudi ugotovitve indijske študije o dejavnikih uspeha managerjev in managerk, saj je usklajeno poklicno in družinsko življenje eden od najpomembnejših dejavnikov uspeha pri kariernem napredovanju in uspešnosti kariere (Vasumathi, 2018, str. 129–130).

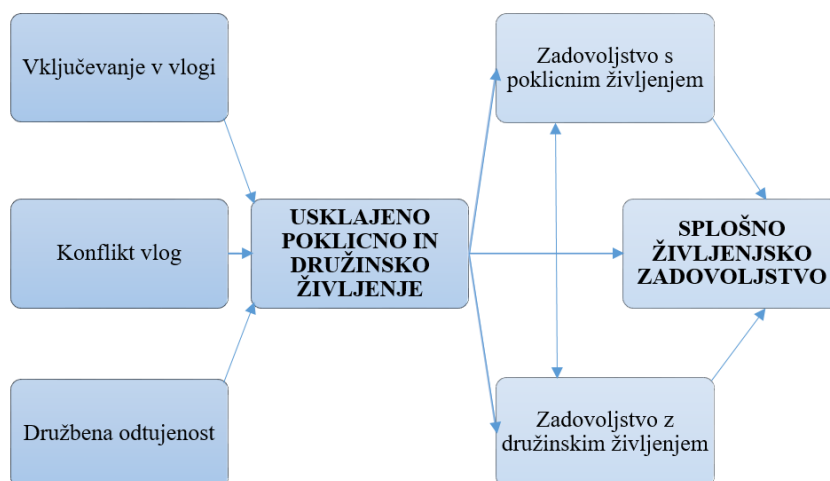
2.5.1 Zadovoljstvo z usklajenostjo poklicnega in družinskega življenja

Zadovoljstvo z usklajenostjo poklicnega in družinskega življenja se nanaša na splošno zadovoljstvo ter je odraz posameznikove ocene uspešnosti usklajevanja zahtev poklicne in družinske vloge (Mihelič & Aleksić, 2017, str. 398). Usklajeno poklicno in družinsko

življenje je močno povezano z zadovoljstvom pri delu in zadovoljstvom v družini (Sui Pheng & Chua, 2019, str. 8), kot to poudarjajo tudi intervjuvani managerji in managerke (Cvenkel, 2020a, str. 420). Delo danes pogosto posega v zasebno življenje posameznika, medtem ko preobremenjenost z delom onemogoča celostno vključevanje v družinsko življenje (Kinman, 2016, str. 128). Zaposleni, ki zaznavajo, da sta njihovo poklicno in družinsko življenje usklajeni, po navadi občutijo višjo raven splošnega dobrega počutja, zadovoljstva z delom, zadovoljstva z družino in beležijo manj zdravstvenih težav (Schnettler in drugi, 2020, str. 2).

Sirgy in Lee (2015) sta na temelju dejavnikov vplivanja na usklajevanje poklicnega in družinskega življenja razvila model življenjskega zadovoljstva, ki razlikuje med štirimi različnimi tipi posameznikov. Prvi, ki so povsem vključeni v obe vlogi, drugi, ki so delno vključeni, tretji, ki so vključeni, vendar je prisoten konflikt vlog, in četrti, ki so družbeno odtujeni oziroma niso vključeni v nobeno vlogo. Integriran model usklajenega poklicnega in družinskega življenja ter splošnega življenjskega zadovoljstva predstavlja slika 14 v nadaljevanju.

Slika 14: Integrirani model usklajenega poklicnega in družinskega življenja ter splošnega življenjskega zadovoljstva



Prirejeno po Sirgy & Lee (2015, str. 1065).

Sirgy in Lee (2015, str. 1078) ugotavljata, da bodo povsem vključeni posamezniki najverjetneje dosegali visoko raven splošnega življenjskega zadovoljstva, saj bodo visoko raven zadovoljstva predvidoma dosegali že s poklicnim in družinskim življenjem. Prav tako se zavedajo pomembnosti zadovoljevanja človekovih osnovnih potreb in potreb po razvoju. Delno vključeni posamezniki bodo verjetno dosegali zmerno raven splošnega življenjskega zadovoljstva. Njihova raven zadovoljstva bo sicer v posameznih vlogah visoka, vendar se bodo zavedali pomembnosti zadovoljevanja zgolj nekaterih potreb po razvoju. Vključeni posamezniki, pri katerih je prisoten konflikt vlog, so v določeni vlogi

preobremenjeni, kar ustvarja konflikt v drugi. Zaradi negativnega učinka prelivanja med vlogama bo njihova stopnja splošnega življenjskega zadovoljstva verjetno nizka. Družbeno odtujeni niso vključeni v nobeno vlogo, zato je njihova raven zadovoljstva s poklicnim in družinskim življenjem nizka. Posledično ne izpolnjujejo potreb po razvoju, zato bo njihova raven splošnega življenjskega zadovoljstva predvidoma zelo nizka (Sirgy & Lee, 2015, str. 1079).

2.5.2 Uspešnost posameznika in organizacije

Raziskave kažejo, da ugodno delovno okolje, ki spodbuja usklajevanje poklicnega in družinskega življenja, koristi posamezniku in organizaciji (Sui Pheng & Chua, 2019, str. 8; Wöhrmann, Dilchert & Michel, 2020, str. 3). Usklajeno poklicno in družinsko življenje posameznika vpliva na njegovo večjo pripadnost organizaciji, večjo produktivnost, večjo poklicno uspešnost, boljše zakonsko razmerje in večjo uspešnost na družinskem področju. Skupek naštetega pozitivno vpliva na uspešnost organizacije (Sui Pheng & Chua, 2019, str. 8; Wöhrmann, Dilchert & Michel, 2020, str. 3; Phipps & Prieto, 2016, str. 251; adnan Bataineh, 2019, str. 103–104). Organizacijam, ki usklajevanje poklicnega in družinskega življenja spodbujajo, uspeva ključne managerje in druge zaposlene ohranjati (Panday & Bhagat, 2018, str. 178). Poleg tega pritegnejo več novih talentiranih zaposlenih, kar izboljšuje njihovo konkurenčnost. Posledično so izboljšani njihovi poslovni procesi, kar pozitivno vpliva na profitabilnost organizacije in njeno uspešnost (Panday & Bhagat, 2018, str. 172). Haider, Jabeen in Ahmad (2018, str. 30) so se pri preučevanju povezave med usklajenim poklicnim in družinskim življenjem ter poklicno uspešnostjo zaposlenih osredotočali na učinke moderatorjev. Upoštevajoč ugotovitve njihove raziskave posameznikovo psihološko dobro počutje medira povezano med usklajenim poklicnim in družinskim življenjem ter poklicno uspešnostjo zaposlenih, medtem ko na omenjeni proces mediacije nadalje učinkuje moderator zadovoljstva s sodelavci (Haider, Jabeen & Ahmad, 2018, str. 35).

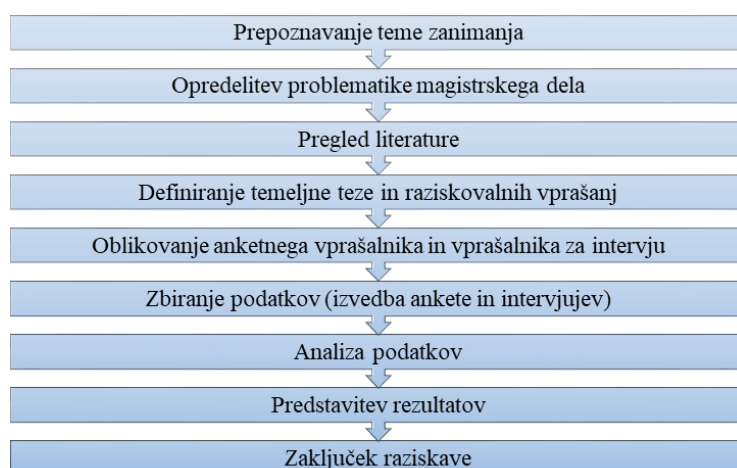
Konflikt med poklicnim in družinskim življenjem je pogosto negativno povezan z delovnimi rezultati posameznika in se odraža v pomanjkanju predanosti, izostajanju z dela in fluktuaciji zaposlenih (Kinman, 2016, str. 128). Organizacije se danes čutijo sodelane pri reševanju konflikta med poklicnim in družinskim življenjem svojih zaposlenih, saj neravnovesje med poklicnim in družinskim življenjem negativno vpliva na počutje le-teh na delovnem mestu in njihovo delovno uspešnost (Delina & Raya, 2016, str. 3–4). Usklajeno poklicno in družinsko življenje posamezniku omogoča učinkovitejše in uspešnejše izpolnjevanje poklicnih in družinskih nalog. Organizacije, ki zaposlenim nudijo zadostne možnosti usklajevanja poklicnega in družinskega življenja, bodo posledično lahko izkoristile prednosti večje uspešnosti svojih zaposlenih (adnan Bataineh, 2019, str. 108).

3 RAZISKAVA O KARIERNIH POTEH TER USKLAJEVANJU POKLICNEGA IN DRUŽINSKEGA ŽIVLJENJA MED MANAGERKAMI IZBRANIH PODJETIJ

3.1 Zasnova raziskovanja in metodologija

Prvi dve poglavji magistrskega dela tvorita teoretični del, ki preučevana konstrukta karierne poti ter usklajevanja poklicnega in družinskega življenja predstavlja. Poglavje v nadaljevanju obsega raziskovalni del ter predstavlja raziskavo o prisotnosti in povezanosti zgoraj omenjenih konstruktov med managerkami izbranih podjetij. V raziskavi je uporabljen multimetodološki raziskovalni pristop, ki vključuje tako kvantitativno metodo anketiranja kot kvalitativno metodo intervjuvanja. S pomočjo slednjega podrobneje raziskujem, kakšne so izbrane karierne poti managerk, do katere mere so managerke predane karieri in družini, kako managerke usklajujejo poklicno in družinsko življenje ter kako zasledovanje karierne poti vpliva na njihovo zmožnost usklajevanja poklicnega in družinskega življenja. Prav tako me zanima pomen različnih oblik podpore pri snovanju in zasledovanju karierne poti ter usklajevanju poklicnega in družinskega življenja managerk, s poudarkom na oblikah organizacijske podpore. Potek izvedbe raziskave prikazuje slika 15 v nadaljevanju.

Slika 15: Potek izvedbe raziskave



Prirejeno po Hitchcock & Newman (2013, str. 38).

Raziskava poteka sistematično in vključuje vse zgoraj naštetih faze poteka izvedbe raziskave. Začetek temelji na prepoznavanju teme zanimanja in opredelitvi problematike magistrskega dela. Pregled literature predstavlja osnovo za nadaljnje definiranje temeljne teze in raziskovalnih vprašanj. V raziskavi uporabim multimetodološki raziskovalni pristop, zato v namen kvantitativne raziskave oblikujem anketni vprašalnik in v namen kvalitativne raziskave vprašalnik za intervju. S pomočjo izvedbe ankete in intervjujev

pridobim podatke, jih nato analiziram in na koncu skupaj z ugotovitvami raziskave predstavim. Temelječ na ugotovitvah pripravim priporočila managerkam, organizacijam in državi ter priporočila za nadaljnje raziskovanje, s čimer raziskavo tudi zaključim.

3.1.1 Zagotavljanje kakovosti raziskave

Zagotavljanje kakovosti je ključno pri izvedbi vsakega raziskovalnega postopka (Zerwas, 2019a, str. 106). Hitchcock in Newman (2013) v namen zagotavljanja veljavnosti raziskave priporočata uporabo različnih raziskovalnih metod. V primeru uporabe tako kvantitativnega kot kvalitativnega raziskovalnega pristopa svetujeta izvedbo raziskave na način, da rezultati le-te v največji meri odražajo sinergije med njima. V primeru pravilne izvedbe lahko značilnosti posameznega raziskovalnega pristopa zmanjšajo pomanjkljivosti drugega (Hitchcock & Newman, 2013, str. 49). Uveljavljena merila zagotavljanja kakovosti multimetodološke raziskave vključujejo tako kvantitativna kot kvalitativna merila (Zerwas, 2019a, str. 106). Merila kakovostne raziskave so tako (1) objektivnost/potrdljivost, (2) notranja veljavnost/kredibilnost/avtentičnost, (3) zunanja veljavnost/prenosljivost/relevantnost, (4) zanesljivost/verodostojnost/preverljivost in (5) uporabnost/aplikativnost/udejanjanje. V grobem objektivnost raziskave odraža neodvisnost rezultatov slednje od pristranskosti raziskovalca, notranja veljavnost kredibilnost ugotovitev raziskave, zunanja veljavnost relevantnost in prenosljivost ugotovitev raziskave, zanesljivost konsistentnost raziskave v odvisnosti od časa, metode in drugih raziskovalcev ter uporabnost aplikativnost ugotovitev raziskave. V namen zagotavljanja visoke kakovosti raziskave in izpolnjevanja zgoraj naštetih meril, v sklopu multimetodološkega raziskovalnega pristopa uporabim kvantitativno metodo anketiranja in kvalitativno metodo intervjuvanja. Potek raziskave, uporabljeni raziskovalni metodi in postopke raziskovanja opisujem jasno in natančno. Ugotovitve raziskave so kar najbolj kredibilne in se navezujejo na teoretično ozadje. Izbira vzorca je opisana in izbrani vzorec karakteriziran. Raziskovalna vprašanja so jasno zastavljena. Vključena je transkripcija oziroma so opravljeni intervjuji zapisani. Ugotovitve so dostopne potencialnim uporabnikom. H kakovosti raziskave prispeva tudi uporaba metode triangulacije, saj pri odgovarjanju na raziskovalna vprašanja zavzemam različna stališča (Zerwas, 2019a, str. 107–109).

3.1.2 Cilji raziskave

Celovita in poglobljena preučitev relevantne znanstvene in strokovne literature na temo karijerne poti ter usklajevanja poklicnega in družinskega življenja je ključna, saj predstavlja izhodišče za prepoznavanje in opredelitev raziskovalne tematike. Temeljni cilj raziskovalnega dela magistrskega dela je tako raziskati prisotnost konstruktov karijerne poti ter usklajevanja poklicnega in družinskega življenja med managerkami izbranih podjetij in nujno medsebojno povezanost oziroma vplivanje. S pomočjo multimetodološkega raziskovalnega pristopa želim preveriti, kakšen pomen managerke pripisujejo karieri in

kakšen družini. Ker predvidevam, da sta konstrukta medsebojno povezana, me zanima, na kakšen način zasledovanje karijerne poti vpliva na usklajevanje poklicnega in družinskega življenja managerk. Med raziskavo ugotavljam, katerih oblik organizacijske podpore so managerke deležne pri zasledovanju karijerne poti ter usklajevanju poklicnega in družinskega življenja. Hkrati me zanima, ali so po njihovem mnenju deležne zadostne ravni organizacijske podpore. S pomočjo anketnih vprašanj odprtega tipa in intervjujev z izbranimi managerkami analiziram tudi druge oblike podpore managerkam, natančneje podporo partnerja, družine in države. Temelječ na ugotovitvah raziskave pripravim priporočila managerkam, organizacijam in državi, namenjena izboljšanju integracije preučevanih konstruktov.

3.1.3 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Temeljna teza magistrskega dela je bila podana na temelju poglobljene preučitve in razumevanja teoretičnega ozadja konstruktov karijerne poti ter usklajevanja poklicnega in družinskega življenja. Slednja trdi, da managerke tako karieri kot družini pripisujejo velik pomen, pri čemer zasledovanje karijerne poti otežuje usklajevanje poklicnega in družinskega življenja. Raziskava temelji na petih raziskovalnih vprašanjih, ki so zbrana v tabeli 8.

Tabela 8: Raziskovalna vprašanja

RAZISKOVALNA VPRAŠANJA	
1.	Kakšne so izbrane karijerne poti managerk?
2.	Do katere mere so managerke predane karieri in družini?
3.	Kako managerke usklajujejo poklicno in družinsko življenje?
4.	Kako zasledovanje karijerne poti vpliva na usklajevanje poklicnega in družinskega življenja managerk?
5.	Kolikšne organizacijske podpore pri snovanju in zasledovanju karijerne poti ter usklajevanju poklicnega in družinskega življenja so managerke deležne?

Vir: lastno delo.

Ob upoštevanju rezultatov raziskave v zaključku raziskovalnega dela odgovorim na predhodno zastavljena raziskovalna vprašanja in potrdim oziroma ovržem predhodno zastavljeno temeljno tezo.

3.1.4 Metodologija raziskave

Preučevanje konstruktov karijerne poti ter usklajevanja poklicnega in družinskega življenja temelji na splošni raziskovalni metodi. Teoretični poglavji magistrskega dela temeljita na sekundarnih podatkih, ki jih pridobim s pomočjo uporabe tuje, zanesljive, aktualne ter veljavne znanstvene in strokovne literature. Raziskovalni del magistrskega dela predstavlja primarne podatke, ki so zbrani s pomočjo uporabe multimetodološkega raziskovalnega

pristopa. Vir podatkov predstavljajo managerke izbranih podjetij. Kvantitativna metoda raziskovanja temelji na polodprtem anketnem vprašalniku, namenjenem managerkam izbranih podjetij. S pomočjo kvantitativne raziskave tako preverjam prisotnost konstruktov karierne poti ter usklajevanja poklicnega in družinskega življenja med managerkami ter nujno medsebojno povezanost oziroma vplivanje. Kvalitativna metoda raziskovanja obsega izvedbo polstrukturiranih intervjujev s tremi managerkami izbranih podjetij. To mi omogoča globinski vpogled v raziskavo. Uporaba multimetodološkega raziskovalnega pristopa prispeva k objektivnosti, veljavnosti in zanesljivosti ugotovitev raziskave. V kvantitativnem in kvalitativnem raziskovalnem pristopu namreč obstajajo skupne tehnike in cilji, pri čemer lahko prepoznavanje skupnih značilnosti izboljša empirično preiskovanje (Hitchcock & Newman, 2013, str. 37). S tem je uporabljena tudi metoda triangulacije, ki na temelju kombinacije različnih raziskovalnih pristopov prispeva k celovitejšim ugotovitvam o preučevani problematiki (Zerwas, 2019a, str. 109). V zaključku magistrskega dela z uporabo metode sinteze teoretično znanje o preučevanih konstruktih povežem z ugotovitvami raziskave in na temelju tega podam odgovore na raziskovalna vprašanja ter potrdim oziroma ovržem temeljno tezo.

3.1.5 Oblikovanje in izvedba ankete

V namen izvedbe raziskave sem oblikovala anketni vprašalnik polodprtega tipa. Slednji tako sestoji iz vprašanj zaprtega tipa, ki jim sledijo še vprašanja odprtega tipa. Vprašanja so definirana s pomočjo uporabe tuje znanstvene literature. Pri vprašanjih zaprtega tipa, ki se nanašajo na področje kariere, področje družine ter usklajevanje poklicnega in družinskega življenja, je uporabljena Likertova petstopenjska ordinalna lestvica. Respondentke svoje strinjanje s podanimi trditvami izražajo z izbiro ocene od 1 do 5. Izbira ocene 1 izraža, da se s trditvijo sploh ne strinjajo, medtem ko izbira ocene 5 izraža njihovo popolno strinjanje s trditvijo. Sledita vprašanji na temo oblik organizacijske podpore, pri katerih respondentke označijo tiste odgovore, ki veljajo v njihovem primeru. Pri tem je treba upoštevati dovoljeno število označenih odgovorov. Vprašanja v nadaljevanju anketnega vprašalnika so odprtega tipa in respondentki omogočajo podajanje lastnega mnenja glede tematike posameznega vprašanja. Anketni vprašalnik se zaključi z nekaj demografskimi vprašanji. Za lažje razumevanje strukture anketnega vprašalnika za managerke, je le-ta predstavljena v tabeli 9 v nadaljevanju.

Tabela 9: Struktura anketnega vprašalnika za managerke izbranih podjetij

SKLOP	OPIS
Kariera	Ocenjevanje respondentkinega pripisovanja pomena in predanosti karieri.
Družina	Ocenjevanje respondentkinega pripisovanja pomena in predanosti družini.

se nadaljuje

Tabela 9: Struktura anketnega vprašalnika za managerke izbranih podjetij (nad.)

SKLOP	OPIS
Usklajevanje poklicnega in družinskega življenja	Ocenjevanje respondentkine (ne)usklajenosti poklicnega in družinskega življenja.
Organizacijska podpora	Prepoznavanje oblik organizacijske podpore pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja, ki jih respondentke niso deležne in katerih bi si želele biti deležne.
Razno	Preverjanje respondentkinega mnenja o vplivu zasledovanja karierni poti na zmožnost usklajevanja poklicnega in družinskega življenja ter mnenja o vlogi partnerja, družine, organizacije in države pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja s kariero ter doseganju uspešnosti na kariernem področju.
Demografija	Pridobivanje informacij o respondentkini starosti, sektorju, v katerem deluje, številu opravljenih delovnih ur, številu podrejenih zaposlenih, številu let delovnih izkušenj in otrocih.

Vir: lastno delo.

Anketa je bila izvedena s pomočjo orodja za spletne ankete 1KA. Dejavnost je bila 14 dni, natančneje od 9. do 22. novembra 2020. Respondentke so bile pred reševanjem ankete seznanjene z anonimnostjo anketnega vprašalnika, njihovih odgovorov in podatkov. Prošnjo za izpolnitev ankete sem posamezni managerki poslala na e-pošto oziroma prek spletnega socialnega omrežja LinkedIn, pri čemer sem managerke z namenom ankete seznanila v nagovoru. Čeprav so danes spletne ankete vedno bolj pogostejše, je bila to v danih razmerah epidemije Covid-19 tudi edina možna izvedba ankete. Ciljno publiko so predstavljale managerke, torej ženske na delovnih mestih z nazivom Manager in ženske na drugih vodilnih položajih. Pri targetiranju managerk prek omrežja LinkedIn sem poskušala zajeti čim bolj raznoliko ciljno publiko, ki deluje v podjetjih v različnih sektorjih. V veliko pomoč pri naboru respondentk mi je bila ga. Tanja Bogataj, certificirana coachinja, svetovalka in trenerka s področja osebne rasti in vodenja, ki ima za seboj že več kot petnajst let delovanja z vodji in managerji na najvišjih položajih, tako v javni upravi kot v zasebnem in nevladnem sektorju.

Anketni vprašalnik je bil v namen zagotavljanja večje objektivnosti, veljavnosti, zanesljivosti in uporabnosti sestavljen s pomočjo uporabe štirih znanstveno preverjenih vprašalnikov ter treh drugih znanstvenih in strokovnih prispevkov. Pri izbiri vprašalnikov sem upoštevala vsebinsko sorodnost le-teh z raziskavo svojega magistrskega dela. Uporabila sem *The Industrial Society's Work-Life Checklist* (Dex & Bond, 2005, str. 630), *Career Pathways Survey* (Strange, 2018, str. 99–100), *Career Advancement Survey* (Verma, 2018, str. 4) in *Items, Factor Loading, Communality Estimates for the Career-Planning Belief Questionnaire* (Braunstein-Bercovitz & Lipshits-Braziler, 2017, str. 5–6). Vprašanja, vezana na organizacijsko in druge oblike podpore, so bila oblikovana s

pomočjo naslednjih člankov; *Work–Life Balance: an Integrative Review* (Sirgy & Lee, 2017), *Support for the Work–Life Balance in Europe: The Impact of State, Workplace and Family Support on Work–Life Balance Satisfaction* (Abendroth & den Dulk, 2011) in *Work–Life Balance and Well–Being at Work: Strategies for Individual and Organisational Health and Potential* (Cvenkel, 2020b).

Anketni vprašalnik sestoji iz šestih sklopov, pet ključnih in šestega, ki obsega demografska vprašanja. Prvi trije sklopi anketnega vprašalnika temeljijo na vprašanjih zaprtega tipa. Pri prvem vprašanju oziroma sklopu anketnega vprašalnika so navedene trditve, ki se nanašajo na karierno področje managerk, in sicer preverjajo managerkino pripisovanje pomena oziroma predanosti karieri. Trditve je enajst, pri čemer respondentke svoje strinjanje s podanimi trditvami izražajo z izbiro ocene od 1 do 5. Izbira ocene 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjajo, medtem ko izbira ocene 5 pomeni, da se s trditvijo popolnoma strinjajo. Trditve, ki se nanašajo na karierno področje managerk, so zbrane v tabeli 10.

Tabela 10: Trditve, nanašajoče se na karierno področje

TRDITVE
1. Sem predana karieri.
2. Uspeh na kariernem področju mi pomeni veliko.
3. Sem ambiciozna in si prizadevam za karierno napredovanje.
4. S svojimi dosedanjimi kariernimi dosežki sem zadovoljna.
5. V primerjavi z drugimi sem precej bolj prepričana, v kateri smeri želim nadaljevati svojo karierno pot.
6. Izrazita predanost karieri me lahko pripelje do najvišjih vodstvenih položajev.
7. Izbira prave karierne poti pozitivno vpliva na karierni uspeh.
8. Zadovoljstvo s kariero pozitivno vpliva na splošno življenjsko zadovoljstvo.
9. V namen usklajevanja poklicnega in družinskega življenja se ne želim odreči udeleževanju na kariernem področju.
10. V namen zasledovanja karierne poti sem pripravljena na premestitev/selitev.
11. V namen kariernega napredovanja sem pripravljena posvetiti veliko časa in truda.

Prirejeno po Strange (2018, str. 99–100); Braunstein–Bercovitz & Lipshits–Braziler (2017, str. 5–6); Verma (2018, str. 4).

Sledi drugo vprašanje oziroma sklop trditve anketnega vprašalnika, ki preverjajo managerkino pripisovanje pomena oziroma predanosti družini. Skupno je podanih sedem trditve. Tudi tokrat respondentke svoje strinjanje s trditvami izražajo z izbiro ocene od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam). Trditve, nanašajoče se na družinsko področje managerk, so prikazane v tabeli 11.

Tabela 11: Trditve, nanašajoče se na družinsko področje

TRDITVE
1. Sem predana družini.
2. Uspeh na družinskem področju mi pomeni veliko.
3. Dolgi delovniki mi ne ustrezajo, saj imam zato manj časa za preživljanje z družino.
4. Družina je največji vir sreče v življenju.
5. Materinstvo in družina mi pomenita več kot kariera.
6. V namen vzgoje otrok bi se hitreje odrekla kariernemu napredovanju.
7. Bolj kot uspešni karieri sem naklonjena družinskemu življenju.

Prirejeno po Strange (2018, str. 99–100).

Zadnje vprašanje zaprtega tipa se nanaša na usklajevanje poklicnega in družinskega življenja. Podanih je deset trditvev, s pomočjo katerih ugotavljam ali sta poklicno in družinsko življenje managerke (ne)usklajeni ter na kakšen način zasledovanje karierni poti vpliva na managerkino zmožnost usklajevanja poklicnega in družinskega življenja. Tudi tokrat je uporabljena Likertova petstopenjska ordinalna lestvica in respondentke na enak način ocenjujejo svoje strinjanje s podanimi trditvami, torej od 1 do 5. Trditve, ki se osredotočajo na usklajevanje poklicnega in družinskega življenja managerk, so zbrane v tabeli 12.

Tabela 12: Trditve, nanašajoče se na usklajevanje poklicnega in družinskega življenja

TRDITVE
1. Zaradi delovnih zahtev velikokrat delam dlje/nadure.
2. Delo velikokrat opravljam tudi doma.
3. V izogib neopravljenemu delu delo velikokrat opravljam med vikendom.
4. Težje se sprostim in pozabim na težave povezane z delom.
5. Skrbi me vpliv stresa (povezanega z delom) na zdravje.
6. Želim si skrajšati delovnik in zmanjšati raven stresa, vendar menim, da nimam vpliva/nadzora nad trenutnim dogajanjem.
7. Družina me pogreša, saj jih zaradi dela ne vidim dovolj oziroma sem takrat preutrujena.
8. Razpoložljivega časa za obiskovanje prostočasnih dejavnosti in ohranjanje prijateljstev imam zaradi delovnih obveznosti manj.
9. Sploh med tednom imam zaradi udejstvovanja na kariernem področju časa za preživljanje s partnerjem in družino manj.
10. Odnos s partnerjem trpi zaradi delovnih pritiskov oziroma daljšega delovnega časa.

Prirejeno po Dex & Bond (2005, str. 630).

Četrti sklop anketnega vprašalnika sestoji iz dveh vprašanj, ki se nanašata na organizacijsko podporo. Pri obeh vprašanjih je podanih dvanajst oblik organizacijske podpore. Pri prvem vprašanju respondentke označijo tiste oblike organizacijske podpore pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja, ki jih od organizacije, v kateri delujejo, niso deležne. Možna je izbira vseh odgovorov. Pri drugem vprašanju označijo oblike organizacijske podpore pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja, katerih

s strani organizacije v kateri delujejo niso deležne, vendar bi bile zadovoljne, če bi jih bile. Možni so trije odgovori. Oblike organizacijske podpore pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja predstavlja tabela 13.

Tabela 13: Oblike organizacijske podpore pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja

OBLIKE ORGANIZACIJSKE PODPORE PRI USKLAJEVANJU POKLICNEGA IN DRUŽINSKEGA ŽIVLJENJA
1. Avtonomija na delovnem mestu
2. Prilagajanje delovnih zahtev
3. Možnost izvajanja dela na daljavo (pred epidemijo Covid-19)
4. Možnost dela s skrajšanim delovnim časom
5. Fleksibilnost pri organiziranju delovnega časa
6. Fleksibilnost pri načrtovanju dopusta
7. Pomoč pri varstvu otrok
8. Pomoč pri varstvu starejših oseb/oseb, ki potrebujejo varstvo
9. Podpora nadrejenih, podrejenih in drugih sodelavcev
10. Mentorski programi
11. Programi krepitve zdravja in dobrega počutja zaposlenih
12. Socialna pomoč pri delu

Prirejeno po Sirgy & Lee (2017); Abendroth & den Dulk (2011); Cvenkel (2020b).

Peti sklop obsega štiri odprta vprašanja, na katera respondentke odgovarjajo prosto in podajajo lastno mnenje glede obravnavane tematike. Vprašanja so podana v tabeli 14.

Tabela 14: Dodatna vprašanja na temo karierne poti ter usklajevanja poklicnega in družinskega življenja

VPRAŠANJA
1. Kako zasledovanje vaše karierne poti vpliva na vašo zmožnost usklajevanja poklicnega in družinskega življenja?
2. Ali se strinjate s trditvijo, da partner/družina, ki managerko/žensko s kariero na svoji karierni poti podpira, le-tej pomaga pri doseganju uspeha na kariernem področju?
3. Katera izmed ravni podpore (raven družine/organizacije/države) je pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja managerk/žensk s kariero po vašem mnenju najpomembnejša in zakaj?
4. Ali so po vašem mnenju managerke/ženske s kariero deležne zadostne podpore organizacije pri snovanju in zasledovanju lastne karierne poti na eni strani ter usklajevanju poklicnega in družinskega življenja na drugi strani?

Prirejeno po Strange (2018); Abendroth & den Dulk (2011).

Zadnji, šesti sklop zajema demografska vprašanja o respondentkini starosti, sektorju, znotraj katerega deluje, številu delovnih ur, ki jih opravi v enem tednu, številu podrejenih zaposlenih, številu let delovnih izkušenj in otrocih. Anketni vprašalnik je v prilogi 1.

3.1.6 Oblikovanje in izvedba intervjujev

V sklopu kvalitativne metode raziskovanja izvedem tri polstrukturirane globinske intervjuje. Vzorec intervjuvank predstavlja tabela 15.

Tabela 15: Predstavitev vzorca intervjuvank

INTERVJUJAVKA	IZVEDBA
1. Ga. Taja Brumen – nekdanja vodja prodaje in marketinga v različnih podjetjih, danes skrbnica ključnih strank in vodja dogodkov v Best Western Premier Hotel Slon	30. 10. 2020; 30 minut
2. Ga. Ana Putrih – nekdanja direktorica oddelka tržnega komuniciranja na Pristopu, ki danes na samostojni poti deluje kot izkušena svetovalka na področju marketinga, komuniciranja in upravljanja blagovnih znamk	16. 11. 2020; 40 minut
3. Dolgoletna direktorica kadrovske službe v zavarovalnici	18. 11. 2020; 45 minut

Vir: lastno delo.

Vsi intervjuji so potekali po telefonu, saj fizična izvedba zaradi epidemije Covid-19 ni bila možna. Vsaki izmed njih je bilo zastavljenih petnajst vnaprej pripravljenih vprašanj, in sicer na temo kariere in karierni poti, družine, usklajevanja poklicnega in družinskega življenja ter podpore pri naštetem. Vprašanja so bila oblikovana na temelju uporabljene literature in izdelanega anketnega vprašalnika. Intervjuvanke so na vsa vprašanja odgovarjale prosto in samostojno. Po potrebi sem zastavila tudi kakšno podvprašanje, medtem ko sem jih pri vprašanju glede oblik organizacijske podpore s temi predhodno seznanila. Izvedbi posameznega intervjuja je sledila izdelava transkripta. Trije transkripti skupaj s podatki, zbranimi s pomočjo izvedbe ankete, tako predstavljajo moj vir primarnih podatkov. Nabor vprašanj polstrukturiranega intervjuja in transkripti so v prilogah 3–6.

3.1.7 Omejitve raziskave

Na odgovore managerk, predvsem na vprašanja s področja usklajevanja poklicnega in družinskega življenja, bi lahko vplivale trenutne razmere epidemije Covid-19. Življenje poteka prilagojeno izrednim razmeram, pri čemer je trenutno meja med poklicnim in družinskim življenjem pri marsikateri posameznici povsem zabrisana. To bi imelo lahko vpliv na končne rezultate raziskave. V anketnem vprašalniku pri vprašanju o možnosti izvajanja dela na daljavo kot obliki organizacijske podpore poudarim, da se vprašanje nanaša na stanje pred epidemiološkimi razmerami. Intervjuvane managerke nagovorim, naj trenutne razmere v čim manjši meri vplivajo na njihovo podajanje odgovorov.

3.2 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov raziskave

S pomočjo uporabe multimetodološkega raziskovalnega pristopa v empiričnem delu magistrskega dela med managerkami izbranih podjetij raziščem tendenco po zasledovanju karijerne poti ter usklajevanju poklicnega in družinskega življenja. Izvedbi raziskave sledi analiza 57 v celoti izpolnjenih anketnih vprašalnikov in vseh odgovorov, zbranih s pomočjo izvedenih polstrukturiranih globinskih intervjujev z managerkami. Analiza podatkov in interpretacija rezultatov potekata sistematično v dveh sklopih. V prvem sklopu so predstavljeni podatki, zbrani s pomočjo metode anketiranja, pri čemer interpretacija rezultatov sledi strukturi anketnega vprašalnika. Drugi sklop predstavlja analizo in ugotovitve intervjujev, opravljenih z izbranimi managerkami. Kjer je smiselno, so zbrani podatki in rezultati prikazani grafično oziroma tabelarično.

3.2.1 Analiza anketnega vprašalnika

V anketo je bil vključen reprezentativen vzorec managerk. V sklopu demografskih vprašanj sem zbrala odgovore na vprašanja glede starosti, sektorja zaposlitve, števila delovnih ur, opravljenih v enem tednu, števila podrejenih zaposlenih, števila let delovnih izkušenj in otrok. Vzorec anketiranih managerk predstavlja tabela 16.

Tabela 16: Predstavitev vzorca anketiranih managerk

VZOREC ANKETIRANIH MANAGERK			
STAROST		ŠTEVILO PODREJENIH SODELAVCEV	
Do vključno 30 let	2 (3,5 %)	0	12 (21,1 %)
31–40 let	24 (42,1 %)	1–3	12 (21,1 %)
41–50 let	25 (43,9 %)	4–6	11 (19,3 %)
51 in več let	6 (10,5 %)	7 in več	22 (38,5 %)
ŠTEVILO DELOVNIH UR, OPRAVLJENIH V ENEM TEDNU		ŠTEVILO LET DELOVNIH IZKUŠENJ	
Manj kot 40	3 (5,3 %)	Do vključno 5	1 (1,8 %)
40–48 ur	35 (61,4 %)	6–10 let	9 (15,8 %)
Več kot 48	19 (33,3 %)	11–20 let	27 (47,4 %)
OTROCI STANUJEJO DOMA		21–30 let	16 (28,0 %)
Da	46 (80,7 %)	Več kot 30 let	4 (7,0 %)
Ne	4 (7,0 %)	SEKTOR ZAPOSLOTITVE	
Nimam otrok	7 (12,3 %)	Javni	9 (15,8 %)
Skupno 57 anketiranih managerk		Zasebni	48 (84,2 %)

Vir: lastno delo.

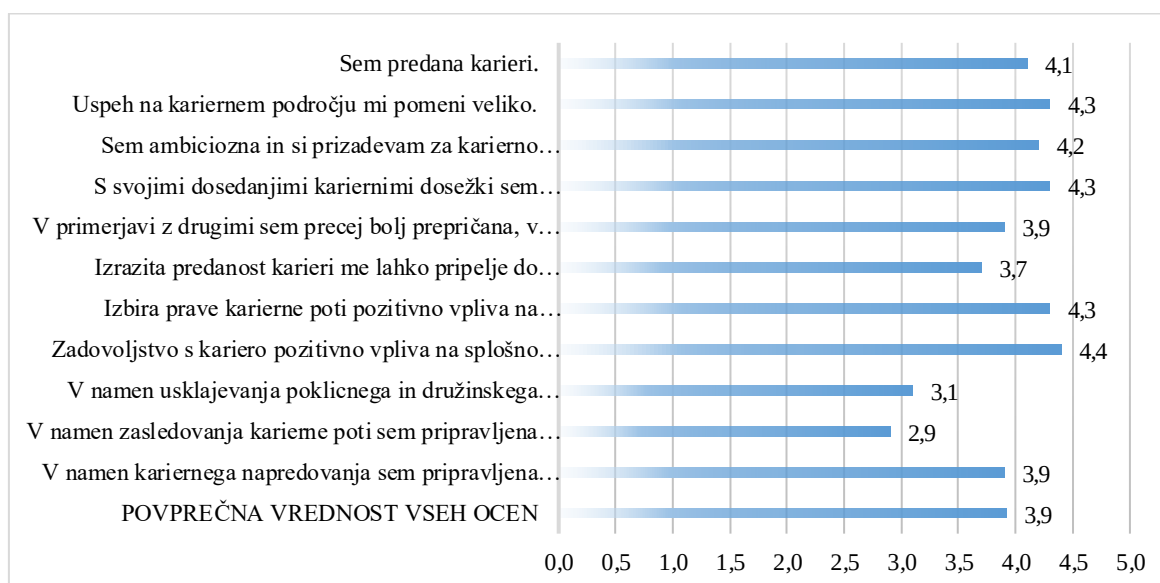
Anketni vprašalnik je v celoti izpolnilo 57 managerk. Njihovi odgovori predstavljajo zbrane primarne podatke, ki bodo v nadaljevanju analizirani in interpretirani. 86,0 % vzorca predstavljajo managerke stare med 31 in 50 let. V veliki večini, tj. 84,2%, delujejo v zasebnem sektorju. Kar največ izmed njih je nadrejenih 7 in več sodelavcem. 94,7 % jih

dela več 40 ur na teden. V povprečju je največ takih, ki imajo med 11 in 20 let delovnih izkušenj. 7 anketiranih managerk otrok nima. Od 50 managerk, ki otroke imajo, jih 80,7 % pritrdjuje, da ti še stanujejo doma.

3.2.1.1 Zasledovanje karijerne poti

Zasledovanje karijerne poti oziroma pripisovanje pomena karieri je ocenjevano na temelju enajstih trditev, ki izražajo visoko predanost karieri, kariernemu napredovanju in doseganju uspeha na kariernem področju. Slika 16 prikazuje rezultate prvega sklopa anketnega vprašalnika. Ti so podani v obliki povprečnih ocen, ki odražajo strinjanje managerk s posamezno trditvijo in tako naklonjenost zasledovanju karijerne poti oziroma pripisovanje pomena karieri.

Slika 16: Povprečne ocene strinjanja s trditvami o zasledovanju karijerne poti

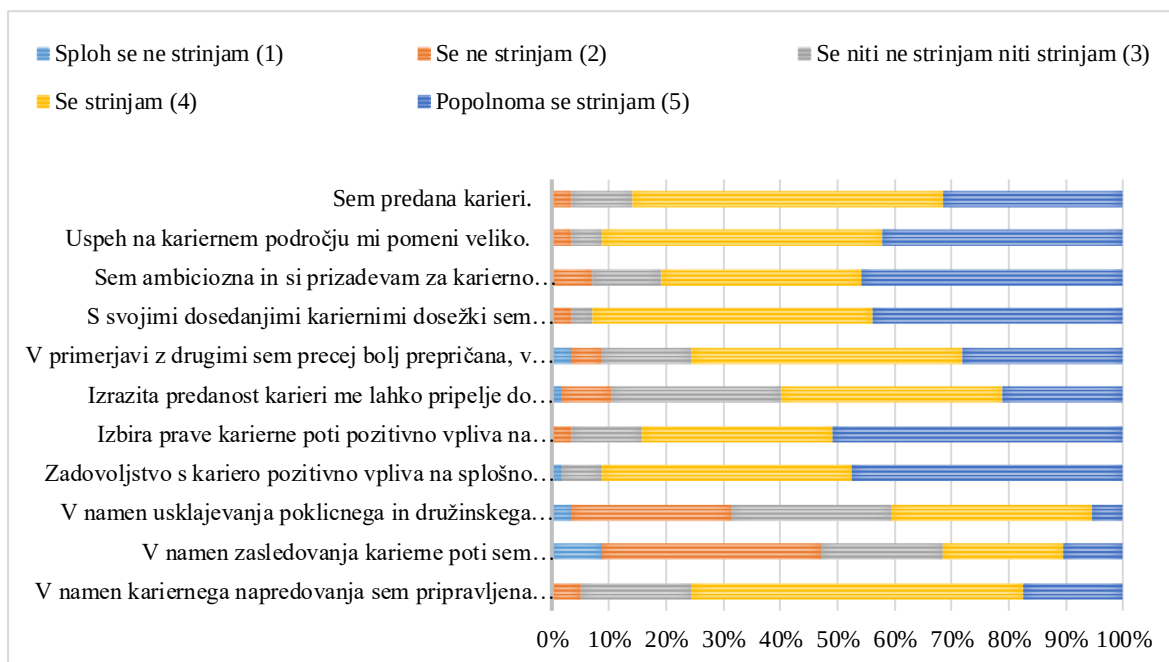


Vir: lastno delo.

Managerke v največji meri soglašajo s trditvijo: "Zadovoljstvo s kariero pozitivno vpliva na splošno življenjsko zadovoljstvo." Povprečna ocena strinjanja managerk znaša 4,4. Slednje so v povprečju enotne (4,3), da jim uspeh na kariernem področju pomeni veliko, da so s svojimi dosedanjimi kariernimi dosežki zadovoljne in da izbira prave karijerne poti pozitivno vpliva na karierni uspeh. S povprečno oceno 2,9 se malenkost bolj ne strinjajo kot strinjajo s predzadnjo trditvijo: "V namen zasledovanja karijerne poti sem pripravljena na premestitev/selitev." Statistična značilnost je dovolj majhna, da bi lahko dejstvo, da otroci managerk še stanujejo doma, negativno vplivalo na njihovo pripravljenost na premestitev/selitev. Z enako povprečno oceno, kot je povprečna vrednost vseh ocen (3,9), managerke izražajo strinjanje, da so v namen kariernega napredovanja pripravljene posvetiti veliko časa in truda. V povprečju visoko ocenjujejo trditvi, da so karieri predane

(4,1) ter da so ambiciozne in si prizadevajo za karierno napredovanje (4,2). To odraža veliko predanost managerk zasledovanju karierne poti. Pri tem je pomembno upoštevati tudi odstotkovno strinjanje managerk s trditvami o zasledovanju karierne poti. To prikazuje slika 17 v nadaljevanju.

Slika 17: Odstotkovni prikaz strinjanja s trditvami o zasledovanju karierne poti



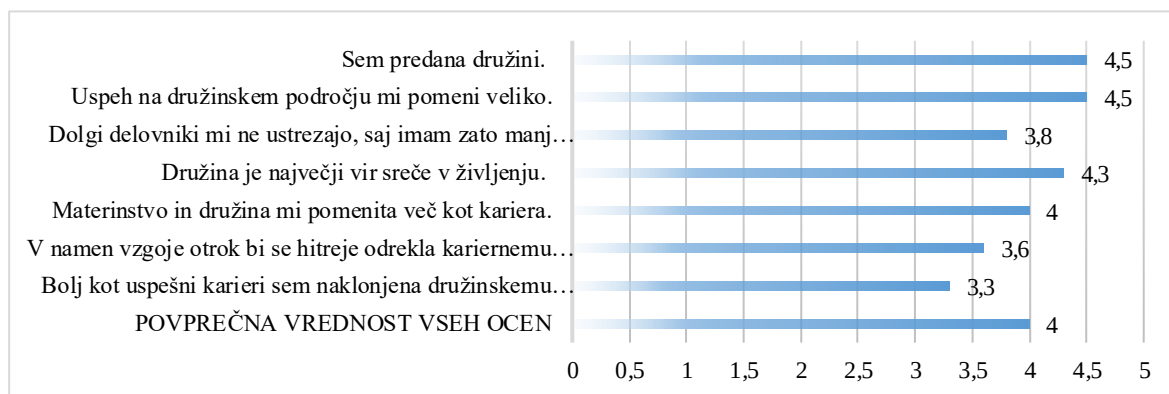
Vir: lastno delo.

Managerke svoje strinjanje s trditvami glede zasledovanja karierne poti najpogosteje ocenjujejo s (4) se strinjam in (5) se popolnoma strinjam. Ocena (1) sploh se ne strinjam je podeljena manj kot polovici trditev. Najbolj enotne so managerke pri strinjanju s trditvijo: "V namen kariernega napredovanja sem pripravljena posvetiti veliko časa in truda." S trditvijo se jih strinja (4) kar 57,9 %. Skupno se 86,0 % managerk strinja (4) in popolnoma strinja (5) s trditvijo: "Sem predana karieri." in 80,7 % s trditvijo: "Sem ambiciozna in si prizadevam za karierno napredovanje."

3.2.1.2 Predanost družini

Predanost managerk družini je ocenjevana na temelju strinjanja slednjih s sedmimi trditvami, ki izražajo visoko pripisovanje pomena družini. Povprečne ocene strinjanja managerk s posamezno trditvijo in tako predanost družini prikazuje slika 18.

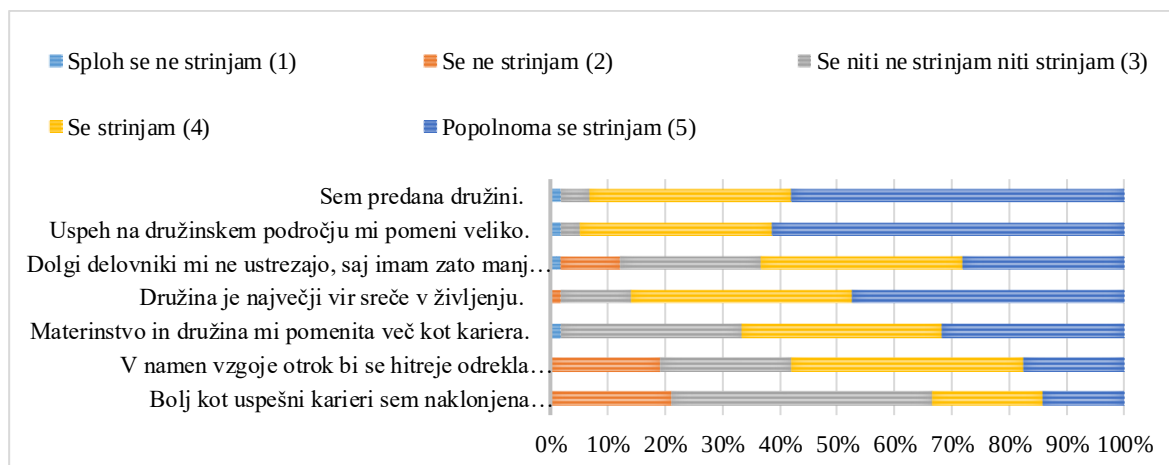
Slika 18: Povprečne ocene strinjanja s trditvami o predanosti družini



Vir: lastno delo.

Največje strinjanje v povprečju managerke izražajo s trditvama, da so predane družini in da jim uspeh na družinskem področju pomeni veliko. Povprečna ocena omenjenih trditev znaša kar 4,5. Prav tako se v veliki večini strinjajo, da je družina največji vir sreče v življenju, kar odraža povprečna ocena odgovorov 4,3. Povprečna ocena 3,3 odraža precejšnje neopredeljenost managerk glede trditve: "Bolj kot uspešni karieri sem naklonjena družinskemu življenju." Naklonjene so torej tako uspešni karieri kot tudi družinskemu življenju. Po drugi strani jim dolgi delovniki bolj ne ustrezajo, kot ustrezajo (3,8), saj imajo zato manj časa za preživljanje z družino. Hkrati se povprečno v veliki meri strinjajo (4,0), da jim materinstvo in družina pomenita več kot kariera. Ta povprečna ocena je skladna s povprečno vrednostjo vseh ocen trditev o predanosti družini (4,0). To pomeni, da managerke družini pripisujejo velik pomen oziroma so tej predane še nekoliko bolj kot karieri. Odstotkovno strinjanje managerk s trditvami o predanosti družini je razvidno s slike 19.

Slika 19: Odstotkovni prikaz strinjanja s trditvami o predanosti družini



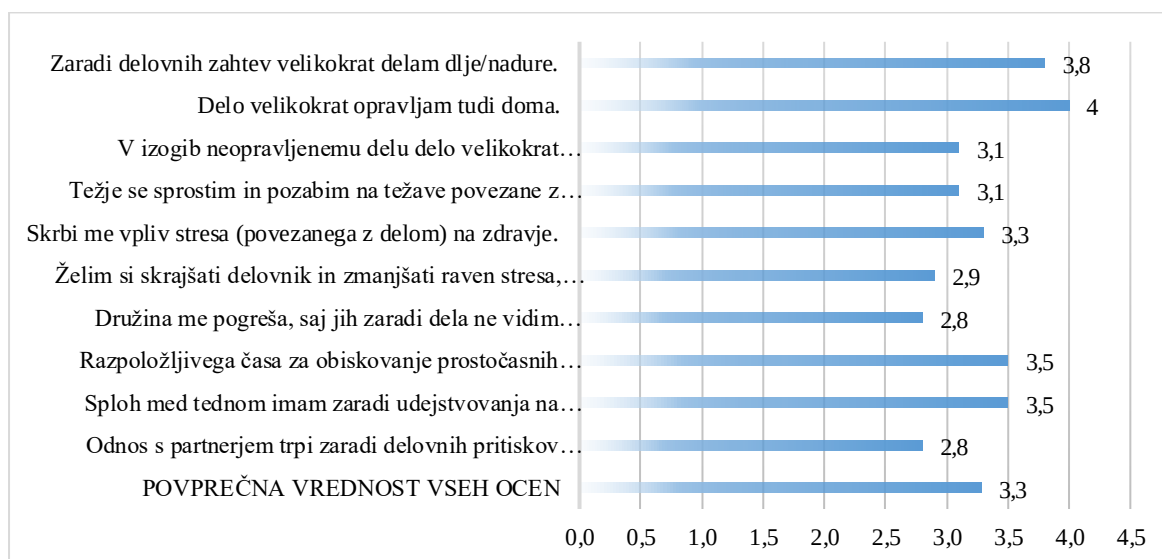
Vir: lastno delo.

Managerke svoje strinjanje s trditvami glede predanosti družini prav tako napogosteje ocenjujejo s (4) se strinjam in (5) se popolnoma strinjam. Tokrat je ocena (1) sploh se ne strinjam podeljena več kot polovici trditev. Najbolj soglasne so managerke pri strinjanju s trditvijo: “Uspeh na družinskem področju mi pomeni veliko.”, saj trditev s (5) popolnoma se strinjam ocenjuje 61,4 % managerk. Slednje vseh pet možnih odgovorov podajajo samo pri trditvi: “Dolgi delovniki mi ne ustrezajo, saj imam zato manj časa za preživljanje z družino.” Skupno se s trditvijo strinja (4) in popolnoma strinja (5) 63,2 % managerk, kar odraža večjo naklonjenost preživljanju časa z družino slednjih. Veliko pripisovanje pomena družini odraža tudi skupno 66,7 % strinjanje (4) in popolno strinjanje (5) s trditvijo: “Materinstvo in družina mi pomenita več kot kariera.”

3.2.1.3 (Ne)usklajenost poklicnega in družinskega življenja

(Ne)usklajenost poklicnega in družinskega življenja managerk je preverjana s pomočjo uporabe kontrolnega seznama, ki ga sestavlja deset trditev. Povprečne ocene strinjanja s trditvami, ki jih prikazuje slika 20, odražajo stopnjo neusklajenosti poklicnega in družinskega življenja managerk.

Slika 20: Povprečne ocene strinjanja s trditvami o neusklajenosti poklicnega in družinskega življenja

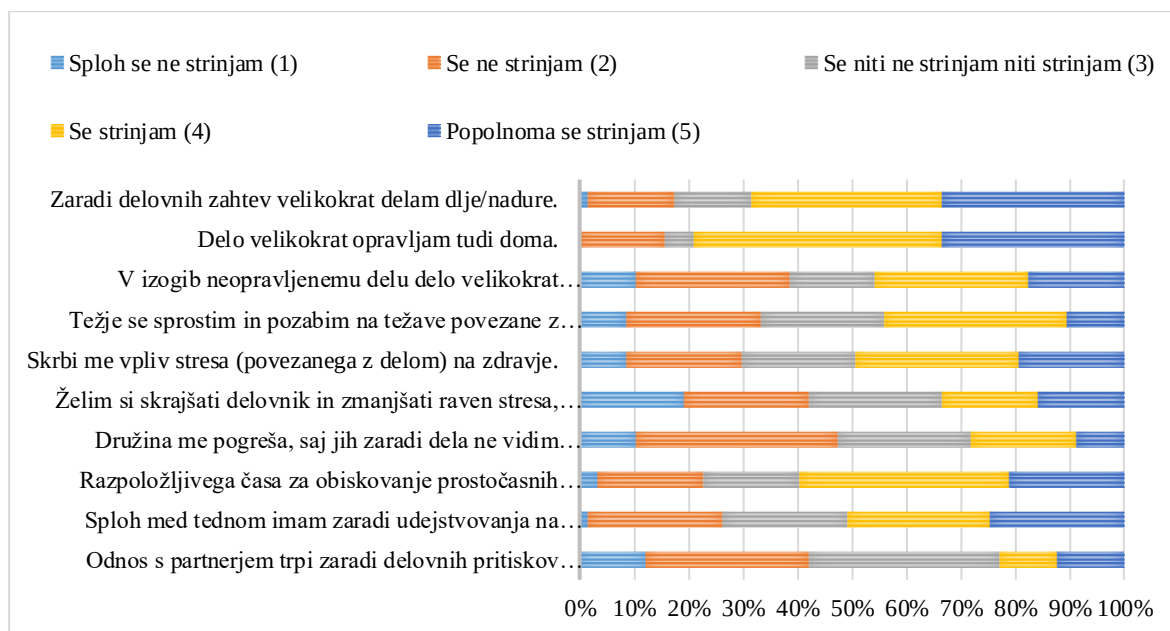


Vir: lastno delo.

Interpretacija rezultatov, ki jih predstavljajo povprečne ocene strinjanja managerk s trditvami, je naslednja. Višja, kot je povprečna ocena strinjanja s trditvijo, bolj neusklajeni sta poklicno in družinsko življenje managerke. Največje strinjanje s trditvijo in posledično neusklajenost odraža povprečna ocena trditve: “Delo velikokrat opravljam tudi doma.” Ta znaša 4,0. Zgolj v malenkost manjši meri (3,8) se managerke v povprečju strinjajo s

trditvijo, da zaradi delovnih zahtev velikokrat delajo dlje/nadure. Stopnja strinjanja s slednjo trditvijo je glede na podatek, da 94,7 % managerk dela več 40 ur na teden, pričakovana. Bolj kot ne, se managerke v povprečju strinjajo (3,5) tudi s trditvama, da imajo zaradi delovnih obveznosti razpoložljivega časa za obiskovanje pristočasnih dejavnosti in ohranjanje prijateljstev manj ter da imajo sploh med tednom zaradi udeleževanja na kariernem področju časa za preživljanje s partnerjem in družino manj. V povprečju se managerke bolj ne strinjajo, kot strinjajo (2,8) s trditvama, da jih družina pogreša, saj je zaradi dela ne vidijo dovolj oziroma so takrat preutrujene ter da odnos s partnerjem trpi zaradi delovnih pritiskov oziroma daljšega delovnega časa. Spodbujajoč je podatek, da se managerke prav tako bolj ne strinjajo, kot strinjajo (2,9) s trditvijo, da si želijo skrajšati delovnik in zmanjšati raven stresa, ampak nimajo vpliva/nadzora nad trenutnim dogajanjem. Povprečna vrednost vseh ocen znaša 3,3. To pomeni, da managerke nimajo niti usklajenega niti neusklajenega poklicnega in družinskega življenja oziroma je to bolj neusklajeno kot usklajeno. Prostor za izboljšavo tako obstaja, medtem ko stanje ni kritično. V pomoč pri razumevanju strinjanja managerk s posamezno trditvijo je slika 21 v nadaljevanju, ki predstavlja odstotno strinjanje managerk s posamezno trditvijo.

Slika 21: Odstotkovni prikaz strinjanja s trditvami o neusklajenosti poklicnega in družinskega življenja



Vir: lastno delo.

Managerke svoje strinjanje tokrat najpogosteje ocenjujejo z (2) se ne strinjam in (4) se strinjam. Vseh petih možnih odgovorov managerke ne podajajo zgolj pri trditvi: "Delo velikokrat opravljam tudi doma.", in sicer ni bil nikoli podan odgovor (1) sploh se ne strinjam. Hkrati je to trditev, pri kateri so si managerke kar najbolj enotne, saj se jih s trditvijo strinja (4) 45,6 %. Skupno se s trditvijo: "Želim si skrajšati delovnik in zmanjšati

raven stresa, vendar menim, da nimam vpliva/nadzora nad trenutnim dogajanjem.” strinja (4) in popolnoma strinja (5) 33,3 % managerk. Kar precej managerk torej meni, da nimajo vpliva oziroma nadzora nad trenutnim dogajanjem. Skupno se 68,4 % managerk strinja (4) in popolnoma strinja s trditvijo: “Zaradi delovnih zahtev velikokrat delam dlje/nadure.” in 49,1% s trditvijo: “Skrbi me vpliv stresa (povezanega z delom) na zdravje.” Skupno se 47,4 % managerk ne strinja (2) in sploh ne strinja (1) s trditvijo: “Družina me pogreša, saj jih zaradi dela ne vidim dovolj oziroma sem takrat preutrujena.” To predstavlja največji skupni odstotek nestrinjanja s trditvami o neusklajenosti poklicnega in družinskega življenja.

Vpliv zasledovanja karijerne poti na zmožnost usklajevanja poklicnega in družinskega življenja je pri posamezni managerki različen. Približno polovica managerk je mnenja, da jim hkratno zasledovanje karijerne poti ter usklajevanje poklicnega in družinskega življenja ne predstavljata večje ovire. Pri tem poudarjajo pomen samoorganiziranosti, samodiscipline, smotrnega prioritiziranja nalog, ciljne usmerjenosti, vnaprejšnjega načrtovanja in predvsem razmejevanja med poklicno in družinsko vlogo. Verjamejo, da imata pomembno vlogo pri vplivu zasledovanja karijerne poti na usklajevanje poklicnega in družinskega življenja fleksibilnost delodajalca/organizacije in starost otrok. Ko so otroci starejši, se le-te lažje posvečajo karieri in kariernemu napredku. Vpliv je odvisen tudi od obdobja v letu. V delovno dejavnejših mesecih, ko so zahteve na delovnem mestu večje, lahko udejstvovanje na kariernem področju otežuje usklajevanje poklicnega in družinskega življenja. Sicer je usklajevanje kariernega in družinskega področja lažje. Nekaj respondentk deluje na samostojni poti. Navajajo, da je v njihovem primeru prilagajanje kariere družini veliko lažje. Ena izmed njih pravi, da je svoje podjetje ustanovila ravno v namen lažjega usklajevanja poklicnega in družinskega življenja.

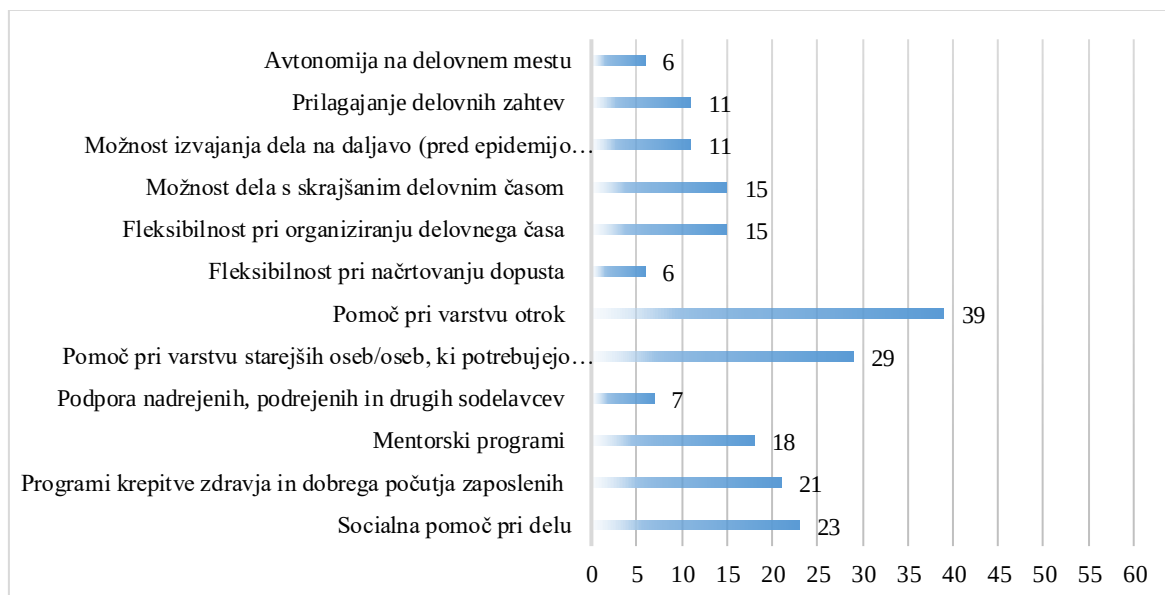
Preostale managerke so mnenja, da zasledovanje lastne karijerne poti otežuje usklajevanje poklicnega in družinskega življenja. Zaradi hkratnega zasledovanja karijerne poti ter usklajevanja poklicnega in družinskega življenja delajo pozno zvečer in ob koncu tedna. Prav tako imajo manj prostega časa, zapostavljajo osebne interese, zmanjkuje jim časa in energije za izvajanje zunajdelovnih dejavnosti, počutijo se preobremenjene, so bolj pod stresom in manj časa namenjajo spancu. Ena izmed respondentk ima pogosto občutek, da jo hkratno vključevanje v karierno in družinsko vlogo omejuje pri dejavnem udejstvovanju na obeh področjih. Managerke navajajo, da zaradi zasledovanja karijerne poti družino med tednom vidijo manj. Karierno pot je mogoče otroku prilagoditi, vendar je posledično upočasnen karierni razvoj. Če je karierno usmerjen tudi partner, je dejavnik usklajevanja tudi partnerjeva kariera in izziv zato še večji. Ena izmed respondentk pravi, da deluje v izrazito moškem okolju, zato je zanjo usklajevanje kariernega in družinskega področja izjemno naporno in vpliv zasledovanja karijerne poti na usklajevanje poklicnega in družinskega življenja toliko večji. Druga opisuje, kako se je po približno petnajstih letih delovanja na managerskem položaju v danem trenutku zavedala, da jo utegne izrazito zasledovanje karijerne poti pripeljati do izgorelosti. Odločila se je za spremembo in začela

stremeti k ravnovesju med poklicnim in družinskim življenjem, s poudarkom na družinskem življenju in osebnem zadovoljstvu. Meni, da je sprejetje odločitve dokaj preprosto, medtem ko izvedba še zdaleč ni preprosta in predstavlja proces notranjih bojov in tehtanj skozi daljše obdobje. Svojo izkušnjo zapiše tudi v knjigi.

3.2.1.4 Vpliv organizacijske in drugih oblik podpore pri zasledovanju karierne poti ter usklajevanju poklicnega in družinskega življenja

V anketnem vprašalniku je preverjan tudi vpliv organizacijske in drugih oblik podpore pri zasledovanju karierne poti ter usklajevanju poklicnega in družinskega življenja. Pri prvem vprašanju četrtega sklopa anketnega vprašalnika managerke izmed dvanajstih naštetih oblik organizacijske podpore pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja označijo tiste, ki jih pri svoji organizaciji niso deležne. Dana jim je možnost izbire vseh odgovorov. Slika 22 prikazuje odgovore managerk.

Slika 22: Oblike organizacijske podpore pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja, ki jih managerke niso deležne



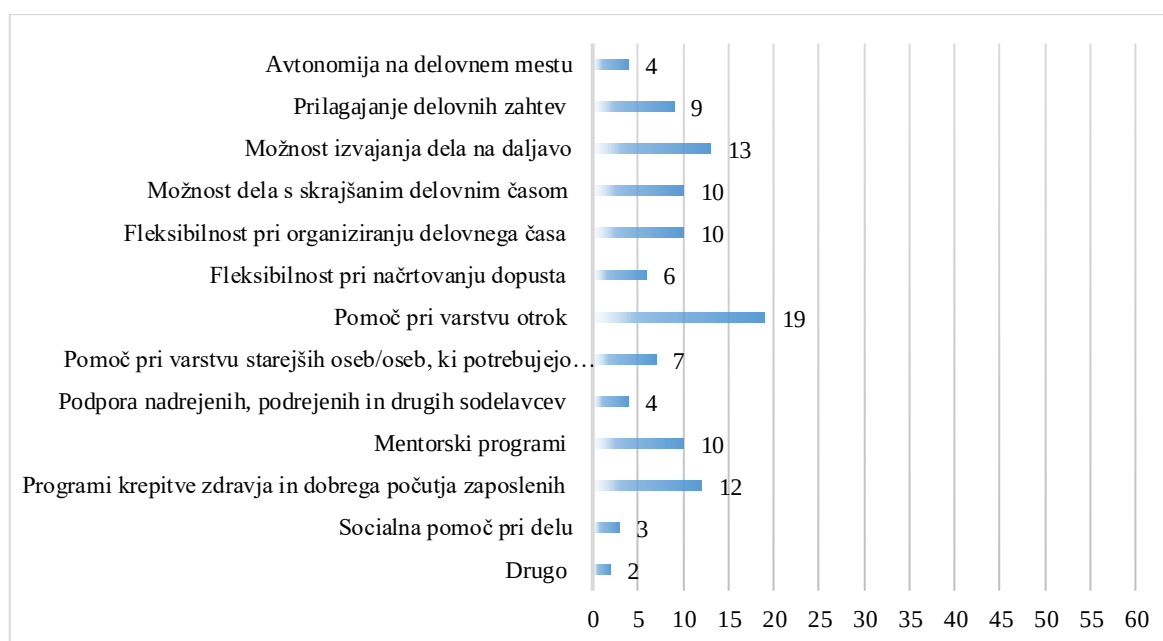
Vir: lastno delo.

Managerke najbolj številčno niso deležne pomoči pri varstvu otrok, skupaj je teh 39. Približno polovica managerk (29) ni deležna pomoči pri varstvu starejših oseb/oseb, ki potrebujejo varstvo. Nekoliko manj jih ni deležnih socialne pomoči pri delu, medtem ko je teh še vedno 23. V precejšnji meri niso udeležene v programe krepitve zdravja in dobrega počutja zaposlenih (21) ter mentorske programe (18). V največji meri so deležne avtonomije na delovnem mestu in fleksibilnosti pri načrtovanju dopusta. 6 je tistih, ki

slednjih oblik niso deležne. Prav tako so večinoma deležne podpore nadrejenih, podrejenih in drugih sodelavcev. 7 managerk omenjene podpore ni deležno.

Pri drugem vprašanju managerke izmed enakih dvanajstih naštetih oblik organizacijske podpore pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja označujejo tiste, ki jih pri svoji organizaciji niso deležne, vendar bi bile zadovoljne, če bi jih bile. Dana jim je možnost izbire skupno največ treh odgovorov. Prav tako lahko navedejo morebitno drugo obliko organizacijske podpore, ki si je želijo biti deležne in jo dojemajo za pomembno, vendar te niso deležne. Na sliki 23 so prikazani njihovi odgovori.

Slika 23: Oblike organizacijske podpore pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja, ki bi si jih managerke želele biti deležne



Vir: lastno delo.

V največji meri bi bile managerke zadovoljne, če bi bile deležne podpore v obliki pomoči pri varstvu otrok. Tovrstno obliko organizacijske podpore si želi kar 19 managerk. Takoj zatem si želijo možnosti izvajanja dela na daljavo. Tako namreč odgovarja 13 managerk. Številčno si želijo biti managerke udeležene tudi v programih krepitve zdravja in dobrega počutja zaposlenih (12). Od dvanajstih naštetih možnih oblik organizacijske podpore pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja so najmanj 3 managerke izbrale vsako izmed posameznih oblik. 2 managerki sta navedli še dve drugi obliki. Ena predlaga vrtec v okviru podjetja, kar spada med obliko pomoči pri varstvu otrok. Druga navaja, da bi bila zaželeno razumevanje in podpora družinskemu življenju na vseh položajih, saj na določeni poziciji niso upravičeni do skrajšanega delovnega časa, medtem ko je mogoča premestitev na manj zahtevno delovno mesto.

Raven organizacijske podpore v nadaljevanju anketnega vprašalnika preverjam z vprašanjem, ali so managerke po svojem mnenju deležne dovoljšne podpore organizacije pri snovanju in zasledovanju lastne karierne poti na eni strani ter usklajevanju poklicnega in družinskega življenja na drugi strani. Nekaj managerk odgovarja, da je raven organizacijske podpore odvisna od organizacije, v kateri posamezna managerka deluje. Nekatere organizacije so namreč bolj družini prijazne, druge manj. Organizacija, ki ne diskriminira, bo dala enako priložnost ženski, da lahko karierno raste ob družini, če se slednja za to odloči. Drugih nekaj managerk na vprašanje odgovarja pritrdilno. Po njihovem mnenju je raven organizacijske podpore dovoljšnja. Pri tem je pomembno, da posamezna managerka podporo izkoristi kar najbolj smiselno ter jo prilagodi svojim ambicijam in potrebam. Večina managerk odgovarja, da raven podpore organizacije ni dovoljšna. Organizacije so po njihovem mnenju še vedno premalo prilagodljive in managerke prepuščajo lastni iznajdljivosti ter podpora družine. Ukrepi in priporočila, ki bi pripomogla k omogočanju in izboljšanju hkratnega zasledovanja karierne poti ter usklajevanju poklicnega in družinskega življenja, v praksi velikokrat niso izvajani. Četudi primarno vlogo v družini prevzema ženska, je na delovnem mestu primerjana z moškim, ki ga pri udeleževanju na kariernem področju omejuje manj obveznosti. Ženske se morajo v nekaterih organizacijah v primerjavi z moškim na enakem vodilnem položaju še vedno bolj dokazovati. Prav tako lahko dobijo ponekod na račun materinstva oznako šibkosti in nezanesljivosti. Če izkazujejo močno pripadnost družini, če imajo več otrok, so lahko ponekod še vedno diskriminirane, razen če hkrati ne izkazujejo maksimalne predanosti organizaciji. Ženske so na vodilnih oziroma zahtevnih položajih velikokrat na račun zapostavljanja drugega dela sebe, torej družine, prostočasnih dejavnosti in časa zase. Organizacije so v zadnjih letih naredile precejšnji napredek, vendar prostor za izboljšavo ostaja. Zaposlenim je smotrno omogočiti kar najboljše delovno okolje, saj ti v precejšnji meri prispevajo k uspešnosti organizacije.

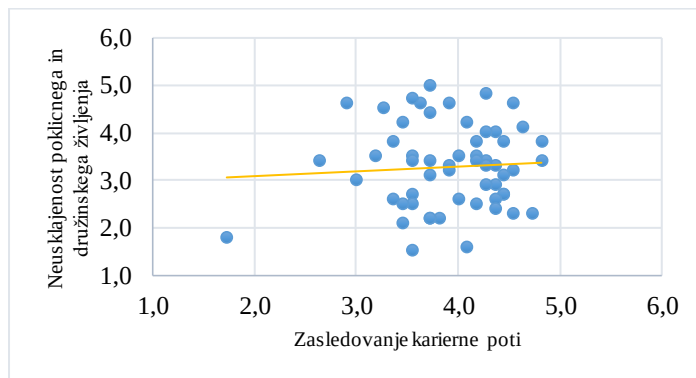
Zanima me tudi strinjanje managerk z naslednjo trditvijo, tj. partner/družina, ki managerko na svoji karierni poti podpira, le-tej pomaga pri doseganju uspeha na kariernem področju. S trditvijo se strinjajo prav vse managerke vključene v raziskavo. Pri tem dodajajo še naslednje: praviloma gre za obojestranski proces podpiranja, usklajevanja, sodelovanja, razumevanja, bodrenja. Torej partner–managerka in managerka–partner. Podpora partnerja je nepogrešljiva z najrazličnejših vidikov, med drugim z vidika pomoči pri varstvu in vzgoji otrok ter sodelovanja pri opravljanju gospodinjskih in drugih družinskih obveznosti. Delovanje na vodilnem položaju in doseganje uspeha na slednjem je brez podpore partnerja ter ožje in širše družine skoraj nemogoče. Ženske danes pogosto nastopajo v vlogi ženske s kariero, partnerke in mame. Zato se marsikatera srečuje z vprašanjem, ali je dobra mama in žena. Če so deležne podpore, sploh, ko se na delovnem mestu obetajo zahtevnejša obdobja in je časa, namenjenega delu, več, je vse bolj preprosto. Lažje se osredotočijo na delo in karierne cilje, le-tega opravijo z večjim elanom in ob tem nimajo slabe vesti. Sledi zadovoljstvo ob uspehu, ki se potem prenaša tudi na druga življenjska področja.

Pripisovanje pomembnosti posamezni ravni podpore preverjam z zastavljenim vprašanjem, katera izmed ravni podpore, torej raven družine/organizacije/države, je pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja po mnenju managerk najpomembnejša. Nekaj managerk odgovarja, da so pomembne vse tri ravni podpore. V največjem številu kot najpomembnejšo raven podpore managerke navajajo raven družine, takoj zatem pa raven organizacije. Razlogi, zakaj uvrščajo na prvo mesto družino, so naslednji. Družina oziroma partner je protiutež stresu, ki se kopiči zaradi delovnih obveznosti. Slednji managerki pomaga pri usklajevanju družinskih obveznosti, ji nudi podporo v težkih trenutkih ter v njeni odsotnosti poskrbi za otroke in ji na ta način pomaga pri udejstvovanju na kariernem področju. Razlog, ki ga managerke najpogosteje navajajo kot ključnega pri dojemanju ravni organizacije kot najpomembnejše ravni podpore, je njihovo omogočanje fleksibilnosti. To je ena izmed oblik organizacijske podpore, ki pripomore k ustvarjanju dobrih delovnih pogojev, pri čemer so ti predpogoj za uspešno usklajevanje poklicnega in družinskega življenja. Organizacija v veliki meri nudi podporo tudi z izkazovanjem razumevanja in upoštevanjem potreb posamezne managerke. Podpora organizacije pozitivno vpliva na dobro počutje managerk na delovnem mestu, občutek sprejetosti, dviguje raven energije, motivacije in spodbuja njihovo produktivnost, kar prav tako pozitivno vpliva na zmožnost usklajevanja poklicnega in družinskega življenja. Organizacija je tista, ki ustvari pričakovanja do zaposlenega na določeni poziciji in kulturo/okvire, znotraj katerih zaposleni delujejo. Prav tako kariero sploh omogoča in zato ključno vpliva na norme delovanja. Država je po mnenju managerk podporna predvsem v fazah, ko so otroci še majhni in z vidika pogojev dela, ki zadevajo odredbe dopusta. Ker so novodobni delovniki daljši, bi bile po mnenju managerk dobrodošle spremembe oziroma prilagoditve slednjim z vidika možnosti varstva otrok.

3.2.1.5 Povezava med zasledovanjem karijerne poti ter neusklajenostjo poklicnega in družinskega življenja

Podlago za ugotavljanje povezave med zasledovanjem karijerne poti ter neusklajenostjo poklicnega in družinskega življenja predstavljajo povprečne ocene strinjanja managerk s trditvami o zasledovanju karijerne poti ter trditvami o neusklajenosti poklicnega in družinskega življenja. Izračuni povprečnih vrednosti so v prilogi 2. Na sliki 24 v obliki raztresenega grafikona prikazujem pare spremenljivk zasledovanja karijerne poti ter neusklajenosti poklicnega in družinskega življenja.

Slika 24: Korelacija zasledovanja karierne poti ter neusklajenosti poklicnega in družinskega življenja



Vir: lastno delo.

Ob trendni premici se pojavlja zgoščenost točk, kar nakazuje prisotnost korelacije med zasledovanjem karierne poti ter neusklajenostjo poklicnega in družinskega življenja. Linearna navzgor usmerjena premica nakazuje linearno in pozitivno korelacijo spremenljivk. 2 managerki (3,5 %) zasledovanje karierne poti ter neusklajenost poklicnega in družinskega življenja v povprečju ocenjujeta enako. Razlika med povprečnima ocenama zasledovanja karierne poti ter neusklajenosti poklicnega in družinskega življenja pri 13 managerkah (22,8 %) znaša do vključno 0,5. 18 managerk (31,6 %) je doseglo povprečne ocene zasledovanja karierne poti in neusklajenosti med poklicnim in družinskim življenjem, ki se med seboj razlikujejo za več kot 0,5 in manj ali enako kot 1. Pri 13 managerkah (22,8 %) se povprečni oceni razlikujeta za več kot 1,0 in manj ali enako kot 1,5. Pri 8 managerkah (14,0 %) je razlika večja kot 1,5 in manjša ali enaka kot 2,0. Pri 3 managerkah (5,3 %) se povprečni oceni razlikujeta za več kot 2,0. Te razlike znašajo 2,2; 2,4 in 2,5. 15 managerk (26,3 %) v povprečju neusklajenost poklicnega in družinskega življenja ocenjuje višje kot zasledovanje karierne poti. Pri 40 managerkah (70,2 %) povprečna ocena zasledovanja karierne poti preseže povprečno oceno neusklajenosti poklicnega in družinskega življenja. Iz rezultatov lahko sklepamo, da sta zasledovanje karierne poti ter neusklajenost poklicnega in družinskega medsebojno povezana. Za večino managerk (70,2 %) velja, da je večja stopnja zasledovanja karierne poti povezana z večjo stopnjo neusklajenosti poklicnega in družinskega življenja.

3.2.2 Analiza intervjujev

Predanost oziroma pripisovanje pomena karieri in družini, zasledovanje karierne poti, vpliv slednjega na usklajevanje poklicnega in družinskega življenja ter stopnjo organizacijske in drugih oblik podpore pri snovanju in zasledovanju karierne poti ter usklajevanju poklicnega in družinskega življenja med managerkami izbranih podjetij preverjam tudi s pomočjo kvantitativne metode intervjuvanja. V intervjujih raziščem še, v kolikšni meri je pri načrtovanju in razvoju kariere managerk sodelovala organizacija, kakšen je vpliv

materinstva na kariero, kako managerke usklajujejo poklicno in družinsko življenje ter kakšno je njihovo mnenje o vplivu usklajenega poklicnega in družinskega življenja na uspešnost posameznika in organizacije. V nadaljevanju sintezo intervjujev predstavljam v primerjalni kodirni tabeli kvalitativne raziskave.

Tabela 17: Primerjalna kodirna tabela kvalitativne raziskave

PRIMERJALNA KODIRNA TABELA KVALITATIVNE RAZISKAVE	<u>Intervjuvanka 1</u> (Intervju priloga 4)	<u>Intervjuvanka 2</u> (Intervju priloga 5)	<u>Intervjuvanka 3</u> (Intervju priloga 6)
Obstoječa in prvotno zastavljena karierna pot se prav dosti ne razlikujeta	2	3	3
Pridobljene delovne izkušnje so v veliki meri zaznamovale karierno pot	3	3	3
Organizacija je sodelovala pri načrtovanju kariere	1	1	1
Vključena sem v organizacijske programe kariernega razvoja	3	3	3
V namen zasledovanja karierne poti sem pripravljena na selitev	1	2	1
Materinstvo je v veliki meri zaznamovalo karierno pot	3	1	1
Na karierni poti imam podporo partnerja/družine	3	3	3
V karierno in družinsko vlogo se vključujem enakomerno	3	2	1
Dosegam uspeh na kariernem in družinskem področju	3	3	3
Zasledovanje karierne poti otežuje usklajevanje poklicnega in družinskega življenja	3	2	3
Deležna sem vseh oblik organizacijske podpore	1	1	3
Raven organizacijske podpore pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja dojemam za najpomembnejšo	2	2	3
Usklajeno poklicno in družinsko življenje pozitivno vpliva na uspešnost posameznika in organizacije	3	3	3
Legenda: (1) – ne/ne drži, (2) – niti ne niti da/delno drži, (3) – da/drži			

Vir: lastno delo.

Temelječ na izvedbi intervjujev ugotavljam, da so managerke predane tako karieri kot tudi družini oziroma obema pripisujejo izreden pomen. Svoje karijerne poti zasledujejo načrtovano in premišljeno, saj se te od prvotno zastavljenih ne razlikujejo prav dosti. Slednje v veliki meri zaznamujejo pridobljene delovne izkušnje, v primeru intervjuvanke 1 tudi materinstvo. Četudi so managerke zasledovanju karijerne poti zelo predane, z izjemo intervjuvanke 2 na selitev niso pripravljene. Na svoji karierni poti so vse intervjuvane managerke deležne podpore partnerja oziroma družine. Po mnenju intervjuvanke 3 sta hkratio zasledovanje karijerne poti ter usklajevanje poklicnega in družinskega življenja brez slednje zelo oteženi oziroma nemogoči. Organizacijske podpore pri snovanju in zasledovanju karijerne poti so le-te deležne na način, da so vključene v organizacijske programe kariernega razvoja, medtem ko organizacije pri načrtovanju karier managerk niso sodelovale. Vpliv zasledovanja karijerne poti na usklajevanje poklicnega in družinskega življenja je najmanjši pri intervjuvanki 2, pri čemer je pomembno omeniti, da deluje na samostojni poti. Pri intervjuvanki 1 in 3 je vpliv večji oziroma negativen. Intervjuvanka 1 usklajevanje poklicnega in družinskega življenja navaja kot največjo oviro na svoji karierni poti. Sicer poklicno in družinsko življenje usklajuje na način, da poskuša v čim večji meri razmejevati med poklicno in družinsko vlogo. Po mnenju intervjuvanke 2 sta pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja ključni učinkovito organiziranje razpoložljivega časa in smotrno določanje prioritet. Intervjuvanka 3 poklicno in družinsko življenje usklajuje na način, da čas med tednom namenja delovnim in družinskim obveznostim, medtem ko konce tedna namenja ustvarjanju doživetij, preživljanju časa z družino in prijatelji ter počitku. V primerjavi z intervjuvanko 3, intervjuvanka 1 in 2 nista deležni vseh oblik organizacijske podpore pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja. Intervjuvanka 1 ni deležna pomoči pri varstvu otrok, pomoči pri varstvu starejših oseb/oseb, ki potrebujejo varstvo, možnosti izvajanja dela na daljavo, možnosti dela s skrajšanim delovnim časom, mentorskih programov, programov krepitve zdravja in dobrega počutja zaposlenih ter socialne pomoči pri delu. Še posebej bi se razveselila vpeljave slednji dveh, saj je po njenem mnenju fizično in psihično zdravje zaposlenih zelo pomembno. Prav tako je dobrodošlo, da se lahko o težavah oziroma negotovostih pogovoriš tudi z nekom znotraj organizacije. Intervjuvanka 2 znotraj organizacijskega okvira ni bila deležna pomoči pri varstvu otrok, pomoči pri varstvu starejših oseb/oseb, ki potrebujejo varstvo, in socialne pomoči pri delu. Z vidika neizvajanih oblik organizacijske podpore bi si najbolj želela možnosti dodatnih izobraževanj na res visoki ravni. Intervjuvanki 1 in 2 dojemata vse tri ravni podpore pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja za izredno pomembne, medtem ko je po mnenju intervjuvanke 3 podpora organizacije najpomembnejša. Vse tri se absolutno strinjajo, da usklajeno poklicno in družinsko življenje pozitivno vpliva na uspešnost posameznika in organizacije.

Na temelju analize izvedene ankete in intervjujev tako sklenem, da so rezultati kvalitativne raziskave primerljivi rezultatom kvantitativne raziskave.

3.3 Zaključne ugotovitve in priporočila

Na začetku magistrskega dela je predstavljenih pet raziskovalnih vprašanj. Podlaga za pripravo odgovorov je bila preučitev tuje znanstvene in strokovne literature s področja konstruktov karijerne poti ter usklajevanja poklicnega in družinskega življenja ter izvedba multimetodološke raziskave na reprezentativnem vzorcu. V nadaljevanju tako na temelju teoretičnih izsledkov in ugotovitev raziskave podajam zaključne ugotovitve v obliki odgovorov na predhodno zastavljena raziskovalna vprašanja.

1. Kakšne so izbrane karijerne poti managerk?

Na temelju izvedenih intervjujev ugotavljam, da so karijerne poti managerk precej načrtovane, poglobljene in se od prvotno zastavljenih načeloma ne razlikujejo. Rezultati tako kvantitativne kot kvalitativne raziskave kažejo, da so managerke zasledovanju karijerne poti oziroma razvoju le-te zelo predane. V primerjavi z drugimi so precej bolj prepričane, v kateri smeri želijo svojo karierno pot nadaljevati. Pravilno izbiro karijerne poti dojemajo za izredno pomembno, saj le-ta vpliva na uspeh na kariernem področju. Karijerne poti v veliki meri zaznamujejo pridobljene delovne izkušnje. Precejšen vpliv nanje imajo tudi različna spoznanja, novo pridobljena znanja in dogodki, kot na primer prevzete novega položaja. Vpliv materinstva na karierno pot je različen, nekatere zaznamuje bolj, druge manj. Eden izmed izzivov oziroma ovir, s katerimi se managerke srečujejo na svoji karierni poti, predstavlja usklajevanje poklicnega in družinskega življenja.

2. Do katere mere so managerke predane karieri in družini?

Glede na rezultate raziskave ugotavljam, da so managerke tako karieri kot družini izredno predane. Uspeh na kariernem področju managerkam pomeni veliko, zato si prizadevajo za karierno napredovanje. V namen kariernega napredovanja so pripravljene posvetiti veliko časa in truda, medtem ko so v ta namen le redke naklonjene premestitvi oziroma selitvi. V veliki večini menijo, da zadovoljstvo s kariero pozitivno vpliva na splošno življenjsko zadovoljstvo. Hkrati so večinoma mnenja, da je družina največji vir sreče v življenju. V namen usklajevanja poklicnega in družinskega življenja so se nekatere karieri pripravljene odreči, druge ne. Veliki večini izmed njih namreč uspeh na družinskem področju pomeni zelo veliko. Managerke so naklonjene tako karieri kot materinstvu in družini, zato se najpogosteje dejavno udeležujejo na obeh področjih.

3. Kako managerke usklajujejo poklicno in družinsko življenje?

Temelječ na rezultatih izvedene ankete in intervjujev ugotavljam, da nekatere managerke poklicno in družinsko življenje usklajujejo bolj in druge manj uspešno. Poklicno in družinsko področje sta medsebojno povezani, pri čemer je medsebojen vpliv lahko pozitiven oziroma negativen. Marsikateri managerki poklicnega in družinskega življenja ne

uspeva usklajevati. Četudi jim to uspeva, pogosto precej trpita njihovo zasebno življenje in zdravje. Poklicno in družinsko življenje zelo uspešno usklajujejo ženske, ki delujejo na samostojni poti. Na splošno je lažje tistim, katerih otroci so starejši. Usklajevanje je odvisno tudi od obdobja v letu. Kadar so delovne zahteve večje, je usklajevanje oteženo. Po mnenju managerk so ključni za doseganje ravnovesja med poklicnim in družinskim življenjem razmejevanje med poklicno in družinsko vlogo, smotrno določanje prioritet, učinkovito organiziranje razpoložljivega časa, načrtovanje in priprava, ciljna usmerjenost, samodiscipliniranost in v končni fazi namenjanje časa sebi oziroma počitku.

4. Kako zasledovanje karijerne poti vpliva na usklajevanje poklicnega in družinskega življenja managerk?

Empirična raziskava je pokazala, da je vpliv zasledovanja karijerne poti na usklajevanje poklicnega in družinskega življenja pri managerkah različen. Nekatere managerke vpliva sploh ne zaznajo oziroma uravnoteženo zasledujejo karierno pot in se udeležujejo na družinskem področju. Po mnenju marsikaterih managerk zasledovanje karijerne poti otežuje usklajevanje poklicnega in družinskega življenja. Na račun dejavnega udeleževanja na kariernem področju imajo časa za družino manj. Želja po integraciji obeh vlog lahko vodi v nedejavno udeleževanje v obeh vlogah. Managerke se zaradi usklajevanja kariernega in družinskega področja prepogosto znajdejo v časovni stiski, medtem ko ta negativno vpliva na zmožnost udeleževanja in doseganja uspeha tako na kariernem kot družinskem področju. Poudarjen je tudi negativen vpliv usklajevanja poklicnega in družinskega življenja na zasledovanje karijerne poti ter pomembnost organizacijske podpore pri omenjenem.

5. Kolikšne organizacijske podpore pri snovanju in zasledovanju karijerne poti ter usklajevanju poklicnega in družinskega življenja so managerke deležne?

Raven organizacijske podpore pri snovanju in zasledovanju karijerne poti ter usklajevanju poklicnega in družinskega življenja je odvisna od posamezne organizacije. Če je organizacijska podpora zadostna, je pomembno, da je ta pri managerkah ustrezno izkoriščena oziroma prilagojena njihovim ambicijam in potrebam. Večina managerk meni, da zadostne organizacijske podpore niso deležne. Njihovo mnenje odražajo tudi rezultati anketnega vprašalnika. Razvidno je, da preučevanih oblik organizacijske podpore managerke dokaj številčno niso deležne. Na strani organizacij je sicer opazen precejšen napredek, vendar prostor za izboljšavo ostaja. Managerke si želijo večje organizacijske podpore predvsem v obliki pomoči pri varstvu otrok, možnosti izvajanja dela na daljavo ter programov krepitev zdravja in dobrega počutja zaposlenih. Smiselno bi bilo, da organizacije v želji po zaposlovanju in ohranjanju kompetentnega kadra začnejo razmišljati, kako bodo slednje zaposlenim managerkam v prihodnosti lahko omogočale.

3.3.1 Priporočila managerkam, organizacijam in državi

Na temelju preučenega teoretičnega ozadja izbranih konstruktov in ugotovitev raziskave sem pripravila priporočila managerkam, organizacijam in državi, ki jih predstavljam v tabeli 18 v nadaljevanju.

Tabela 18: Priporočila managerkam, organizacijam in državi

PRIPOROČILA
Priporočila managerkam
V namen zasledovanja karierne poti naj bodo managerke na svoji karierni poti samoiniciativne, karierne korake naj poskušajo načrtovati, karierne odločitve pa sprejemati preudarno in ciljno usmerjeno. Uporabijo naj strategije razvoja kariere. Sodelujejo naj torej v programih usposabljanja, programih kariernega razvoja in mentorskih programih, na karierni poti naj sledijo različnim smernicam oziroma vzornikom, razvijajo naj komunikacijske in druge veščine ter iščejo priložnosti za mreženje. Lastne cilje naj skušajo prilagoditi ciljem organizacije. V namen doseganja ravnovesja med poklicnim in družinskim življenjem naj poskušajo razmejevati med poklicno in družinsko vlogo. Stremijo naj k samodiscipliniranosti, smotrnemu prioritiziranju ter vnaprejšnjemu načrtovanju dejavnosti in obveznosti ter učinkovitemu organiziranju razpoložljivega časa. Nudeno podporo naj ustrezno izkoristijo. Kljub časovni stiski na račun usklajevanja kariernega in družinskega področja naj časa ne pozabijo namenjati sebi in počitku, saj je to ključno za ohranjanje psihičnega in fizičnega zdravja ter nadaljnje kakovostno opravljanje dela.
Priporočila organizacijam
Organizacije naj pri načrtovanju kariernih poti managerk in drugih zaposlenih sodelujejo, saj s tem talent razvijajo od znotraj. Tako lahko vplivajo na prilagajanje ciljev posameznega zaposlenega ciljem organizacije. Zaposlenim naj omogočajo sodelovanje v programih usposabljanja, programih kariernega razvoja in mentorskih programih. Stremijo naj k družini prijazni organizacijski kulturi, uveljavljanju načela enakosti med spoloma in pozitivnemu odnosu do žensk, vključujoč tiste na vodilnih položajih. Stremijo naj k prilagodljivosti ter čim večjemu razumevanju in upoštevanju potreb posameznega zaposlenega. Zaposlenim naj v čim večji meri omogočajo avtonomnost in fleksibilnost pri delu, prilagajanje delovnih zahtev ter vse druge preučevane oblike organizacijske podpore pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja. V največjem številu si managerke želijo pomoči pri varstvu otrok. Bilo bi smiselno, da organizacije začnejo razmišljati o vrtcih v okviru organizacij oziroma o drugih možnih oblikah varstva otrok zaposlenih. Managerke marsikatero izmed oblik organizacijske podpore niso deležne, medtem ko za vse izražajo zanimanje in željo. Organizacije naj razmišljajo v smeri zagotavljanja privlačnih, spodbudnih in prijetnih pogojev za delo. To namreč vodi v zaposlovanje in ohranjanje kompetentnega kadra ter posledično doseganje večje organizacijske uspešnosti.
Priporočila državi
Država naj stremi k ohranjanju oziroma izboljšanju ravni kakovosti izobraževanja na posamezni ravni in ravni egalitarnosti družbe. Možnosti varstva in izobraževanja otrok naj kar čim bolj prilagodi novodobnim delovnikom. Organizacije naj spodbuja in usmerja na poti k postajanju družini prijazno podjetje oziroma organizacija. Poveča naj nadzor nad organizacijskim izvajanjem ukrepov in priporočil, ki pripomorejo k omogočanju in izboljšanju hkratnega zasledovanja karierne poti ter usklajevanja poklicnega in družinskega življenja. Z upoštevanjem omenjenih priporočil bo prispevek države k izboljšanju integracije preučevanih konstruktov precejšen.

Vir: lastno delo.

3.3.2 Prispevek magistrskega dela k znanosti

Preučitev tuje znanstvene in strokovne literature je bila podlaga za razširjeno in nadgrajeno predstavitev teoretičnega okvira konstruktov karierne poti ter usklajevanja poklicnega in družinskega življenja. S tem magistrsko delo prispeva k znanosti s teoretičnega vidika. V namen prispevka z metodološkega vidika in še posebej pridobitve reprezentativnih podatkov ter zanesljivih rezultatov raziskave, uporabim multimetodolški raziskovalni pristop, natančneje metodo anketiranja in metodo intervjuvanja. Praktični prispevek magistrskega dela predstavljajo ugotovitve raziskave in podana priporočila managerkam, organizacijam in državi.

3.3.3 Priporočila za nadaljnje raziskovanje

K preučevanju in raziskovanju izbrane tematike sem pristopila sistematično in poglobljeno, vendar možnosti za nadaljnje raziskovanje kljub temu ostajajo. V nadaljevanju podajam tri priporočila za nadaljnje raziskovanje. Med konstruktom karierne poti ter usklajevanja poklicnega in družinskega življenja obstaja medsebojna povezanost oziroma vplivanje. Ker raziskujem predvsem vpliv zasledovanja karierne poti na usklajevanje poklicnega in družinskega življenja, najprej predlagam raziskavo vpliva usklajevanja poklicnega in družinskega življenja na zasledovanje karierne poti. Drugo priporočilo zadeva preučevanje konstruktov karierne poti ter usklajevanja poklicnega in družinskega življenja med managerji. V nekaterih družinah danes moški prevzemajo primarno skrb za družino in družinske obveznosti, drugje je to med moške in ženske porazdeljeno enakomerno. Izvedba raziskave na primeru managerjev oziroma moških na vodstvenih položajih bi bila zato vsekakor smiselna. Zadnje priporočilo se nanaša na preučevanje ravni organizacijske podpore pri snovanju in zasledovanju karierne poti ter usklajevanju poklicnega in družinskega življenja znotraj posameznega sektorja oziroma podjetja. Podjetja znotraj sektorja si določene značilnosti delijo, zato bi bilo zanimivo ugotoviti, v katerih je raven organizacijske podpore večja in kje manjša.

SKLEP

Managerji, drugi zaposleni in organizacije so danes del hitro se spreminjajočega in nepredvidljivega poslovnega okolja. Številne spremembe, zadevajoč naravo dela, so vodile v preoblikovanje kariernih poti ter poudarile pomen usklajevanja poklicnega in družinskega življenja. Na karierni poti se posameznik razvija, saj nadgrajuje svoje sposobnosti in znanja. To mu omogoča tako kompetentno delovanje na obstoječem položaju kot tudi premestitev oziroma napredovanje. Zaželeno je, da organizacije pri kariernem odločanju in načrtovanju kariernih poti svojih zaposlenih sodelujejo. Karierne poti managerjev in drugih zaposlenih namreč neposredno vplivajo na organizacijo, saj povečujejo posameznikovo zadovoljstvo s kariero, motiviranost, vztrajnost in produktivnost. Managerke svoje karierne poti uspešno zasledujejo, pri čemer se na slednjih

srečujejo z različnimi ovirami oziroma izzivi. Eden izmed teh je usklajevanje poklicnega in družinskega življenja. Slednji je v sodobni družbi obravnavan na različnih ravneh, in sicer na ravni posameznika, organizacije in države. (Ne)usklajeno poklicno in družinsko življenje lahko managerkam na njihovi karierni poti pomaga oziroma jih ovira. Vpliva namreč na managerkino splošno zadovoljstvo, dobro počutje ter njeno uspešnost in uspešnost organizacije. Karierna pot in usklajevanje poklicnega in družinskega življenja sta torej medsebojno povezana konstrukta, pri čemer je uspešna integracija le-teh v današnjem času izredno pomembna.

S pomočjo aktualne in zanesljive tuje znanstvene literature poglobljeno preučujem teoretično ozadje konstruktov karierne poti ter usklajevanja poklicnega in družinskega življenja, ki ga nato bralcu magistrskega dela sistematično predstavljam. V prvem poglavju **teoretičnega dela** magistrskega dela celostno predstavim konstrukt karierne poti ter v drugem poglavju konstrukt usklajevanja poklicnega in družinskega življenja. V **raziskovalnem delu** magistrskega dela z uporabo multimetodološke raziskave ugotavljam prisotnost konstruktov med managerkami izbranih podjetij in ugotavljam povezanost med njima. V sklopu slednjega prav tako odgovorim na predhodno zastavljena **raziskovalna vprašanja** ter pripravim priporočila managerkam, organizacijam in državi ter tudi priporočila za nadaljnje raziskovanje. Na ta način dosežem predhodno zastavljeni **osnovni cilj** in druge **pomožne cilje**. Na primeru managerk izbranih podjetij potrdim vnaprej podano **temeljno tezo**. Ta trdi, da managerke tako karieri kot družini pripisujejo velik pomen, pri čemer zasledovanje lastne karierne poti otežuje usklajevanje poklicnega in družinskega življenja. Ugotavljam, da managerke karieri in družini resnično pripisujejo velik pomen. Pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja se nekatere uspešnejše in druge manj, medtem ko zasledovanje karierne poti pri večini managerk otežuje usklajevanje poklicnega in družinskega življenja. Pri tem so lahko managerke deležne različne stopnje podpore partnerja in družine, organizacije ter države. Managerke si dodatne oblike podpore organizacij želijo, kar slednjim nudi priložnost za izboljšavo.

LITERATURA IN VIRI

1. Abendroth, A. K. & den Dulk, L. (2011). Support for the work–life balance in Europe: the impact of state, workplace and family support on work–life balance satisfaction. *Work, Employment and Society*, 25(2), 234–256.
2. Aburumman, O., Salleh, A., Omar, K. & Abadi, M. (2020). The impact of human resource management practices and career satisfaction on employee's turnover intention. *Management Science Letters*, 10(3), 641–652.
3. Adame–Sánchez, C., González–Cruz, T. F. & Martínez–Fuentes, C. (2016). Do firms implement work–life balance policies to benefit their workers or themselves?. *Journal of Business Research*, 69(11), 5519–5523.
4. adnan Bataineh, K. (2019). Impact of Work–Life Balance, Happiness at Work, on Employee Performance. *International Business Research*, 12(2), 99–112.

5. Atli, A. (2016). The Effects of Trait–Factor Theory Based Career Counseling Sessions on the Levels of Career Maturity and Indecision of High School Students. *Universal Journal of Educational Research*, 4(8), 1837–1847.
6. Bharadwaj, K. (2020). Men’s Work–Life Balance: A Case–Study of UK Police Force. V M. las Heras Maestro, N. Chinchilla Albiol & M. Grau Grau (ur.), *The New Ideal Worker* (str. 181–202). Cham: Springer.
7. Biese, I. & Choroszewicz, M. (2018). Creating Alternative Solutions for Work: Experiences of Women Managers and Lawyers in Poland and the USA. V S. Taylor & S. Luckman (ur.), *The New Normal of Working Lives* (str. 309–325). Cham: Palgrave Macmillan.
8. Bowles, H. R., Thomason, B. & Bear, J. B. (2019). Reconceptualizing What and How Women Negotiate for Career Advancement. *Academy of Management Journal*, 62(6), 1–54.
9. Braunstein–Bercovitz, H. & Lipshits–Braziler, Y. (2017). Career–Planning Beliefs as Predictors of Intentions to Seek Career Counseling. *Journal of career assessment*, 25(2), 352–368.
10. Brockmann, H., Koch, A. M., Diederich, A. & Edling, C. (2018). Why Managerial Women are Less Happy Than Managerial Men. *Journal of Happiness Studies*, 19(3), 755–779.
11. Brough, P., Timms, C., Chan, X. W., Hawkes, A. & Rasmussen, L. (2020). Work–Life Balance: Definitions, Causes, and Consequences. V T. Theorell (ur.), *Handbook of Socioeconomic Determinants of Occupational Health* (str. 473–487). Cham: Springer.
12. Chan, C. C. (2020). Factors Affecting Career Goals of Taiwanese College Athletes From Perspective of Social Cognitive Career Theory. *Journal of Career Development*, 47(2), 193–206.
13. Cho, Y., Park, J., Han, S. J. & Ho, Y. (2019). A woman CEO? You’d better think twice!: Exploring career challenges of women CEOs at multinational corporations in South Korea. *Career Development International*, 24(1), 91–108.
14. Choi, S. (2019). Breaking Through the Glass Ceiling: Social Capital Matters for Women’s Career Success?. *International Public Management Journal*, 22(2), 295–320.
15. Cvenkel, N. (2020a). Can Fun and Games at Work Replace Well–Being in the Workplace?: Perspectives from Senior Managers in the Public Sector. V N. Cvenkel (ur.), *Well–Being in the Workplace: Governance and Sustainability Insights to Promote Workplace Health* (str. 409–423). Singapore: Springer.
16. Cvenkel, N. (2020b). Work–Life Balance and Well–Being at Work: Strategies for Individual and Organisational Health and Potential. V N. Cvenkel (ur.), *Well–Being in the Workplace: Governance and Sustainability Insights to Promote Workplace Health* (str. 243–261). Singapore: Springer.
17. Delina, G. & Raya, R. P. (2016). Dilemma of work–life balance in dual–career couples—a study from the Indian perspective. *International Journal of Indian Culture and Business Management*, 12(1), 1–27.

18. Devicienti, F., Grinza, E., Manello, A. & Vannoni, D. (2019). What are the benefits of having more female leaders? Evidence from the use of part-time work in Italy. *ILR Review*, 72(4), 897–926.
19. Dex, S. & Bond, S. (2005). Measuring work–life balance and its covariates. *Work, employment and society*, 19(3), 627–637.
20. Dizaho, E. K., Salleh, R. & Abdullah, A. (2016). The Impact of Work–Family Conflict on Working Mothers’ Career Development: A Review of Literature. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 10(11), 328–334.
21. Farashah, A. D. (2015). Strategic fit framework of succession planning: effects on career attitudes and career success. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 15(2–4), 233–257.
22. Fernandes, S. R. P., da Paz, M. D. G. T., Carneiro, L. L. & Mascarenhas, T. F. (2017). Life and Career Planning: Current Challenges. V E. R. Neiva, C. V. Torres & H. Mendonça (ur.), *Organizational Psychology and Evidence–Based Management* (str. 103–120). Cham: Springer.
23. Ford, J. & Collinson, D. (2011). In search of the perfect manager? Work–life balance and managerial work. *Work, employment and society*, 25(2), 257–273.
24. Foster, W. M., Hassard, J. S., Morris, J. & Wolfram Cox, J. (2019). The changing nature of managerial work: The effects of corporate restructuring on management jobs and careers. *Human Relations*, 72(3), 473–504.
25. Ganiyu, R. A., Oluwafemi, A., Ademola, A. A. & Olatunji, O. I. (2018). The Glass Ceiling Conundrum: Illusory belief or Barriers that impede Women’s Career Advancement in the Workplace. *Journal of Evolutionary Studies in Business*, 3(1), 137–166.
26. Garewal, K. R. (2019). I wish I had been told that: Reflections on career paths. *The Journal of Academic Librarianship*, 45(5), 102005. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2019.02.008>
27. Gilley, A., Waddell, K., Hall, A., Jackson, S. A. & Gilley, J. W. (2015). Manager Behavior, Generation, and Influence on Work–Life Balance: An Empirical Investigation. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 20(1), 3–23.
28. Girouard, S. & Forest, J. (2018). A Career Path Leading to Well-being and Success. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 36(2), 193–207.
29. Grubb, V. M. (2016). *Clash of the generations: Managing the new workplace reality*. Newark: John Wiley & Sons.
30. Haar, J. M. (2013). Testing a new measure of work–life balance: A study of parent and non–parent employees from New Zealand. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(17), 3305–3324.
31. Haar, J. M., Roche, M. & ten Brummelhuis, L. (2018). A daily diary study of work–life balance in managers: utilizing a daily process model. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(18), 2659–2681.
32. Haar, J. M., Sune, A., Russo, M. & Ollier–Malaterre, A. (2019). A Cross–National Study on the Antecedents of Work–Life Balance from the Fit and Balance Perspective. *Social Indicators Research*, 142(1), 261–282.
33. Hagqvist, E., Vinberg, S., Tritter, J. Q., Wall, E. & Landstad, B. J. (2020). The Same, Only Different: Doing Management in the Intersection Between Work and Private

- Life for Men and Women in Small-Scale Enterprises. *Work, Employment and Society*, 34(2), 262–280.
34. Haider, S., Jabeen, S. & Ahmad, J. (2018). Moderated Mediation between Work Life Balance and Employee Job Performance: The Role of Psychological Wellbeing and Satisfaction with Coworkers. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(1), 29–37.
 35. Heaphy, E., Byron, K., Ballinger, G., Gittell, J., Leana, C. & Sluss, D. (2018). The Changing Nature of Work Relationships. *The Academy of Management Review*, 43(4), 1–12.
 36. Hirschi, A. (2018). The Fourth Industrial Revolution: Issues and Implications for Career Research and Practice. *The Career Development Quarterly*, 66(3), 192–204.
 37. Hitchcock, J. H. & Newman, I. (2013). Applying an Interactive Quantitative–Qualitative Framework: How Identifying Common Intent Can Enhance Inquiry. *Human Resource Development Review*, 12(1), 36–52.
 38. Huo, M. L., Boxall, P. & Cheung, G. W. (2020). How does line–manager support enhance worker wellbeing? A study in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(14), 1825–1843.
 39. Hurst, J., Leberman, S. & Edwards, M. (2018). The career impacts of women managing women. *Australian Journal of Management*, 43(1), 132–151.
 40. Idowu, A. & Elbanna, A. (2020). Digital Platforms of Work and the Crafting of Career Path: The Crowdworkers’ Perspective. *Information Systems Frontiers*, 1–17.
 41. Jauhar, J. & Lau, V. (2018). The ‘Glass Ceiling’ and Women’s Career Advancement to Top Management: The Moderating Effect of Social Support. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 10(1), 163–178.
 42. Jung, J. Y. (2019). The Career Development of Gifted Students. V J. A. Athanasou & R. Van Esbroeck (ur.), *International Handbook of Career Guidance* (str. 325–342). Cham: Springer.
 43. Jyrkinen, M., Niemistö, C. & Hearn, J. (2017). Career, Care, and Time: Female Top Managers in the Intersections of Age, Gender, and Work–Family. V I. Aaltio, A.J. Mills & J. Helms Mills (ur.), *Ageing, Organisations and Management* (str. 229–251). Cham: Palgrave Macmillan.
 44. Kecklund, G., Beckers, D. G. J., Leineweber, C. & Tucker, P. (2017). How Does Work Fit with My Life? The Relation Between Flexible Work Arrangements, Work–Life Balance and Recovery from Work. V N. Chmiel, F. Fraccarolo & M. Sverke (ur.), *An Introduction to Work and Organizational Psychology* (str. 430–447). Oxford: John Wiley & Sons.
 45. Kelliher, C., Richardson, J. & Boiarintseva, G. (2019). All of work? All of life? Reconceptualising work-life balance for the 21st century. *Human Resource Management Journal*, 29(2), 97–112.
 46. Keloharju, M., Knüpfer, S. & Tåg, J. (2019). What Prevents Women from Reaching the Top?. *Harvard Business School Research Paper Series* No. 16–092.
 47. Kinman, G. (2016). Managing the Work–Home Interface: The Experience of Women Academics. V R. Gervais & P. Millier (ur.), *Exploring Resources, Life–Balance and Well–Being of Women Who Work in a Global Context* (str. 127–144). Cham: Springer.

48. Kulcsár, V., Dobrean, A. & Gati, I. (2020). Challenges and difficulties in career decision making: Their causes, and their effects on the process and the decision. *Journal of Vocational Behavior*, 116, 103346. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103346>
49. Kumara, R. Y. A. D. R. (2018). Career development of women in the hotel industry: An Overview. *Journal of Applied and Natural Science*, 10(1), 330–338.
50. Lee, D. J. & Sirgy, M. J. (2018). What Do People Do to Achieve Work–Life Balance? A Formative Conceptualization to Help Develop a Metric for Large–Scale Quality–of–Life Surveys. *Social Indicators Research*, 138(2), 771–791.
51. Lee, D. J. & Sirgy, M. J. (2019). Work–Life Balance in the Digital Workplace: The Impact of Schedule Flexibility and Telecommuting on Work–Life Balance and Overall Life Satisfaction. V M. Coetzee (ur.), *Thriving in Digital Workspaces* (str. 355–384). Cham: Springer.
52. Lewis, S. & Beauregard, T. A. (2018). The Meanings of Work–Life Balance: A Cultural Perspective. V R. Johnson, W. Shen & K. M. Shockley (ur.), *The Cambridge handbook of the global work–family interface* (str. 720–732). Cambridge: Cambridge University Press.
53. Liao, E. Y., Lau, V. P., Hui, R. T. Y. & Kong, K. H. (2019). A resource–based perspective on work–family conflict: meta–analytical findings. *Career Development International*, 24(1), 37–73.
54. Little, L. M., Major, V. S., 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.
55. Lorquet, N., Orianne, J. F. & Pichault, F. (2018). Who takes care of non–standard career paths? The role of labour market intermediaries. *European Journal of Industrial Relations*, 24(3), 279–295.
56. Maji, S. (2019). “Doing Men’s Jobs”: A Commentary on Work–Life Balance Issues Among Women in Engineering and Technology. *Metamorphosis*, 18(1), 68–75.
57. Maxwell, N., Connolly, L. & Ní Laoire, C. (2019). Informality, emotion and gendered career paths: The hidden toll of maternity leave on female academics and researchers. *Gender, Work & Organisation*, 26(2), 140–157.
58. McGuire, D., Polla, G. & Heidl, B. (2017). Unlocking hospitality managers career transitions through applying Schein’s career anchors theory. *European Journal of Training and Development*, 41(7), 578–592.
59. McMahon, M. & Patton, W. (2018). Systemic thinking in career development theory: contributions of the Systems Theory Framework. *British Journal of Guidance & Counselling*, 46(2), 229–240.
60. Mihelič, K. K. & Aleksić, D. (2017). “Dear Employer, Let Me Introduce Myself” – Flow, Satisfaction with Work–Life Balance and Millennials’ Creativity. *Creativity Research Journal*, 29(4), 397–408.
61. Munawir, M., Yusuf, A. M., Effendi, Z. M. & Afdal, A. (2018). Internal Locus of Control and Self–Concept as Factors Affecting the Career Maturity of High School Students. *International Journal of Research in Counseling and Education*, 2(1), 24–31.

62. Munkejord, M. C. (2016). His or her work–life balance? Experiences of self-employed immigrant parents. *Work, employment and society*, 31(4), 624–639.
63. Naz, S., Fazal, S. & Khan, M. I. (2017). Perceptions of women academics regarding work–life balance: A Pakistan case. *Management in Education*, 31(2), 88–93.
64. Nyberg, A., Peristera, P., Bernhard–Oettel, C. & Leineweber, C. (2018). Does work–personal life interference predict turnover among male and female managers, and do depressive symptoms mediate the association? A longitudinal study based on a Swedish cohort. *BMC public health*, 18(1), 828–839.
65. O’Neil, D., Brooks, M. E. & Hopkins, M. M. (2018). Women’s roles in women’s career advancement: what do women expect of each other? *Career Development International*, 23(3), 327–344.
66. Panday, K. C. & Bhagat, M. (2018). Impact of Work–Life Balance in Project–Based Organisations. *The Indian Journal of Labour Economics*, 61(1), 171–180.
67. Peila–Shuster, J. J. (2016). Supporting student transitions: Integrating life design, career construction, happenstance, and hope. *South African Journal of Higher Education*, 30(3), 54–67.
68. Pérez de Guzmán Padrón, S., Ulloa Unanue, E. & Iglesias–Onofrio, M. (2020). The changing conceptions of time in the social scheme of daily life: a work–life balance approach. *Journal of Family Studies*, 1–18. doi:10.1080/13229400.2020.1746686
69. Phipps, S. T. & Prieto, L. C. (2016). A Discovery of Early Labor Organizations and the Women who Advocated Work–Life Balance: An Ethical Perspective. *Journal of business ethics*, 134(2), 249–261.
70. Poulsen, S. & Ipsen, C. (2017). In times of change: How distance managers can ensure employees’ wellbeing and organizational performance. *Safety science*, 100, 37–45.
71. Reardon, R. C. (2017). Enhancing Self–Help Career Planning Using Theory–Based Tools. *Journal of Career Assessment*, 25(4), 650–669.
72. Rosa, J. E., Hon, C. K., Xia, B. & Lamari, F. (2017). Challenges, success factors and strategies for women’s career development in the Australian construction industry. *Construction Economics and Building*, 17(3), 27–46.
73. Salvaj, E. & Kuschel, K. (2020). Opening the “Black Box”: Factors Affecting Women’s Journey to Senior Management Positions – A Literature Review. V M. las Heras Maestro, N. Chinchilla Albiol & M. Grau Grau (ur.), *The New Ideal Worker. Contributions to Management Science* (str. 203–222). Cham: Springer.
74. Schnettler, B., Miranda–Zapata, E., Grunert, K. G., Lobos, G., Lapo, M. & Hueche, C. (2020). Testing the Spillover–Crossover Model between Work–Life Balance and Satisfaction in Different Domains of Life in Dual–Earner Households. *Applied Research in Quality of Life*, 1–27.
75. Scully–Russ, E. & Torraco, R. (2020). The Changing Nature and Organization of Work: An Integrative Review of the Literature. *Human Resource Development Review*, 19(1), 66–93.
76. Seierstad, C. & Kirton, G. (2015). Having It All? Women in High Commitment Careers and Work–Life Balance in Norway. *Gender, Work and Organization*, 22(4), 390–404.

77. Sirgy, M. J. & Lee, D. J. (2015). Work–Life Balance: A Quality–of–Life Model. *Applied Research in Quality of Life*, 11(4), 1059–1082.
78. Sirgy, M. J. & Lee, D. J. (2017). Work–Life Balance: an Integrative Review. *Applied Research in Quality of Life*, 13(1), 229–254.
79. Soomro, A. A., Breitenacker, R. J. & Shah, S. A. M. (2018). Relation of work–life balance, work–family conflict, and family–work conflict with the employee performance–moderating role of job satisfaction. *South Asian Journal of Business Studies*, 7(1), 129–146.
80. Srivastava, S. & Madan, P. (2020). The relationship between resilience and career satisfaction: Trust, political skills and organizational identification as moderators. *Australian Journal of Career Development*, 29(1), 44–53.
81. Stoll, G., Rieger, S., Lüdtke, O., Nagengast, B., Trautwein, U. & Roberts, B. W. (2017). Vocational Interests Assessed at the End of High School Predict Life Outcomes Assessed 10 Years Later Over and Above IQ and Big Five Personality Traits. *Journal of personality and social psychology*, 113(1), 167–184.
82. Storme, M. & Celik, P. (2018). Career Exploration and Career Decision–Making Difficulties: The Moderating Role of Creative Self–Efficacy. *Journal of Career Assessment*, 26(3), 445–456.
83. Strange, K. M. S. (2018). *Women's Beliefs about the Glass Ceiling: A Qualitative Multiple Case Study of Millennial Women Leaders* (doktorska disertacija). San Diego: Northcentral University.
84. Sui Pheng, L. & Chua, B. K. Q. (2019). Work–Life Balance and Work–Life Interface. V L. Sui Pheng & B. K. Q. Chua (ur.), *Work–Life Balance in Construction* (str. 7–17). Singapore: Springer.
85. Sullivan, S. E. & Baruch, Y. (2009). Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration. *Journal of management*, 35(6), 1542–1571.
86. Syed, J. (2015). Work–life balance. V J. Syed & M. Özbilgin (ur.), *Managing Diversity and Inclusion: An International Perspective* (str. 291–314). London: Sage.
87. Tabiu, A., Pangil, F. & Othman, S. Z. (2020). Does Training, Job Autonomy and Career Planning Predict Employees’ Adaptive Performance? *Global Business Review*, 21(3), 713–724.
88. Tavassoli, T. & Sunyer Torrents, A. (2018). A National study on the antecedents and outcomes of work–life balance in Iran. *PEOPLE: International Journal of Social Sciences*, 3(3), 1616–1636.
89. Thilagavathy, S. & Geetha, S. N. (2020). A morphological analyses of the literature on employee work–life balance. *Current Psychology*, 1–26.
90. Tiron–Tudor, A. & Faragalla, W. A. (2018). Women Career Paths in Accounting Organizations: Big4 Scenario. *Administrative Sciences*, 8, 1–16.
91. Toffoletti, K. & Starr, K. (2016). Women Academics and Work–Life Balance: Gendered Discourses of Work and Care. *Gender, Work & Organization*, 23(5), 489–504.
92. Vakkayil, J., Della Torre, E. & Giangreco, A. (2017). “It’s not how it looks!” Exploring managerial perspectives on employee wellbeing. *European Management Journal*, 35(4), 548–562.

93. Van Schalkwyk, M. S. (2019). *Transcending the “corporate glass ceiling”: a leadership framework for women*. South Africa: Monash University.
94. Vasumathi, A. (2018). Work life balance of women employees: a literature review. *International Journal of Services and Operations Management*, 29(1), 100–146.
95. Venegas, B. M. C. (2019). Literature Review on Career Concepts and Learning in the Context of an Ageing Society. V B. M. C. Venegas (ur.), *Changing Age and Career Concepts in the Austrian Banking Industry* (str. 63–81). Cham: Springer.
96. Verma, S. (2018). Examining the New Dimensions of Career Advancement of Women Employees. *Global Business Review*, 21(2), 1–13.
97. Wang, M. & Luo, Q. (2018). Exploring the MICE industry career path. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(5), 2308–2326.
98. Wöhrmann, A. M., Dilchert, N. & Michel, A. (2020). Working time flexibility and work–life balance. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 1–12.
99. Wood, J., Oh, J., Park, J. & Kim, W. (2020). The Relationship Between Work Engagement and Work–Life Balance in Organizations: A Review of the Empirical Research. *Human Resource Development Review*, 19(3) 240–262.
100. Ye, L., Liu, L., Li, H., Hu, T., Wen, Y. & Hou, Z. (2018). Nationality differences in the relationship between career decision–making profiles and career self–efficacy. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 46(3), 471–484.
101. Zerwas, C. S. (2019a). Expert Study: Factors Influencing Women Entrepreneurs’ Work–Life Balance. V C. S. Zerwas (ur.), *Work–Life Balance and Women's Entrepreneurship* (str. 101–194). Cham: Springer.
102. Zerwas, C. S. (2019b). Theoretical Foundations of Women’s Entrepreneurship and Work–Life Balance. V C. S. Zerwas (ur.), *Work–Life Balance and Women's Entrepreneurship* (str. 21–75). Cham: Springer.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik za managerke

Spoštovane,

sem Maša Prinčič, študentka podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, in v okviru magistrskega dela opravljam raziskavo na temo: "Karierna pot managerk ter usklajevanje poklicnega in družinskega življenja na primeru managerk izbranih podjetij." Ker gre za precej specifično raziskavo vodilnega kadra, je moj potencialni vzorec manjši, zato vas lepo prosim za izpolnitev vprašalnika v nadaljevanju. Ta je zasnovan kratko in vam ne bo vzel več kot 15 minut časa. Vprašalnik je anonimen, zato vas pri odgovarjanju prosim za iskrenost in jasnost. S svojim sodelovanjem mi boste v veliki meri pomagale pri nadaljnjem preučevanju zelo aktualne tematike, medtem ko bodo rezultati uporabljeni izključno v namen raziskave in bodo po končani raziskavi objavljeni v magistrskem delu.

Za sodelovanje in pomoč se vam že vnaprej najlepše zahvaljujem.

I. PODROČJE KARIERE

Pri izpolnjevanju vas prosim, da svoje strinjanje s trditvijo izrazite z izbiro od 1 do 5:

- 1- Sploh se ne strinjam
- 2- Se ne strinjam
- 3- Se niti ne strinjam niti strinjam
- 4- Se strinjam
- 5- Popolnoma se strinjam

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnom a se strinjam (5)
Sem predana karieri.	1	2	3	4	5
Uspeh na kariernem področju mi pomeni veliko.	1	2	3	4	5
Sem ambiciozna in si prizadevam za karierno napredovanje.	1	2	3	4	5
S svojimi dosedanjimi kariernimi dosežki sem zadovoljna.	1	2	3	4	5
V primerjavi z drugimi sem precej bolj prepričana, v kateri smeri želim nadaljevati svojo karierno pot.	1	2	3	4	5
Izrazita predanost karieri me lahko pripelje do najvišjih vodstvenih položajev.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

nadaljevanje

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Izbira prave karijerne poti pozitivno vpliva na karierni uspeh.	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo s kariero pozitivno vpliva na splošno življenjsko zadovoljstvo.	1	2	3	4	5
V namen usklajevanja poklicnega in družinskega življenja se ne želim odrekarati udeleževanju na kariernem področju.	1	2	3	4	5
V namen zasledovanja karijerne poti sem pripravljena na premestitev/selitev.	1	2	3	4	5
V namen kariernega napredovanja sem pripravljena posvetiti veliko časa in truda.	1	2	3	4	5

Prirejeno po Strange (2018, str. 99–100); Braunstein–Bercovitz & Lipshits–Braziler (2017, str. 5–6); Verma (2018, str. 4).

II. PODROČJE DRUŽINE

Pri izpolnjevanju vas prosim, da svoje strinjanje s trditvijo izrazite z izbiro od 1 do 5:

- 1- Sploh se ne strinjam
- 2- Se ne strinjam
- 3- Se niti ne strinjam niti strinjam
- 4- Se strinjam
- 5- Popolnoma se strinjam

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Sem predana družini.	1	2	3	4	5
Uspeh na družinskem področju mi pomeni veliko.	1	2	3	4	5
Dolgi delovniki mi ne ustrezajo, saj imam zato manj časa za preživljanje z družino.	1	2	3	4	5
Družina je največji vir sreče v življenju.	1	2	3	4	5
Materinstvo in družina mi pomenita več kot kariera.	1	2	3	4	5
V namen vzgoje otrok bi se hitreje odrekla kariernemu napredovanju.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

nadaljevanje

Bolj kot uspešni karieri sem naklonjena družinskemu življenju.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Prirejeno po Strange (2018, str. 99–100).

III. USKLAJEVANJE POKLICNEGA IN DRUŽINSKEGA ŽIVLJENJA

Pri izpolnjevanju vas prosim, da svoje strinjanje s trditvijo izrazite z izbiro od 1 do 5:

- 1- Sploh se ne strinjam
- 2- Se ne strinjam
- 3- Se niti ne strinjam niti strinjam
- 4- Se strinjam
- 5- Popolnoma se strinjam

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnom a se strinjam (5)
Zaradi delovnih zahtev velikokrat delam dlje/nadure.	1	2	3	4	5
Delo velikokrat opravljam tudi doma.	1	2	3	4	5
V izogib neopravljenemu delu delo velikokrat opravljam med vikendom.	1	2	3	4	5
Težje se sprostim in pozabim na težave povezane z delom.	1	2	3	4	5
Skrbi me vpliv stresa (povezanega z delom) na zdravje.	1	2	3	4	5
Želim si skrajšati delovnik in zmanjšati raven stresa, vendar menim, da nimam vpliva/nadzora nad trenutnim dogajanjem.	1	2	3	4	5
Družina me pogreša, saj jih zaradi dela ne vidim dovolj oziroma sem takrat preutrujena.	1	2	3	4	5
Razpoložljivega časa za obiskovanje prostočasnih dejavnosti in ohranjanje prijateljstev imam zaradi delovnih obveznosti manj.	1	2	3	4	5
Sploh med tednom, imam zaradi udejstvovanja na kariernem področju časa za preživljanje s partnerjem in družino manj.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

nadaljevanje

Odnos s partnerjem trpi zaradi delovnih pritiskov oziroma daljšega delovnega časa.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Prirejeno po Dex & Bond (2005, str. 630).

IV. ORGANIZACIJSKA PODPORA

1. Prosim vas, da označite tiste oblike organizacijske podpore pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja, katerih s strani vaše organizacije niste deležne. Označite lahko vse odgovore.
 - a. Avtonomija na delovnem mestu
 - b. Prilagajanje delovnih zahtev
 - c. Možnost izvajanja dela na daljavo (pred epidemijo Covid–19)
 - d. Možnost dela s skrajšanim delovnim časom
 - e. Fleksibilnost pri organiziranju delovnega časa
 - f. Fleksibilnost pri načrtovanju dopusta
 - g. Pomoč pri varstvu otrok
 - h. Pomoč pri varstvu starejših oseb/oseb, ki potrebujejo varstvo
 - i. Podpora nadrejenih, podrejenih in drugih sodelavcev
 - j. Mentorski programi
 - k. Programi krepitve zdravja in dobrega počutja zaposlenih
 - l. Socialna pomoč pri delu
2. Tokrat vas prosim, da označite tiste oblike organizacijske podpore pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja, katerih s strani vaše organizacije niste deležne, vendar bi bile zadovoljne, v kolikor bi jih bile. Pod točko (m) lahko navedete morebitno drugo obliko organizacijske podpore, ki jo smatrate kot pomembno, vendar je niste deležne. Označite lahko največ 3 odgovore.
 - a. Avtonomija na delovnem mestu
 - b. Prilagajanje delovnih zahtev
 - c. Možnost izvajanja dela na daljavo
 - d. Možnost dela s skrajšanim delovnim časom
 - e. Fleksibilnost pri organiziranju delovnega časa
 - f. Fleksibilnost pri načrtovanju dopusta
 - g. Pomoč pri varstvu otrok
 - h. Pomoč pri varstvu starejših oseb/oseb, ki potrebujejo varstvo
 - i. Podpora nadrejenih, podrejenih in drugih sodelavcev
 - j. Mentorski programi
 - k. Programi krepitve zdravja in dobrega počutja zaposlenih
 - l. Socialna pomoč pri delu
 - m. Drugo: _____

Prirejeno po Sirgy & Lee (2017); Abendroth & den Dulk (2011); Cvenkel (2020b).

V. RAZNO

Prosim za kratke odgovore na spodaj zastavljena vprašanja.

1. Kako zasledovanje vaše karijerne poti vpliva na vašo zmožnost usklajevanja poklicnega in družinskega življenja? Prosim za kratko pojasnilo.

2. Ali se strinjate s trditvijo, da partner/družina, ki managerko/žensko s kariero na svoji karierni poti podpira, le-tej pomaga pri doseganju uspeha na kariernem področju? Prosim za kratko pojasnilo.

3. Katera izmed ravni podpore (raven družine/organizacije/države) je pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja managerk/žensk s kariero po vašem mnenju najpomembnejša in zakaj? Prosim za kratko pojasnilo.

4. Ali so po vašem mnenju managerke/ženske s kariero deležne dovoljšne podpore organizacije pri snovanju in zasledovanju lastne karijerne poti na eni strani ter usklajevanju poklicnega in družinskega življenja na drugi strani? Prosim za kratko pojasnilo.

Prirejeno po Strange (2018); Abendroth & den Dulk (2011).

VI. DEMOGRAFSKI PODATKI

Pri vprašanjih zastavljenih spodaj vas prosim, da označite odgovor, ki velja za vas.

1. Starost:
 - a. Do vključno 30 let
 - b. 31–40 let
 - c. 41–50 let
 - d. 51 in več let

2. V katerem sektorju delujete?
 - a. Javnem
 - b. Zasebnem

3. Koliko delovnih ur opravite v enem tednu:
 - a. Manj kot 40 ur
 - b. 40–48 ur
 - c. Več kot 48 ur

4. Koliko sodelavcem ste nadrejeni?
 - a. Nimam neposredno podrejenih sodelavcev
 - b. 1–3 sodelavcem
 - c. 4–6 sodelavcem
 - d. 7 in več sodelavcem

5. Koliko let delovnih izkušenj imate?
 - a. Do vključno 5 let
 - b. 6–10 let
 - c. 11–20 let
 - d. 21–30 let
 - e. Več kot 30 let

6. Ali vaši otroci stanujejo doma?
 - a. Da
 - b. Ne
 - c. Nimam otrok

Prirejeno po Verma (2018, str. 4–5); Dex & Bond (2005, str. 630–632); Nyberg, Peristera, Bernhard–Oettel & Leineweber (2018, str. 831).

Priloga 2: Povprečne ocene zasledovanja karierne poti ter neusklajenosti poklicnega in družinskega življenja

POVPREČNE OCENE ZASLEDOVANJA KARIERNE POTI TER NEUSKLAJENOSTI POKLICNEGA IN DRUŽINSKEGA ŽIVLJENJA			
Zaporedna številka managerke	Zasledovanje karierne poti (povprečje strinjanja s trditvami)	Neusklajenost poklicnega in družinskega življenja (povprečje strinjanja s trditvami)	Razlika povprečnih vrednosti strinjanja s trditvami
25	4,8	3,8	1,0
1	4,8	3,4	1,4
33	4,7	2,3	2,4
54	4,6	4,1	0,5
46	4,5	4,6	-0,1
52	4,5	3,2	1,3
4	4,5	2,3	2,2
38	4,5	3,8	0,7
32	4,5	3,1	1,4
2	4,5	2,7	1,8
50	4,5	2,7	1,8
6	4,4	4	0,4
24	4,4	3,3	1,1
37	4,4	2,9	1,5
49	4,4	2,6	1,8
11	4,4	2,4	2,0
7	4,3	4,8	-0,5
10	4,3	4	0,3
47	4,3	3,4	0,9
28	4,3	3,3	1,0
55	4,3	2,9	1,4
35	4,2	3,8	0,4
36	4,2	3,5	0,7
30	4,2	3,4	0,8
19	4,2	2,5	1,7
57	4,1	4,2	-0,1
42	4,1	1,6	2,5
3	4,0	3,5	0,5
22	4,0	2,6	1,4
45	3,9	4,6	-0,7
43	3,9	3,3	0,6
41	3,9	3,2	0,7
51	3,8	2,2	1,6

se nadaljuje

nadaljevanje

POVPREČNE OCENE ZASLEDOVANJA KARIERNE POTI TER NEUSKLAJENOSTI POKLICNEGA IN DRUŽINSKEGA ŽIVLJENJA			
Zaporedna številka managerke	Zasledovanje karierne poti (povprečje strinjanja s trditvami)	Neusklajenost poklicnega in družinskega življenja (povprečje strinjanja s trditvami)	Razlika povprečnih vrednosti strinjanja s trditvami
9	3,7	5	-1,3
26	3,7	4,4	-0,7
48	3,7	3,4	0,3
40	3,7	3,1	0,6
20	3,7	2,2	1,5
44	3,7	2,2	1,5
29	3,6	4,6	-1,0
53	3,5	4,7	-1,2
23	3,5	3,5	0,0
5	3,5	3,4	0,1
8	3,5	2,7	0,8
56	3,5	2,5	1,0
18	3,5	1,5	2,0
39	3,5	4,2	-0,7
14	3,5	2,5	1,0
34	3,5	2,1	1,4
31	3,4	3,8	-0,4
12	3,4	2,6	0,8
15	3,3	4,5	-1,2
21	3,2	3,5	-0,3
16	3,0	3	0,0
27	2,9	4,6	-1,7
13	2,6	3,4	-0,8
17	1,7	1,8	-0,1

Vir: lastno delo.

Priloga 3: Nabor vprašanj polstrukturiranega intervjuja z managerko

1. Kako se vaša obstoječa karierna pot razlikuje od prvotno zastavljene?
2. Kaj je v največji meri zaznamovalo vašo karierno pot?
3. V kolikšni meri so pridobljene delovne izkušnje zaznamovale vašo karierno pot?
4. Ali je organizacija sodelovala pri načrtovanju vaše kariere? Ste vključeni v organizacijske programe kariernega razvoja?
5. Katera ovira na vaši karierni poti je bila najtežja?
6. Kaj vse ste pripravljeni narediti v namen zasledovanja karierne poti (selitev/premestitev/odrekanje preživljanju časa z družino, prijatelji itd.)?
7. Kakšen je vpliv materinstva na kariero? Ali je močno zaznamovalo vašo karierno pot?
8. Ali vas partner/družina na vaši karierni poti podpira? Bi zase rekli, da vam to vliva samozavest in pozitivno vpliva na vaše delovne rezultate?
9. Kaj vam pomeni več, kariera ali družina? V katero vlogo se vključujete bolj?
10. Ste po vašem mnenju na kariernem in družinskem področju uspešni in kje bolj?
11. Kako zasledovanje vaše karierne poti vpliva na vaše usklajevanje poklicnega in družinskega življenja?
12. Ali ste naklonjeni uravnoteženemu življenju? Kako usklajujete poklicno in družinsko življenje? Ali po vašem mnenju sploh kdaj dosegate ravnovesje med poklicnim in družinskim življenjem?
13. Katere oblike podpore pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja vam nudi organizacija, v kateri ste zaposleni? Katerih niste deležni, a bi bili zadovoljni, če bi jih bili?
14. Katera izmed ravni podpore pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja (raven družine/organizacije/države) je po vašem mnenju najpomembnejša in katere ste deležne največ?
15. Ali po vašem mnenju usklajeno poklicno in družinsko življenje pozitivno vpliva na uspešnost posameznika in organizacije?

Priloga 4: Intervju z ga. Tajo Brumen (nekdanja vodja prodaje in marketinga v različnih podjetjih, danes skrbnica ključnih strank in vodja dogodkov v Best Western Premier Hotel Slon)

1. Kako se vaša obstoječa karierna pot razlikuje od prvotno zastavljene?

Na začetku karierne poti sem si zamišljala in želela predvsem, da bom uspešna, samostojna in bom v svojem delu uživala, pri čemer nisem točno vedela, kaj je tisto, v čemer bom uspešna in kaj točno bi rada počela. Lahko rečem, da sem na začetku o svoji karieri veliko razmišljala, še posebej z vidika, kako bom na tem področju kontinuirano rastla. Začetek moje karierne poti je sicer dokaj sovpadal z nastopom materinstva, ki je karierno pot zaznamovalo za obdobje približno šestih let. V tem času se na kariernem področju nisem pretirano udeleževala. Danes opravljam delo na področju, kjer sem se bolj kot ne videla že na začetku karierne poti, poleg tega v delu uživam in sem uspešna. V grobem lahko rečem, da se obstoječa karierna pot niti ne razlikuje od prvotno zastavljene.

2. Kaj je v največji meri zaznamovalo vašo karierno pot?

Morda je odgovor nekoliko netradicionalen, saj je to borba za življenje in želja oziroma potreba po samostojnosti. V zgodnji fazi moje karierne poti sva se s partnerjem razšla. To me je še dodatno motiviralo na poti k popolni samostojnosti. Še bolj sem se začela zavedati, da se resnično želim posvetiti delu, ki izpolnjuje. Motivacijski dejavniki so bili zelo osebni.

3. V kolikšni meri so pridobljene delovne izkušnje zaznamovale vašo karierno pot?

V veliki meri. Med pridobivanjem raznolikih delovnih izkušenj sem se ogromno naučila in osvojila veliko novih znanj. Bila so mi v pomoč tako pri nadaljnji karieri kot tudi v zasebnem življenju, saj sem pridobila samozavest in osebnostno zrasla.

4. Ali je organizacija sodelovala pri načrtovanju vaše kariere? Ste vključeni v organizacijske programe kariernega razvoja?

Imela sem se priložnost udeležiti določenih izobraževanj in drugih delavnic, medtem ko nobena izmed organizacij, v katerih sem bila zaposlena, ni dejansko sodelovala pri načrtovanju moje kariere.

5. Katera ovira na vaši karierni poti je bila najtežja?

Če dobro pomislim, ravno usklajevanje poklicnega in družinskega življenja. Zaradi udeleževanja na kariernem področju sem imela težave predvsem z varstvom otrok oziroma organiziranjem le-tega. Prav tako sem imela na račun dela občasno manj časa za družino. Otrokoma sem vedno želela nuditi vso podporo, varnost in toplino, pri čemer me

je delo pri tem občasno oviralo. Vsekakor je usklajevanje poklicnega in družinskega življenja lažje, če v delu uživaš, predvsem pa, če imaš podporo organizacije, ki je družinsko usmerjena in te zato razume. Podpora organizacije pripomore tudi k sproščenosti v domačem okolju ter na ta način pozitivno vpliva na usklajevanje poklicnega in družinskega življenja. V primeru, da ti organizacija nudi podporo, se lažje spopadaš s pritiski, tako na poklicnem kot tudi družinskem področju.

6. Kaj vse ste pripravljeni narediti v namen zasledovanja karierne poti (selitev/premestitev/odrekanje preživljanju časa z družino, prijatelji itd.)?

Če razmišljam zgolj z lastnega vidika, bi bila v namen zasledovanja karierne poti pripravljena na selitev. Tudi dejstva, da bi morala otroka menjati okolje ali šolo, ne dojemam kot problematičnega. Kljub temu da sva s partnerjem ločena, imajo otroci še vedno očeta, ki zanje skrbi. Tako je prav, saj imata mama in oče enakovredno vlogo v otrokovem življenju. Trenutno zato nisem v situaciji, ko lahko izhajam zgolj s svojega stališča. Čeprav sem predana karieri, na primer zaradi izjemne ponudbe v tujini, otrok ne bi zapustila.

7. Kakšen je vpliv materinstva na kariero? Ali je močno zaznamovalo vašo karierno pot?

Materinstvo je vsekakor zaznamovalo mojo karierno pot. Kot že omenjeno, je materinstvo v mojem primeru nastopilo dokaj na začetku karierne poti. Približno šest let od rojstva prvega otroka se svoji karieri nisem mogla pretirano posvečati, saj sta bila otroka še majhna. Bilo bi lažje oziroma drugače, če bi imela v tistem času na kariernem področju podporo partnerja. Ker pa je bil zelo dejaven na svojem kariernem področju, sva se nekako strinjala, da primarno odgovornost za družino in družinske obveznosti prevzamem jaz. V zgodnjem času odraščanja otrok sem tako prioritizirala materinsko vlogo.

8. Ali vas partner/družina na vaši karierni poti podpira? Bi zase rekli, da vam to vpliva samozavest in pozitivno vpliva na vaše delovne rezultate?

Drži, trenutno lahko rečem, da imam podporo tako staršev kot tudi nekdanjega partnerja. Že zadnjih nekaj let mi pomagajo predvsem na način, da otrokom nudijo varstvo. Pravzaprav bi lahko rekla, da se moja karierna pot z vidika tovrstne podpore deli na dva dela. Začetki karierne poti in materinstvo, ko sem imela podpore manj ter zadnja leta, ko lahko trdim, da sem deležna res precejšnje podpore. Vsekakor.

9. Kaj vam pomeni več, kariera ali družina? V katero vlogo se vključujete bolj?

Pravzaprav je to vključevanje vedno bolj enakomerno. Po mojem mnenju je vključevanje v poklicno in družinsko vlogo precej pogojeno s starostjo otrok. Ker sta danes otroka že nekoliko starejša in samostojnejša, se v primerjavi s preteklimi leti manj vključujem v

družinsko vlogo. Trenutno bi torej rekla, da je vključevanje enakomerno, medtem ko bo šla z leti moja usmerjenost vedno bolj v karierno pot.

10. Ste po vašem mnenju na kariernem in družinskem področju uspešni in kje bolj?

Lastno uspešnost težko ocenim oziroma opredelim. Po mojem mnenju sem v vlogi mame zelo uspešna, saj sta moja otroka srečna in lepo vzgojena. Z izjemo ločitve, ki v končni fazi tudi ni zgolj negativna izkušnja, se naša družinska zgodba lepo odvija. Po drugi strani sem uspešna tudi na kariernem področju in hkrati verjamem, da bom v prihodnosti uspešna še bolj. Šele pred nekaj leti sem se znašla v poslu, ki me nadvse veseli in zanima. Poleg tega v kariero veliko vlagam in vsekakor nameravam z izobraževanji na izbranem področju nadaljevati tudi v prihodnje. Občasno vse skupaj jemljem kot neki začetek in čeprav sem uspešna že sedaj, verjamem, da bom z leti še bolj.

11. Kako zasledovanje vaše karierne poti vpliva na vaše usklajevanje poklicnega in družinskega življenja?

Na vprašanje sicer odgovarjam že v sklopu odgovora na vprašanje glede najtežje ovire na karierni poti. Hkrati dodajam, da tudi usklajevanje poklicnega in družinskega življenja vpliva na zasledovanje karierne poti. Na račun usklajevanja poklicnega in družinskega življenja je recimo časa za dodatna izobraževanja manj. Prav tako je težnja po usklajenem poklicnem in družinskem življenju v nasprotju z možnostjo podaljševanja v službi, s čimer bi se morda posameznik lahko dokazal delodajalcu. V mojem primeru se hkratno zasledovanje karierne poti in usklajevanje poklicnega in družinskega življenja pogosto odražata v obliki časovne stiske.

12. Ali ste naklonjeni uravnoveženemu življenju? Kako usklajujete poklicno in družinsko življenje? Ali po vašem mnenju sploh kdaj dosegate ravnovesje med poklicnim in družinskim življenjem?

Zase bi lahko trdila, da sem naklonjena uravnoveženemu življenju. V svoji trenutni službi mi uspeva poklicno in družinsko življenje precej uspešno usklajevati. Ključno pri usklajevanju se mi zdi ločevanje dela in družine. Ker mi je to dvojje uspevalo zelo dobro ločevati, sem bila izven delovnega časa miselno vedno prisotna z družino. Prav tako je pomembno omeniti, da sta v vsem tem času otroka rastla in postajala vedno samostojnejša.

13. Katere oblike podpore pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja vam nudi organizacija, v kateri ste zaposleni? Katerih niste deležni, a bi bili zadovoljni, če bi jih bili?

Nekaterih oblik podpore sem deležna, drugih ne. Lahko rečem, da sem deležna avtonomije na delovnem mestu, poleg tega so v organizaciji dovzetni za prilagajanje delovnih zahtev. Prav tako sem fleksibilna pri organiziranju delovnega časa. Kot primer lahko povem, da se

dogodki skoraj vedno zaključijo ob poznih urah, zato ni težava, če naslednji dan pridem v službo nekoliko kasneje. Morda ne bi rekla, da sem povsem fleksibilna pri organiziranju delovnega časa, saj se zaposleni vseeno držimo neke dogovorjene ure prihoda in odhoda. Glede dopusta se vnaprej posvetujem s sodelavci in sodelavkami, a sem sicer fleksibilna tudi pri načrtovanju dopusta. Deležna sem tudi podpore nadrejenih in drugih sodelavcev. Po drugi strani nisem deležna pomoči pri varstvu otrok oziroma pomoči pri varstvu starejših oseb ali drugih oseb, ki potrebujejo varstvo. Možnosti izvajanja dela na daljavo ni, kar je precej pogojeno z vrsto posla oziroma panogo, v kateri delujem. Enako velja za možnost dela s skrajšanim delovnim časom, še posebej na položaju, kot ga zasedam. Mentorski programi niso na voljo, prav tako programi krepitve zdravja in dobrega počutja zaposlenih ter socialna pomoč pri delu. Izmed oblik organizacijske podpore, ki jih nisem deležna, bi se najbolj razveselila vpeljave programov krepitve zdravja in dobrega počutja zaposlenih, saj je po mojem mnenju fizično in psihično zdravje zaposlenih zelo pomembno. Poleg tega bi bila zaželena tudi socialna pomoč pri delu, saj je dobrodošlo, da se lahko o težavah oziroma negotovostih pogovoriš tudi z nekom znotraj organizacije.

14. Katera izmed ravni podpore pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja (raven družine/organizacije/države) je po vašem mnenju najpomembnejša in katere ste deležne največ?

Vse tri dojemam za zelo in enakovredno pomembne. Vendar je mogoče res, da je za tiste posameznike, ki so zelo samostojni in samozavestni, podpora partnerja in družine na neki način najmanj pomembna. Kot rečeno, sem deležna podpore na vseh treh ravneh in vse tri ravni dojemam za enako pomembne.

15. Ali po vašem mnenju usklajeno poklicno in družinsko življenje pozitivno vpliva na uspešnost posameznika in organizacije?

Ja, vsekakor.

Priloga 5: Intervju z ga. Ano Putrih (nekdanja direktorica oddelka tržnega komuniciranja na Pristopu, danes na samostojni poti deluje kot izkušena svetovalka na področju marketinga, komuniciranja in upravljanja blagovnih znamk)

1. Kako se vaša obstoječa karierna pot razlikuje od prvotno zastavljene?

Ne razlikuje se, a je poglobljena. Na začetku karierne poti sem si predstavljala, da bom karierno usmerjena zgolj v oglaševanje, medtem ko sem se z leti karierno vedno bolj usmerjala v marketing.

2. Kaj je v največji meri zaznamovalo vašo karierno pot?

Morda spoznanje dejstva, da sem na fakulteti pridobila predvsem teoretično znanje, medtem ko praksa terja poglobljena in širša znanja. Prvih nekaj let kariere sem zato zelo intenzivno vlagala vase, se udeleževala številnih izobraževanj, seminarjev in bila dejavna v združenjih, prebiral raznovrstno strokovno literaturo in se učila iz primerov dobrih praks. Predvsem sem spremljala, kaj se trenutno v stroki dogaja, zato da sem lahko kompetentno sodelovala na projektih in bila primerna sogovornica različnim ljudem, ki sem jih med svojo karierno potjo spoznala. Začetke moje karierne poti je zaznamovalo predvsem spoznavanje, česa vsega ne vem in kako bom to znanje pridobila.

3. V kolikšni meri so pridobljene delovne izkušnje zaznamovale vašo karierno pot?

Absolutno v veliki meri. Včasih razmišljam, kako bi se moja karierna pot razlikovala, če bi se na začetku namesto za agencijo odločila za delo v podjetju, torej na naročniški strani. Med agencijo in podjetjem namreč obstajajo precejšnje razlike. V podjetjih je na primer kariernih ravni v primerjavi z agencijo precej več. Izbire agencije nikakor ne obžalujem, saj mi interdisciplinarno delo in okolje, kjer nenehno sodeluješ na številnih projektih in spoznavaš najrazličnejše uspešne, razgledane in zanimive ljudi, zelo ustrezata.

4. Ali je organizacija sodelovala pri načrtovanju vaše kariere? Ste vključeni v organizacijske programe kariernega razvoja?

Pri načrtovanju načeloma ne, glede razvoja pa imam dve izkušnji. Ločevati je treba med agencijami slovenskega lastništva in bolj globalnimi agencijami. V globalnih agencijah je karierna pot lahko drugačna, seveda je to v veliki meri odvisno tudi od posameznika. Če te prepoznajo kot potencial, se lahko udeležuješ izobraževanj na raznih ravneh, lahko se udeležiš različnih šol. Sama sem pred Pristopom delovala tudi v agenciji Grey, in sicer do vključno pozicije direktorja projektov, kar je pravzaprav najvišja operativna raven. V času delovanja v agenciji Grey sem se nenehno udeleževala različnih izobraževanj, saj sem bila prepoznana kot kader z veliko potenciala. Na Pristopu igrata pomembno vlogo posameznikova samoiniciativnost in lastna želja po dodatnem izobraževanju, podjetje pa te

pri tem tudi podpira. Ko se enkrat po karierni lestvici povzpneš do vodstvenih ravni, se odprejo še dodatne možnosti, tako izobraževanja kot tudi coachinga. Ker sem bila na Pristopu tudi na vodilnem položaju, sem bila tega deležna. Lahko rečem, da sta mi obe organizaciji, tako Grey kot Pristop, pomagali pri kariernem razvoju, medtem ko je bil na Pristopu kljub temu poudarek na samoiniciativnosti.

5. Katera ovira na vaši karierni poti je bila najtežja?

Težko navedem, kaj bi dojemala kot oviro. Mogoče dejstvo, da je sicer Pristop najuspešnejša in najstrokovnejša agencija v slovenskem in regionalnem prostoru, a kljub temu to ni mednarodna korporacija, kjer so možnosti kariernega razvoja precej večje kot v neki manjši organizaciji. Ne gre ravno za oviro, a je zagotovo eden izmed razlogov, da sem se kasneje odločila za samostojno karierno pot.

6. Kaj vse ste pripravljeni narediti v namen zasledovanja karierne poti (selitev/premestitev/odrekanje preživljanju časa z družino, prijatelji itd.)?

Na karierni poti je določanje prioritet še posebej pomembno, treba je najti ravnovesje med dejavnim udejstvovanjem na kariernem in družinskem področju, druženjem s prijatelji in hobiji. Sploh na začetku karierne poti je bila večina mojega časa namenjena kariernemu razvoju. Zadnjih nekaj let vedno bolj stremim k ravnotežju med poklicnim in družinskim življenjem, z izkušnjami se namreč človek vzpostavljanja ravnotežja nauči. Še vedno sem na kariernem področju dejavna, delujem na projektih svojih naročnikov, občasno predavam mlajšim in sem dejavna tudi v stanovskih organizacijah. Vendar sem danes bolj kritična pri presojanju, katere dejavnosti lahko na račun nekaj več časa z družino tudi izpustim. Na selitev bi bila vsekakor pripravljena, a zgolj v izbrane države. Znotraj Greya so bile priložnosti za delo v Londonu, a se takrat nisem odločila za ta korak. Odprtih pozicij v državah, ki bi bile v mojem interesu, predvsem so to Avstrija, Nemčija in Švica, takrat žal ni bilo. Izbira države se mi v primeru selitve zdi zelo pomembna, saj lahko v veliki meri vpliva tako na delovne rezultate kot tudi na kakovost življenja.

7. Kakšen je vpliv materinstva na kariero? Ali je močno zaznamovalo vašo karierno pot?

Ne bi rekla, da je materinstvo v precejšnji meri zaznamovalo mojo karierno pot. Vsekakor je ni upočasnilo. Manj kot eno leto po vrnitvi na delo sem na Pristopu napredovala na pozicijo direktorice oddelka tržnega komuniciranja. Vsekakor ne bi rekla, da je imelo materinstvo negativen vpliv, je bila pa borba s časom od takrat naprej toliko večja. Mogoče bi bilo lažje, če bi nazaj prihajala v ustaljene tire, a je bil zaradi nove pozicije izziv toliko večji.

8. Ali vas partner/družina na vaši karierni poti podpira? Bi zase rekli, da vam to vpliva samozavest in pozitivno vpliva na vaše delovne rezultate?

Zagotovo, med nama že od začetka obstaja dogovor o medsebojnem podpiranju. Trudiva se razumeti cilje drug drugega in se pri tem podpirati. Po mojem mnenju je upoštevanje kariernih želja in ambicij v partnerstvu ključno. Ne bi bilo prav, da partner drugega partnerja na karierni poti ovira. Podpora je res izredno pomembna.

9. Kaj vam pomeni več, kariera ali družina? V katero vlogo se vključujete bolj?

V tem smislu se ne bi opredelila, saj je po mojem mnenju stvar posameznika, kako mu uspeva usklajevati kariero in družino. Samo z enim ali samo z drugim ne bi bila zadovoljna, zato je moja naloga, da med njima vedno znova najdem ravnovesje.

10. Ste po vašem mnenju na kariernem in družinskem področju uspešni in kje bolj?

Po mojem mnenju so te stvari zelo relativne. Z neko "idealno mamo", ki je dejavna zgolj na družinskem področju in zato svoj fokus usmerja izključno v otroka, do potankosti skrbi za njegovo prehrano itd, se ne primerjam in si niti ne želim. Nisem pristašica ekstremov tako na eni kot na drugi strani, zato lahko rečem, da sem s svojimi dosedanjimi dosežki tako na kariernem kot družinskem področju zadovoljna.

11. Kako zasledovanje vaše karierne poti vpliva na vaše usklajevanje poklicnega in družinskega življenja?

Kot že omenjeno, je moj cilj kar najbolj usklajevati kariero in družino, pri čemer mi moja samostojnost pri delu to še toliko bolj dopušča. Moji dnevi so zelo razgibani in vsak je drugačen. Vsak dan znova si še posebej v popoldanskem času poskušam vzeti čas za družino, medtem ko ob večerih ne počivam, temveč nadoknadim "zamujeno". Še vedno delam veliko, saj sem svojemu delu zelo predana, si pa vsekakor delo razporedim na način, ki mi najbolj ustreza.

12. Ali ste naklonjeni uravnoveženemu življenju? Kako usklajujete poklicno in družinsko življenje? Ali po vašem mnenju sploh kdaj dosegate ravnovesje med poklicnim in družinskim življenjem?

V mojem življenju ni bila nikoli prisotna samo kariera ali samo družina, ampak vedno težnja po uravnovešanju obojega. Seveda pridejo obdobja, ko ima prednost družina in obdobja, ko ima prednost kariera. Sama si v poletnem času vedno vzamem nekaj več časa za družino, medtem ko dam jeseni, pozimi in spomladi – med delovno dejavnejšimi meseci, ko se dela na številnih projektih, večji poudarek delu in karieri. Kadar gre za obsežne in intenzivne projekte, ti terjajo veliko več dela in tudi časovnega vložka, se seveda razmerje med časom za službo in družino spremeni. Največ mi pomeni, da sem pri organiziranju svojega časa fleksibilna, saj delujem najbolj optimalno, ko si lahko delovne obveznosti organiziram po svoje. Na samostojni poti sem seveda lahko, to srečo pa sem imela tudi že na Pristopu, kjer je bila omogočena precejšnja fleksibilnost. Doseganje

ravnovesja vsekakor ni samoumevno, ampak je odvisno od vsakega posameznika. Bistvo je učinkovita organizacija razpoložljivega časa. Usklajeno poklicno in družinsko življenje mi pomeni ogromno, a si pomen usklajenosti vsak posameznik razlaga drugače. Nekateri to enotijo z obilico prostega časa, kar to vsekakor ni.

13. Katere oblike podpore pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja vam nudi organizacija, v kateri ste zaposleni? Katerih niste deležni, a bi bili zadovoljni, če bi jih bili?

Odgovori v nadaljevanju se nanašajo na pozicijo direktorice oddelka tržnega komuniciranja na Pristopu in ne na pozicije pred tem ali danes. Vsekakor sem bila deležna precejšnje avtonomije na delovnem mestu, medtem ko je prilagajanje delovnih zahtev precej pogojeno s pozicijo, na kateri deluješ. Oddelek tržnega komuniciranja na Pristopu je največji, tako da je ena izmed nalog vodje, da s pomočjo pravilnega delegiranja poskrbi, da so opravljene vse delovne naloge. Dejstvo, da nisi ves čas prisoten v pisarni, še ne pomeni, da ni treba dela opraviti. Seveda pridejo trenutki, ko je časovna stiska res velika. Takrat prioritiziraš svoje naloge, pomembno je tudi pametno usmerjanje ekipe. Možnost izvajanja dela od doma oziroma na daljavo je obstajala, kar je bilo za tiste čase dokaj neobičajno. Možnost dela s skrajšanim delovnim časom bi načeloma obstajala, je pa znotraj tega verjetno težje graditi kariero. Pri organiziranju delovnega časa sem bila fleksibilna, prav tako pri načrtovanju dopusta. Vendar je res naslednje, če je termin dopusta sovpadal s kakšnim večjim projektom, sem bila tudi na dopustu dosegljiva oziroma sem tega kdaj tudi predstavila. Pomoč pri varstvu otrok in varstvu starejših ni bila na voljo. Podpora nadrejenih je bila predvsem v obliki usmeritev. Coaching programi ter programi krepitve zdravja in dobrega počutja so bili na voljo, socialna pomoč pri delu ne. Številnih organizacijskih oblik podpore pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja sem bila torej deležna, vsekakor pa bi bila dobrodošla dodatna izobraževanja na res visoki ravni, na primer MBA itd.

14. Katera izmed ravni podpore pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja (raven družine/organizacije/države) je po vašem mnenju najpomembnejša in katere ste deležne največ?

Absolutno partner oziroma družina in organizacija. Pomembno vlogo ima seveda tudi država, z vidika možnosti brezplačnih izobraževanj, fakultet, subvencioniranih vrtcev itd. Vse tri ravni podpore zato dojemam za pomembne.

15. Ali po vašem mnenju usklajeno poklicno in družinsko življenje pozitivno vpliva na uspešnost posameznika in organizacije?

Absolutno. Vendar je res, da organizacijam na neki način ustreza, da so zaposleni pod pritiskom, saj so na ta način pri delu učinkovitejši.

Priloga 6: Intervju z dolgoletno direktorico kadrovske službe v zavarovalnici

1. Kako se vaša obstoječa karierna pot razlikuje od prvotno zastavljene?

Prav dosti se ne razlikuje. Že zelo zgodaj sem imela izoblikovane cilje, želje in ambicije. Karierna pot se je začela na istem področju, kot je bilo izbrano področje študija. Dodiplomski študij kadrovsko–menedžerske smeri sem zaključila na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani. Področje me je izjemno zanimalo, zato je bila moja želja na slednjem nadaljevati tudi z delom. Priložnost za delo v kadrovske službi mi je bila ponujena že v študentskih časih. Kmalu je sledilo prevzetje vodilne kadrovske funkcije in v teh vodah delujem še danes. Kasneje sem zaključila tudi podiplomski študij, in sicer na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, smer podjetništvo, s čimer sem pridobljena poslovna znanja združila z znanjem s kadrovskega področja. Če povzamem, se moja obstoječa karierna pot od prvotno zastavljene ne razlikuje v veliki meri, saj je bila ta precej načrtovana in skladna z mojimi željami.

2. Kaj je v največji meri zaznamovalo vašo karierno pot?

Prvo prevzetje vodilne funkcije. Zgodilo se je praktično čez noč, stara sem bila 27 let. Takrat sem prevzela vodenje celotnega kadrovskega področja, brez predhodno pridobljenih vodstvenih izkušenj. Na srečo sem imela ob sebi ljudi, svoje predhodnike oziroma nadrejene, ki so mi omogočili pridobivanje in razvoj vodstvenih veščin. Vodstveno funkcijo je vedno težje prevzeti od znotraj, še toliko pomembneje je pravo pozicioniranje do drugih sodelavcev znotraj ekipe. Kot rečeno, je bil to največji prelom na moji karierni poti, od tiste točke dalje je šlo tekoče. Za posameznika je koristno, da je v situacijo vržen, saj tako v danem trenutku ne razmišlja, kaj/kako/ali bo šlo, ampak zgrabi in izkoristi dano priložnost. Sama sem recimo priložnost zgrabila in tako do današnjega dne ostala na vodilnih pozicijah.

3. V kolikšni meri so pridobljene delovne izkušnje zaznamovale vašo karierno pot?

Zelo, bolj, ko sem se vzpenjala po karierni lestvici, širša so bila moja poslovna znanja in izkušnje. Vsekakor je najprej potrebna močna strokovna podlaga, z vidika delovnih izkušenj pa je šla moja karierna pot od študenta samo navzgor. Najprej sem na kadrovskem področju opravljala povsem operativne stvari, nato sem se znašla v vlogi HR–specialista in se kasneje vzpenjala naprej.

4. Ali je organizacija sodelovala pri načrtovanju vaše kariere? Ste vključeni v organizacijske programe kariernega razvoja?

Že zelo zgodaj, torej ob vstopu v podjetje, sem bila prepoznana kot potencial za vodjo, zato sem bila vključena v programe razvoja vodij. Govorim o svoji prvi redni zaposlitvi. V

omenjene programe nisem bila vključena z namenom prevzemanja točno določene funkcije. To je bila dolgoročna investicija vame, da bi bila takrat, ko bi ta priložnost nastopila, kar najbolj pripravljena na prevzem slednje. Ko posameznik doseže neki vrh znotraj organizacije, so možnosti za nadaljnje premike omejene. Pravzaprav obstajata na tej točki zgolj dve možnosti. Horizontalno napredovanje znotraj organizacije, kar pomeni, da v sklopu obstoječe funkcije prevzameš dodatne naloge in vloge v organizaciji. Drugo možnost predstavlja premik v drugo organizacijo, kar sem na primer naredila sama. Sodelovanje organizacije pri načrtovanju kariere je tako mogoče na nižjih kariernih ravneh, medtem ko si na vodstvenih položajih kariero načrtuješ sam.

5. Katera ovira na vaši karierni poti je bila najtežja?

Mogoče bi jo bolj kot oviro definirala kot najbolj stresno situacijo, in sicer menjavo službe po petnajstih letih. Službe nisem menjala zaradi slabih pogojev ali odnosov v predhodnem podjetju, temveč v želji po novem koraku na svoji karierni poti. S tem sem vsekakor zapustila obstoječo cono udobja. Sprememba je bila velika, saj sem zamenjala panogo, slovensko podjetje za mednarodno podjetje, prevzela sem vodenje področij, ki jih v preteklosti nisem nikoli vodila. Hkrati mi je bilo težko zapustiti kolektiv, saj so bili v prejšnji organizaciji vzpostavljeni dobri medsebojni odnosi. Z menjavo organizacije je bilo tako povezanih še precej drugih sprememb, zato je bila to zagotovo najbolj stresna izkušnja na moji karierni poti. Ostajam pa mnenja, da se mora posameznik iz organizacije umakniti takrat, ko doseže svoj vrh in ne takrat, ko v situaciji ni več zadovoljen oziroma ta postane neudobna.

6. Kaj vse ste pripravljeni narediti v namen zasledovanja karierne poti (selitev/premestitev/odrekanje preživljanju časa z družino, prijatelji itd.)?

Največ odrekanja je bilo vsekakor na račun družine. Zavedam se, da so bili moji otroci zaradi dela z mano precej manj časa. Verjamem v trdo delo, če si do vzeten, vidiš delo povsod. Po mojem mnenju ni podjetja oziroma posameznika, kjer možnosti za izboljšavo ne bi bilo. Ko se oziram v preteklost, je selitev morda ena izmed možnosti, za katero mi je žal, da je nisem izkoristila. Dokler otroci ne začnejo s šolanjem, je selitev precej lažje izvesti. Res je, da so otroci v osnovi zelo fleksibilni, vendar je izvedba selitve, ko so enkrat otroci v šoli, kompleksnejša. Če bi mi bila možnost selitve ponujena danes, temu ne bi bila naklonjena, saj smo trenutno kot družina že precej pozicionirani.

7. Kakšen je vpliv materinstva na kariero? Ali je močno zaznamovalo vašo karierno pot?

Ne bi rekla, med vzgojo in vodenjem namreč vidim veliko podobnost. Tako kot vzgajaš svoje otroke, jih vodiš in si jim vzgled, je podobno tudi v poslovnem okolju. Materinska vloga mi pomaga na kariernem področju, otroci so namreč najboljše ogledalo in se od njih veliko naučim. Otroci te ves čas soočajo z nekimi izzivi, po drugi strani pa te tudi

omehčajo. Pripomorejo k posameznikovemu razvoju empatije, ki je v vlogi vsake vodje še kako pomembna.

8. Ali vas partner/družina na vaši karierni poti podpira? Bi zase rekli, da vam to vpliva samozavest in pozitivno vpliva na vaše delovne rezultate?

Po mojem mnenju je usklajevanje poklicnega in družinskega življenja brez pomoči zelo težko. Sestanki se velikokrat zakasnijo v čas, ko so vrtci in šole že zaprti. Izredno pomembno je, da lahko v takih primerih računaš na pomoč ožje ali širše družine. Sploh prva leta otrokovega življenja so težavna, takrat mi je bila v veliko pomoč moja mama. Sama si ne predstavljam, da bi bila na položaju vodje zaradi nege otrok kar naprej odsotna. Skupaj s položajem seveda pridejo številna odrekanja. Menim, da ženske na vodstvenih položajih, še posebej v začetnih letih materinstva, brez kakršnekoli podpore ne zmorejo.

9. Kaj vam pomeni več, kariera ali družina? V katero vlogo se vključujete bolj?

Rekla bi, da je moj fokus sicer na karieri, ampak zgolj, dokler stvari na družinskem področju potekajo brez zapletov. V osnovi smo vse ženske materinske, zato se tudi pri meni v trenutku, ko se pojavi kakršna koli težava, fokus preusmeri na otroka oziroma družino. Delo me izredno zanima in veseli, zato sem karieri zelo predana. Seveda se trudim tudi z otroki preživljati čim več časa, pri tem pa vedno prisegam na kakovost in ne količino.

10. Ste po vašem mnenju na kariernem in družinskem področju uspešni in kje bolj?

Merilo uspeha v zasebnem življenju je po mojem mnenju na strani vsakega posameznika interpretirano drugače. Zame merilo uspeha na družinskem področju predstavljata toplina in ljubezen, ki jo zna otrok izražati. Vedno poudarjam pomen čustvenega jezika, zato se mi zdi še posebej pomembno, da moji otroci ljubezen znajo izražati. Hkrati potrebujejo otroci varnost in veliko podpore. Zato mi je najpomembnejše, da mi otroci zaupajo, se ob meni počutijo varne in imajo občutek, da se name lahko zanesejo. Sama recimo otrokom razlagam, da je delo vrednota. Trdo delo je namreč tisto, ki vodi do zelenega cilja in rezultatov. Prislužene stvari prinašajo precej večje zadovoljstvo kot stvari, ki so nam dane. Merilo uspeha na kariernem področju zame predstavlja karierna rast, druga priznanja in ohranjanje samega sebe. Tako na kariernem kot zasebnem področju se mi zdi najbolj pomembno, kdo si in ne, kaj si.

11. Kako zasledovanje vaše karierne poti vpliva na vaše usklajevanje poklicnega in družinskega življenja?

Res je, da mi zaradi precejšnjega udejstvovanja na kariernem področju časa za družino ostaja manj. Sicer sta predvsem pomembna organiziranost in načrtovanje. Verjamem, da se v življenju da početi vse, kar si želiš, vendar je zato potrebna organiziranost, prav tako ni

odlašanja. Po mojem mnenju pot do uspeha temelji na dobri organizaciji, načrtovanju in pripravi.

12. Ali ste naklonjeni uravnoteženemu življenju? Kako usklajujete poklicno in družinsko življenje? Ali po vašem mnenju sploh kdaj dosegate ravnovesje med poklicnim in družinskim življenjem?

Kljub predanosti karieri mi druženje s prijatelji, vikendi in vsakovrstni odklop pomenijo ogromno. Med tednom se osredotočam na obveznosti – delovne obveznosti, šolske obveznosti otrok itd., medtem ko vikende namenjam ustvarjanju doživetij. Takrat namenjam čas izletom z družino, druženju s prijatelji in opravljanju vseh drugih sprostitvenih dejavnosti. Sama sem tudi zagovornica, da je treba ves dani dopust izkoristiti. Ne podpiram mišljenja, da za dopust ni časa. To namreč predstavlja moj vir energije, ki mi da nov zagon za nadaljnje delo.

13. Katere oblike podpore pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja vam nudi organizacija, v kateri ste zaposleni? Katerih niste deležni, a bi bili zadovoljni, če bi jih bili?

Avtonomije na delovnem mestu sem bila vsekakor vedno deležna. Verjamem, da bi bila organizacija poslušna tudi za prilagajanje delovnih zahtev, ampak v mojem primeru po tem nikoli niti ni bilo potrebe. Po mojem mnenju je možnost izvajanja dela na daljavo zelo pogojena s kulturo organizacije. V trenutnem podjetju je recimo večja naklonjenost fizični prisotnosti na delovnem mestu. Delo s skrajšanim delovnim časom je omogočeno, saj gre za družini prijazno podjetje. V primeru vodilnih zaposlenih je to nekoliko drugače. Zaenkrat sem edina ženska v managementu podjetja in načeloma nastopam v moškem okolju. V trenutnem okolju bi bilo veliko bolj nenavadno, da na delu ne bi bila prisotna ves čas, kot na primer pri prejšnjem delodajalcu, kjer je bilo razmerje med moškimi in ženskami ravno obratno. Sem popolnoma fleksibilna pri načrtovanju dopusta, medtem ko menim, da danes o točno določenem delovnem času vedno težje govorimo. Današnje poslovno okolje je nepredvidljivo, zato je meja med poklicnim in družinskim življenjem zabrisana. Za druge zaposlene v organizaciji velja dogovor drsečega delovnega časa, medtem ko smo vodilni zaposleni upravičeni do popolne fleksibilnosti. Razlog zato je dejstvo, da smo dosegli vsak dan in kadarkoli v dnevu. Poleg tega je treba upoštevati tudi mednarodno zastopanost našega podjetja, saj se je treba prilagajati strankam iz različnih delov sveta. Na voljo je tudi pomoč pri varstvu otrok, in sicer v obliki vrtca v okviru podjetja. Sicer ne gre za naš vrtec, ampak imamo zaposleni v njem prednost. Druga oblika so organizirana poletna počitniška varstva oziroma varstva otrok zaposlenih med krompirjevimi počitnicami, božičnimi počitnicami itd. To pomeni, da je v tem času organizirano varstvo za vsaj dan, dva. Podpore podrejenih in drugih sodelavcev sem deležna. V mentorskih programih nisem bila nikoli vključena, a sem bila udeležena v programe razvoja vodij. Programi krepitve zdravja in dobrega počutja zaposlenih so vsekakor vpeljani. Trenutno je zaradi razmer epidemije Covid-19 prisotna predvsem

podpora ohranjanju psihičnega zdravja in obvladovanju stresa, medtem ko je sicer zaposlenim omogočeno brezplačno sodelovanje v raznih športnih centrih. Na voljo je tudi socialna pomoč v obliki anonimnega telefona, kjer našim zaposlenim pomoč nudijo zunanji strokovnjaki. Prav tako obstaja socialna oziroma solidarnostna pomoč namenjena tistim na daljši bolniški odsotnosti. Na voljo so mi torej vse oblike organizacijske podpore. Poudarila pa bi še eno zares pomembno obliko organizacijske podpore, in sicer gre za kvartalne razgovore. V sklopu teh vodja s posameznim zaposlenim zastavi cilje za prihajajoči kvartal, analizira njegovo uspešnosti v preteklem kvartalu, naredi načrt razvoja zaposlenega itd.

14. Katera izmed ravni podpore pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja (raven družine/organizacije/države) je po vašem mnenju najpomembnejša in katere ste deležne največ?

Najpomembnejša raven podpore je po mojem mnenju raven organizacije, oblika podpore, pa fleksibilnost pri organiziranju delovnega časa, ki sem je bila tudi sama največ deležna in mi je bila vsekakor v veliko podporo.

15. Ali po vašem mnenju usklajeno poklicno in družinsko življenje pozitivno vpliva na uspešnost posameznika in organizacije?

Usklajeno poklicno in družinsko življenje omogoča doseganje uspeha na obeh področjih, pri čemer ti daje uspeh občutek zadovoljstva in te žene dalje. Načeloma poklicnega in družinskega življenja ni najlažje usklajevati, a se ti dve področji dopolnjujeta. Če vlagaš tako v kariero kot družino, lahko to izkoristiš sebi v korist. Po slabem dnevu v službi ter lahko doma razveseli otrok. Po drugi strani te lahko otrok spravi v slabo voljo, medtem ko te v službi čaka projekt, ki te razveseli. Odgovor je zato da, vsekakor.