

Kaj naj stori šef, ko zaposlena postane mati? Pozitivne oblike vedenj nadrejenih in delovna zavzetost slovenskih delavk po porodniškem dopustu

Lina Buršič, Lina Kovač in Karolina Marc

Izvleček: *Materinstvo lahko obravnavamo kot razvojno nalogo posameznice, ki pogosto vključuje tudi vrnitev na delovno mesto, ko se izteče porodniški dopust. Gre za dogodek, ki lahko za mater predstavlja veliko preizkušnjo, saj nova življenjska vloga pogosto vpliva tako na njene cilje kot tudi identiteto. V svoji študiji na področju, ki je v Sloveniji še skoraj neraziskano, smo se ukvarjale z raziskovalnim vprašanjem povezanosti vedenja nadrejenega in delovne zavzetosti matere, pri čemer smo posebno pozornost namenile tudi povezavi obeh konstruktov z delovnim časom. Poleg vprašalnikov delovne zavzetosti, podpornih vedenj nadrejenih in demografskih podatkov smo v merski pripomoček vključile tudi odprto vprašanje, usmerjeno v dejanja nadrejenih, ki so jih udeleženke pri svoji izkušnji vrnitve pogrešale. Naši rezultati kažejo na zmerno pozitivno povezavo delovne zavzetosti in pozitivnih oblik vedenj nadrejenih ter nizko negativno povezavo delovne zavzetosti z delovnim časom, medtem ko se je povezava s pozitivnimi oblikami vedenj nadrejenih izkazala za nepomembno. Na podlagi rezultatov smo oblikovale smernice za kadrovice, nadrejene in matere same, za katere menimo, da so lahko dragocena opora pri načrtovanju in izvedbi procesa ponovnega vključevanja na delo. Za nadaljnje raziskave ostaja odprto vprašanje vloge drugih odnosov, npr. sodelavcev ali partnerja matere. Poleg tega bi bilo pomembno vprašalnik prilagoditi različnim področjem dela in tudi za populacijo delavk, ki nimajo (stalnega) nadrejenega.*

Ključne besede: delovna zavzetost, pozitivne oblike vedenj, vedenje nadrejenih, vračanje na delovno mesto, porodniški dopust, matere

What should the boss do when an employee becomes a mother? Positive behaviours of leaders and work engagement in Slovenian workers after maternity leave

Abstract: Motherhood can be considered a developmental task of the individual, which often includes returning to the workplace when maternity leave ends. This is an event that can present a challenge for the mother, as this new life role often affects both her goals and identity. In our study that concerns an area that is still unexplored in Slovenia, we dealt with the research question of the relationship between the supervisor behaviour and the work engagement of the mother, paying special attention to the connection of both constructs with the working time. In addition to questionnaires on work engagement, supportive supervisor behaviours and demographic data, we also included an open question focused on the actions of the supervisors that the participants missed during their return-to-work experience. Our results indicate a moderately positive association between work engagement and positive behaviours of superiors and a low negative association of work commitment with working time, whereas the association with positive behaviours of superiors, proved to be unimportant. Based on the results, we have developed guidelines for human resource professionals, supervisors and mothers themselves, which can be valuable support in planning and implementing the process of re-entry to work. For further research, the role of other relationships, e.g. co-workers or a mother's partner, remains open. In addition, it would be important to adapt the questionnaire to different areas of work and for the population of workers who do not have a (permanent) supervisor.

Keywords: work engagement, positive behaviours, supervisor behaviour, return to work, maternity leave, mothers

Starševstvo je ena izmed razvojnih nalog v posameznikovem življenju, ki med drugim pogosto vključuje tudi vračanje na delovno mesto po porodniškem dopustu, kar lahko za starša predstavlja razvojni izziv (Wiese in Heidemeier, 2012), predvsem z vidika usklajevanja zahtev poklicne kariere in družinskega življenja, saj se v tem času še vzpostavlja ravnotežje med različnimi socialnimi vlogami posameznika (Zupančič in Svetina, 2020b). Že v obdobju mladostništva in na prehodu v odraslost sta eni izmed razvojnih nalog priprava na partnerstvo in priprava na poklicno delo (Zupančič, 2020),

predvsem pa se mladi na prehodu v odraslost spoprijemajo z usklajevanjem življenjskih načrtov in delovne kariere (Zupančič in Svetina, 2020a), pri čemer lahko obravnavamo kot enega izmed načrtov tudi družinsko življenje. V zgodnji odraslosti pa je (normativno) v ospredje postavljeno usklajevanje zahtev poklicne kariere in družinskega življenja (Rice, 1998, v Zupančič in Svetina, 2020b). K. Salmela-Aro in sodelavci (2000) so v longitudinalni študiji ugotovili, da obdobje starševstva pri ženskah vpliva tako na osebne cilje v okviru družinskega življenja kot tudi na cilje v službi. Ženske so se med nosečnostjo bolj zanimale za cilje, povezane z družino, kot za tiste, povezane z dosežki v službi. Pri moških to obdobje ni imelo vpliva na cilje, povezane z dosežki v službi, medtem ko je prav tako spremenilo njihove osebne cilje v okviru družinskega življenja. Na življenjski pomen omenjenega razvojnega izziva lahko kažejo tudi ugotovitve L. J. Millward (2006), ki je s fenomenološko analizo raziskovala identitetne spremembe žensk skozi njihovo vlogo matere in delavke. Kot bistveno težavo izpostavlja ponovno vzpostavljanje identitete sposobne delavke ob doživljanju občutkov krivde glede materinskih dolžnosti, poleg tega pa tudi ukvarjanje s povsem praktičnimi vidiki usklajevanja dela in družine.

Pravice ženske ob rojstvu otroka v Sloveniji med drugim zajemajo materinski in starševski dopust. Materinski dopust lahko traja 105 dni, od tega je 15 obveznih, in vključuje polno odsotnost od dela. Načeloma se prične 28 dni pred predvidenim datumom poroda. Starševski dopust je namenjen obema staršema, v trajanju 160 dni za vsakega posebej (skupaj 320 dni) in vključuje polno ali delno odsotnost od dela. Od 160 dni je 60 dni za vsakega izmed staršev neprenosljivih (Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih, 2014). Ker obdobje materinskega in starševskega dopusta pogovorno pogosto zagememo s terminom »porodniški dopust«, bomo zaradi lažje razumljivosti v svoji raziskavi uporabljale prav tega. Da bi se izognile potencialnim nespo-razumom oz. da bi zagotovile, da udeleženke vedo, katero obdobje imamo v mislih, smo termin opredelile tudi v uvodu vprašalnika, in sicer kot obdobje materinskega in starševskega dopusta.

Porodniški dopust je z vidika vpliva na starše kompleksen pojav, saj vključuje dejavnike, kot so čas odsotnosti, ki ga lahko starši izkoristijo, fleksibilnost delovnega časa in delovnih razmer, podpora, ki jo prejmejo od sodelavcev in nadrejenih, diskriminacija glede nosečnosti, porodniškega dopusta in nove socialne vloge, ki jo prevzemajo, ter mikroagresije, tj. pristranosti ali nepri-merne obravnave, zaradi katere se lahko posameznica počuti razvrednotena (Sterling in Allan, 2019).

Vrnitev na delovno mesto po porodniškem dopustu je sprememba v življenje staršev, na katero se morajo prilagoditi. Običajno gredo zaposlene po vrnitvi s porodniškega dopusta skozi proces resocializacije na delovnem mestu, saj se v veliki večini primerov spoprijemajo z novimi izkušnjami in situacijami (npr. drugačnimi delovnimi nalogami in organizacijskimi spremembami), ki od njih zahtevajo usklajevanje službenih zahtev in družinskega življenja (Wiese in Heidemeier, 2012). V študiji C. D. Waskiewicz idr. (2019) so mame, ki so se vrstile na delovno mesto, kot pozitivne vidike navajale prednosti tako na profesionalnem kot tudi na osebnem področju, npr. osebni dosežki, neodvisnost, zadovoljene finančne potrebe, samoizpolnitev, kot negativne vidike pa utrujenost, pomanjkanje časa za družine in drugo. Kakšen pa je pomen delovnega konteksta za iskanje ravnovesja v obdobju vračanja na delovno mesto?

Model delovnih zahtev in virov (angl. *job demands-resources model*; JD-R) pravi, da če zahteve na delovnem mestu presegajo vire mater, lahko te občutijo višjo stopnjo stresa in tudi izgorelost (Bakker in Demerouti, 2007). V primeru, da so viri zadostni, pa pozitivno vplivajo na delovno zavzetost in posledično na različne pozitivne izide, med njimi tudi delovno uspešnost (Bakker in Demerouti, 2007, 2008; Bakker idr., 2008). B. Wiese in H. Heidemeier (2012) izpostavljata dve skupini virov, pomembni za uspešno prilagoditev ob ponovnem vstopu v organizacijo, tj. psihološke in kontekstualne. Med psihološke vire umeščata značilnosti posameznika, kot so prepričanja o samoučinkovitosti in uspešne strategije samouravnavanja, med kontekstualne vire pa socialne in strukturne razmere, kot sta socialna podpora (podpora sodelavcev in nadrejenih) in število ur, ki ga lahko name-nijo delu. Ena izmed teorij, s katero lahko razlagamo ohranjanje virov pri materah, ki se vračajo na delovno mesto, je teorija ohranjanja virov (angl. *conservation of resources theory*; COR). Posamezniki pridobivajo, ohranjajo in ščitijo pridobljene vire, kar se obravnava kot motivacijski konstrukt. Stres se pojavi, ko so ti viri ogroženi, izgubljeni ali pa posameznik kljub trudu ni pridobil novega vira. Pri tem je pridobitev virov pomembnejša od izgube virov (Hobfoll, 2002). Če ima posameznik več virov, ima večje možnosti za pridobitev novih in obratno. Kot enega izmed virov, ki pripomore k prilagoditvi zahtevam, lahko obravnavamo pozitivne oblike vedenj nadrejenih (Carluccio idr., 2020).

Katere oblike vedenj nadrejenih podprejo matere na delovnem mestu?

Kot enega izmed dejavnikov, ki pripomore k učinkoviti vrnitvi na delovno mesto (Dal Corso idr., 2020), k delovni učinkovitosti ob vrnitvi na delovno mesto po porodniškem dopustu, k delovni zavzetosti (Carluccio idr., 2020) in blagostanju zaposlenih (npr. Dal Corso idr., 2020; Lucia-Casademunt idr., 2018), raziskovalci navajajo prav pozitivne oblike vedenj nadrejenih, za katere tako ugotavljajo, da lahko pomembno podprejo matere ob vrnitvi na delovno mesto (Dal Corso idr., 2020).

Zaradi prevzemanja nove socialne vloge lahko starši ob vrnitvi na delovno mesto doživljajo konflikt med delom in zasebnim življenjem, saj je porušeno ravnoesje med njima (npr. Lucia-Casademunt idr., 2018). Kljub temu pa so izsledki raziskav (npr. Hsu, 2011) pokazali, da podpora nadrejenih spreminja odnos med tem konfliktom in zadovoljstvom z delom.

F. Munir in sodelavci (2012) so razvili vprašalnik *Vedenje nadrejenih pri nudenju podpore ob vrnitvi na delo* (angl. *Behavior Measure for Supervisor to Support Return to Work, SSRW*) za merjenje oblik vedenja ob vrnitvi na delovno mesto z dolgotrajnega bolniškega staleža. SSRW vključuje dimenzije, kot so inkluzivno vedenje pred predvideno vrnitvijo na delo, negativne oblike vedenja in splošna proaktivna podpora. *Inkluzivno vedenje pred predvideno vrnitvijo na delo* je vedenje, ki spodbuja pozitivno komunikacijo glede praks, procesov in sprememb med nadrejenim in zaposlenim ob vrnitvi. Primeri teh so: snidenje na prvi dan vrnitve, obrazložitev sprememb v vlogi, odgovornostih in delovnih praksah ter pripisovanje enostavnejših delovnih nalog ob vrnitvi na delovno mesto (Munir idr., 2012). *Negativne oblike vedenja* zajemajo agresivna, netolerantna in neempatična vedenja ter komunikacijske stile. F. Munir idr. (2012) so v vprašalnik vključili vedenja, kot so prevpraševanje in nezaupanje v vedenje zaposlenega ter obravnavanje zaposlenega kot breme. Medtem pa lestvica *Splošna proaktivna podpora* zajema oblike vedenja, s katerimi nadrejeni ponovno odprto in empatično sprejmejo zaposlenega v organizacijo, npr. spodbujanje drugih zaposlenih k nudenju pomoči ob vrnitvi, redno komuniciranje in sodelovanje s kadrovsko službo, organizacija rednih sestankov in dostopnost (Munir idr., 2012).

L. Dal Corso in sodelavci (2020) so raziskovali odnos med rigidnostjo materinih prepričanj in njenega blagostanja ob vrnitvi na delovno mesto, pri čemer so preverjali tudi vpliv (ne)podpornega vedenja nadrejenih. V

raziskavo so vključili le negativna vedenja vprašalnika SSRW (glej Munir idr., 2020). Avtorji ugotavljajo, da zmanjševanje negativnih oblik vedenj nadrejenih vpliva na blagostanje mater, ki delajo, pa tudi na zmanjševanje negativnih vplivov rigidnosti materinih prepričanj, kot je samoobtoževanje, da niso dobre matere (Dal Corso idr., 2020), kar kaže na pomembnost vpliva pozitivnega vedenja nadrejenih na vračanje na delovno mesto.

B. Wiese in H. Heidemeier (2012) sta longitudinalno raziskovali psihološke in kontekstualne vire, ki spodbujajo prilagoditev mater ob vrnitvi na delovno mesto, kot so samoregulacija, podpora nadrejenih, delovni čas in stres. Prilagoditev na delo je bila obravnavana kot seznanjenost z organizacijsko kulturo, socialna reintegracija na delo in prilagoditev na opravljanje dela. Meritve so bile opravljene dva tedna pred vrnitvijo na delovno mesto, pet tednov, 10 tednov in šest mesecev po vrnitvi na delovno mesto. Podpora nadrejenih lahko pomembno vpliva na posameznike, ki (znova) prihajajo v organizacijo. V raziskavi se sicer ni izkazala kot pomemben dejavnik prilagajanja na delo, a avtorici razlagata, da je do tega morda prišlo zaradi nizke podpore nadrejenih v organizacijah, v katerih so bile udeleženske zaposlene. Sama potreba po podpori je namreč lahko zmanjšana zaradi poznavanja delovnih nalog in okolja ali pa zaradi zmanjšane pripravljenosti nudenja podpore (Wiese in Heidemeier, 2012).

Kako se delovni čas povezuje s podporo nadrejenih?

Kot kontekstualni vir, ki pripomore k ponovnemu vključevanju v delovno okolje, obravnavamo tudi delovni čas (npr. Hakanen idr., 2019; Wiese in Heidemeier, 2012). B. Wiese in H. Heidemeier (2012) sta v svoji longitudinalni raziskavi (v kateri je večina udeleženk delo opravljala za polovični delovni čas; 94 %) ugotovili, da se daljši delovni čas sicer povezuje z višjim stresom, povezanim z delom, vendar pa tudi z višjo občuteno podporo nadrejenih.

Večje število delovnih ur je tako pripomoglo k prilagajanju na novo delovno situacijo, spoznavanju novih delovnih nalog, pridobivanju organizacijsko specifičnega znanja in socialnem vključevanju v delovno okolje. Prav tako pa čas, preživet na delovnem mestu, materam nudi možnost, da se ponovno prilagodijo na delovno mesto in prejmejo podporo v organizaciji. Ženske, ki so preživele več časa na delovnem mestu, so prejele več podpore nadrejenih kot tiste, ki so delale manj časa, kar lahko nakazuje večjo verjetnost podpore nadrejenih ob daljšem delovnem času ali večjo pripravljenost nadrejenih

podpreti te zaposlene. Avtorici navajata, da je v primeru zmanjšane delovnega časa treba poskrbeti za optimalno izrabo delovnega časa, povečano število delovnih ur (npr. nadure) pa lahko negativno vpliva na prilagajanje na delo, saj lahko povzroči konflikte med zasebnim oz. družinskim življenjem in delom (Wiese in Heidemeier, 2012).

Zakaj delodajalci sploh stremijo k delovno zavzetim zaposlenim?

S konceptom delovne zavzetosti sta se Schaufeli in Bakker (2004) začela ukvarjati v času pojava pozitivne psihologije, ki je z negativnih vidikov človekovega delovanja (tudi na delovnem mestu) prešla na raziskovanje njegove optimalne moči. Pri njeni opredelitvi sta jo dojemala kot nasprotje izgorelosti. Delovna zavzetost je tako opredeljena kot pozitivno, vztrajno, izpopolnjujoče stanje uma, vezano na delovni kontekst, ki ga opredeljujejo tri dimenzije, in sicer vitalnost, predanost in vpetost (Carluccio idr., 2020). *Vitalnost* predstavlja visoko raven energije ter prožnost tudi v primeru spoprijemanja s težavami. *Predanost* zajema entuziastično vključenost v izpolnjevanje delovnih aktivnosti, ki je podprta z občutkom pomembnosti, navdiha in ponosa. *Vpetost* zajema zlasti osredotočanje na delo, pri katerem posamezniku čas hitro teče in se od njega s težavo odtrga (Carluccio idr., 2020; Schaufeli in Bakker, 2004).

Praktičen pomen delovne zavzetosti oz. odgovor na vprašanje, zakaj bi delodajalci stremeli k delovno zavzetim delavcem, ponuja npr. ugotovitev A. Reig-Botelle idr. (2024), da delovna zavzetost vpliva na vse vidike delovne uspešnosti (angl. *job performance*), pri čemer je vitalnost glavni napovednik dimenzije uspešnosti opravljanja nalog (angl. *task performance*) in drugi najmočnejši napovednik dimenzije prilagoditvene uspešnosti (angl. *adaptive performance*), ki pomeni zmožnost delavca, da se prilagaja specifičnim zahtevam delovnih nalog. Delovna zavzetost se je kot pomemben napovednik pokazala tudi ob upoštevanju osebnosti zaposlenega. Večja delovna zavzetost ni koristna le z vidika delodajalca, temveč tudi za delavca samega, saj je pomemben indikator poklicnega blagostanja (Bakker, 2011).

Za merjenje koncepta delovne zavzetosti smo uporabile *Vprašalnik delovne zavzetosti* (UWES-9; angl. *Utrecht Work Engagement Scale*). Schaufeli idr. so leta 2006 razvili krajšo različico lestvice z devetimi postavkami, za katero so s konfirmatorno faktorsko analizo pokazali ustrezne psihometrične lastnosti in potrdili strukturo treh podlestitv (vitalnost, predanost, vpetost),

ki se je kot boljša od enofaktorskega modela pokazala že za originalno različico s 17 postavkami (Schaufeli in Bakker, 2004).

Kako se delovni čas povezuje z delovno zavzetostjo?

Hakanen idr. (2019) so v raziskavi, v kateri je sodelovalo 30 evropskih držav, ugotovili, da so posamezniki, ki so delali manj kot 35 ur in več kot 48 ur tedensko, bolj delovno zavzeti kot posamezniki, ki so delali med 35 in 48 urami tedensko. Izsledke pojasnjujejo s tem, da naj bi bolj delovno zavzeti delali več ur, tisti, ki opravijo manjše število delovnih ur, pa delajo na področjih, ki zahtevajo več zavzetosti, npr. socialno varstvo, zdravstvo, vzgoja in izobraževanje. Sam tip zaposlitve, tj. zaposlitev za polni ali polovični delovni čas, ni pomembno pojasnjeval delovne zavzetosti.

T. Vitez (2022) v svoji magistrski nalogi, v kateri je raziskovala povezave med delovnim časom, ravnovesjem poklicnega in družinskega življenja ter zavzetostjo slovenskih zaposlenih, v splošnem poroča o statistično neznanih povezavah med trajanjem delovnega dne in delovno zavzetostjo.

Kako pozitivne oblike vedenj nadrejenih spodbujajo delovno zavzetost?

Hutahayan (2019) je v raziskavi na vzorcu kabinskega osebja ugotovil, da je podpora nadrejenih pomemben napovednik delovne zavzetosti. Rezultate je pojasnil s teorijo socialne izmenjave – podporni nadrejeni v podjetju ustvarijo zaupanja vredno okolje, kjer zaposleni drug drugemu verjamejo, se podpirajo in si pomagajo pri uresničevanju zahtev delovnega okolja (Li idr., 2017; Susskind idr., 2007). Ti zaposleni v skladu s teorijo socialne izmenjave tako čutijo dolžnost, da se organizaciji za takšno delovno okolje oddolžijo z višjo ravno delovne zavzetosti (Saks, 2006).

Mukaihata in sodelavci (2020) so izvedli raziskavo na vzorcu medicinskih sester in bratov na psihiatričnih oddelkih na Japonskem. Raziskavo so oblikovali na osnovi teoretičnega modela JD-R (glej Bakker in Demerouti, 2007) in med vire vključili tudi podporo nadrejenih, med zahteve pa umestili odnos pacientov do medicinskih sester. Proučevali so, kako različni viri in zahteve vplivajo na delovno zavzetost. Podpora nadrejenih se je pomembno pozitivno povezovala z delovno zavzetostjo, pri čemer je bila povezava močnejša, ko je bil odnos pacientov do medicinskih sester slabši, torej ko so bile zahteve večje.

F. Carluccio in sodelavci (2020) so ugotovili, da se pozitivne oblike vedenj nadrejenih statistično pomembno pozitivno povezujejo z delovno zavzetostjo tudi v obdobju, ko se matere vrnejo na delovno mesto s porodniškega dopusta. Delovna zavzetost pa se je v njihovi raziskavi pomembno pozitivno povezovala z delovno uspešnostjo in priložnostmi za karierni razvoj (angl. *remaining opportunities*). Prav podporna vedenja lahko ustvarjajo varna in vključevalna delovna okolja, s tem pa tudi spodbujajo delovno zavzetost in preprečujejo neugodne posledice vrnitve na delovno mesto. Zaradi tega F. Carluccio idr. (2020) predlagajo intervencije na ravni posameznice, nadrejenega, skupine, organizacije in širšega delovnega konteksta, med drugim ustrezno komunikacijo med nadrejenimi in materami glede želj in pričakovanj, razvijanje in krepitev veščin, ki bodo materam v pomoč pri spoprijemanju s spremembo v načinu življenja, ter spodbujanje mater, ki se vračajo na delovno mesto, da si izmenjujejo izkušnje pri iskanju ustreznih načinov spoprijemanja s spremembami.

Raziskovalno vprašanje in hipoteza raziskave

Z namenom oblikovanja smernic oz. svetovanja organizacijam, ki želijo na delovnem mestu podpreti matere, ki se vračajo po porodniškem dopustu, smo se z raziskavo osredotočile na raziskovanje vidikov vračanja s porodniškega dopusta oz. temo, ki je v slovenskem prostoru še neraziskana. Pri tem smo se osredotočile na dejavnike, povezane z delovnim okoljem zaposlenih mater. Cilj naše raziskave je bil v slovenskem prostoru preveriti spoznanja o povezavi med vedenji nadrejenih in delovno zavzetostjo mater, ki se po porodniškem dopustu vračajo na delovno mesto, ter to področje še dodatno raziskati. Obenem smo želele ugotoviti, katere oblike podpore nadrejenih so slovenskim delavkam manjkale ob vrnitvi na delovno mesto. Prav tako smo preverile, kako se delovni čas povezuje s proučevanima konstruktoma pri slovenskih materah.

Če pozitivne oblike vedenja obravnavamo kot kontekstualen vir na delovnem mestu, ki omogoča materam lažje prilagajanje na vrnitev (npr. Bakker in Demerouti, 2007), smo predpostavljale, da se pozitivne oblike vedenj nadrejenih pozitivno povezujejo z delovno zavzetostjo zaposlenih.

METODA

Udeleženske

Zbrale smo rezultate 358 udeležencev in udeleženk, v analizo smo vključile rezultate 253 udeleženk, katerih odgovori niso vsebovali manjkajočih podatkov (moški spol je bil prav tako izključitveni kriterij). Izmed teh je 173 udeleženk sodelovalo tudi pri kvalitativnem delu raziskave. Udeleženke so bile stare med 23 in 58 let ($M = 33,95$; $SD = 5,94$). Ena udeleženka je imela osnovnošolsko raven izobrazbe, 30 srednjo poklicno oz. gimnazijsko raven izobrazbe, 46 visokošolsko strokovno, 91 univerzitetno, 75 magisterij in 10 doktorat znanosti.

S porodniškega dopusta se je pred manj kot enim letom vrnilo 110 udeleženk, 114 v zadnjih petih letih, 29 pa pred več kot petimi leti. Ob vrnitvi na delovno mesto je bilo 165 udeleženk zaposlenih za polni delovni čas, 32 za polovični, 56 udeleženk pa je označilo *drugo*. Izmed slednjih jih je največ, tj. 32, imelo 6-urni delovni čas, 11 pa 7-urni.

Pripomočki

V raziskavi smo uporabile *Vprašalnik delovne zavzetosti* (angl. *Utrecht Work Engagement Scale*, UWES-9; Schaufeli in Bakker, 2003, 2004; Schaufeli idr., 2006), ki je namenjen merjenju posameznikovega počutja na delovnem mestu. Z devetimi postavkami merimo delovno zavzetost na 7-stopenjski lestvici (0 – *nikoli*, 6 – *vedno, vsak dan*). Vprašalnik je prirejen v slovenščino (Tement, 2014). UWES-9 ima tri podlestvice, in sicer *vitalnost*, *predanost* in *vpetost*. Primer postavke na podlestvici *Vitalnost* je »*Pri svojem delu prekipavam od energije*«, na podlestvici *Vpetost* »*Srečna sem, kadar intenzivno delam*«, na podlestvici *Predanost* pa »*Ponosna sem na delo, ki ga opravljam*«. Višji rezultat na vprašalniku pomeni višjo delovno zavzetost. Notranja skladnost izvirnega vprašalnika je 0,93, podlestvice *Vitalnost* 0,84, podlestvice *Predanost* 0,89 in podlestvice *Vpetost* 0,79 (Schaufeli in Bakker, 2004). V originalni verziji so trditve v sedanjiku, vendar smo za potrebe svoje raziskave trditve postavile v preteklik, saj so udeleženke odgovarjale retrospektivno. Primera takšnih postavk sta »*Nad svojim delom sem bila navdušena*« in »*Moje delo je bilo zame vir navdiha*« (Hassard idr., 2023; Schaufeli in Bakker, 2003; Schaufeli idr., 2006). Notranja skladnost našega vprašalnika je bila odlična ($\alpha = 0,92$), notranja skladnost njegovih podlestvici *Vitalnost* ($\alpha = 0,84$), *Predanost* ($\alpha = 0,90$) in *Vpetost* ($\alpha = 0,86$) pa dobra.

Drugi uporabljeni vprašalnik je skrajšana verzija *Lestvice podpornih vedenj nadrejenih ob vrnitvi na delovno mesto* (angl. *Behavior Measure for Supervisors to Support Return to Work*, SSRW-WM-9), in sicer so originalni vprašalnik SSRW, ki se je nanašal na kontekst vračanja z dolgotrajnega bolniškega staleža, F. Carluccio idr. (2020) priredili za kontekst vračanja s porodniškega dopusta. Vprašalnik ima tri podlestvice s 5-stopenjsko odgovorno lestvico (1 – *Se popolnoma ne strinjam*, 5 – *Se popolnoma strinjam*), in sicer *inkluzivno vedenje pred predvideno vrnitvijo na delo* (npr. »Nadrejeni mi je omogočil postopno vrnitev na delovno mesto«), *negativne oblike vedenja* (npr. »Nadrejeni je nasprotoval mojim prošnjam za prilagoditve mojega dela«) in *splošna proaktivna podpora* (npr. »Nadrejeni je prisluhnil mojim skrbem«). Notranja skladnost vprašalnika SSRW-WM-9 je 0,84 (Carluccio idr., 2020). Za namene svoje raziskave smo vprašalnik prevedle v slovenščino. Notranja skladnost prevedenega vprašalnika ($\alpha = 0,82$) ter njegovih podlestitv *Inkluzivno vedenje pred predvideno vrnitvijo na delo* ($\alpha = 0,84$), *Negativne oblike vedenja* ($\alpha = 0,84$) in *Splošna proaktivna podpora* ($\alpha = 0,85$) je bila dobra.

Možne izboljšave, predloge in želje po spremembah glede praks ob vrnitvi mater s porodniškega dopusta smo raziskovale z odprtim vprašanjem: »Kaj bi želeli, da bi nadrejeni storili ob vaši vrnitvi na delovno mesto po porodniškem dopustu?« Udeleženke smo prosile, naj pisno podajo tri konkretne primere.

Postopek

Za potrebe raziskave smo prevedle SSRW-WM-9 v slovenščino. Prevod so pregledali študenti in študentke psihologije. Vprašalnika smo aplicirale prek spletnega orodja 1ka (Center za družboslovno informatiko, 2023). Zbiranje udeležencev je potekalo prek socialnih omrežij (Facebook, Instagram, LinkedIn) in na spletni strani Psihologija dela. Naša ciljna populacija so bile vse matere, ki so se po končanem porodniškem dopustu vrstile na delovno mesto. Statistična analiza je potekala v programu RStudio (RStudio Team, 2020). Ob pregledu podatkov smo izločile manjkajoče podatke. Nato smo izračunale demografske podatke, dosežke na posameznih podlestitvah in lestvicah. Dosežek na posamezni (pod)lestvici je povprečna vrednost odgovorov na postavkah znotraj te (pod)lestvice, pri čemer podlestvico *negativne oblike vedenja* v vprašalniku SSRW-WM-9 vrednotimo obratno. Odgovore na odprto vprašanje smo analizirale glede na vsebinske sklope, ki so se pojavljali v njih.

REZULTATI IN RAZPRAVA

Več pozitivnih oblik vedenj nadrejenega se povezuje z delovno bolj zavzeto materjo.

Pozitivna vedenja nadrejenih se statistično pomembno zmerno pozitivno ($\rho = 0,42$; $p < 0,001$) povezujejo z delovno zavzetostjo mater ob vrnitvi s porodniškega dopusta, kar potrjuje našo hipotezo in je skladno tudi z ugotovitvami tujih raziskovalcev (npr. Carluccio idr., 2020; Mukaihata idr., 2020). To povezavo lahko razložimo z vidika teorije socialne izmenjave (Hutahayan, 2019) – če so matere prepoznale vedenje nadrejenih kot pozitivno oz. so videle, da se trudijo zanje delovati podporno, so verjetneje tudi same čutile dolžnost, da so pri svojem delu zavzete in zagnane.

Izmed podleščvic vprašalnika SSRW-WM-9 se z delovno zavzetostjo najbolj povezuje podleščvica *splošna proaktivna vedenja* ($\rho = 0,48$; $p < 0,001$), nekoliko manj obratno vrednotena podleščvica *negativne oblike vedenja* ($\rho = 0,35$; $p < 0,001$), najmanj, vendar prav tako statistično značilno, pa podleščvica *inkluzivno vedenje pred vrnitvijo na delo* ($\rho = 0,28$; $p < 0,001$). Zakaj med povezanostjo s podleščvicami prihaja do razlik, je težko razložiti, saj so podleščvice po svoji opredelitvi, zlasti kar se tiče razločevanja inkluzivnega vedenja in splošnih proaktivnih vedenj, prepletene. Upoštevajoč, da inkluzivno vedenje pojmujeemo zlasti z vidika sporočanja za delo bistvenih informacij, medtem ko se splošna nekoliko širše nanašajo na odnos do zaposlenega (Munir idr., 2012), bi morda lahko višjo povezavo s splošnimi proaktivnimi vedenji razlagali prav z vidika zajema več ter bolj različnih vedenj in posledično morda tudi vpliva prek več dejavnikov. Rečeno drugače – z zavzetostjo matere se bo močnejše povezovalo vedenje, ki ne obsega zgolj načinov komunikacije, ki jih nadrejeni uporablja v odnosu z njo, temveč vključuje tudi občutek empatičnega sprejemanja in spodbujanja drugih zaposlenih k podpornemu vedenju, s čimer zajame tudi večji socialni krog in s tem širšo mrežo dejavnikov. S podobnega vidika lahko razlagamo tudi nekoliko nižjo povezanost delovne zavzetosti z negativnimi vedenji, saj se ta ponovno v večji meri navezujejo le na nadrejenega in vsaj ne neposredno na sodelavce.

Izmed podleščvic vprašalnika UWES-9 se s pozitivnimi vedenji nadrejenih najbolj povezuje podleščvica *vitalnost* ($\rho = 0,45$; $p < 0,001$), nato sledita podleščvici *predanost* ($\rho = 0,40$; $p < 0,001$) in *vpetost* ($\rho = 0,35$; $p < 0,001$). Tudi pri povezavah teh podleščvic je pri razlagi smiselno imeti v mislih, da

gre za medsebojno prepletene vidike. Da kot najbolj povezana z vedenji nadrejenih izstopa vitalnost, ki predstavlja visoko raven energije (Carluccio idr., 2020), bi lahko razložili z vidika občutka energičnosti kot predpogoja za uspešno delovanje na delovnem mestu. Še posebej v času vračanju po daljši odsotnosti, ki jo predstavlja porodniški dopust, in dejstvu, da je ta vodila tudi do spremembe materine identitete (Millward, 2006), je lahko vitalnost pojmovana kot velika preizkušnja. Če je torej mati tudi v tem obdobju zmožna pri svojem delu ohranjati energičnost in se s preizkušnjo spoprijeti, bo njen nadrejeni lažje prepoznal, kako pomembno je, da ji v zameno za njen trud in zagnanost nudi podporo (teorija socialne izmenjave; Hutahayan, 2019). Prav tako tudi ugotovitve A. Reig-Botelle idr. (2024) kažejo, da je prav vitalnost najpomembnejši napovednik dimenzije uspešnosti nalog. Vitalna mati bo torej uspešneje opravljala svoje delovne naloge, zaradi česar je smiselno pričakovati, da jo bo nadrejeni pri tem verjetneje podpiral in sprejemal. Da se dimenziji predanosti in vpetosti prav tako povezujeta s pozitivnimi vedenji nadrejenih, lahko razložimo z vidika vključevanja matere v procese odločanja (npr. glede tega, kakšne bodo delovne obremenitve delavke po njeni vrnitvi). Ko mater njen nadrejeni obravnava kot sogovornico, ji s tem omogoča, da sovpiva na proces, ki ga doživlja. Zaradi tega je smiselno pričakovati, da bo to krepilo tudi njen občutek predanosti in vpetosti v lastno delo, saj ima na tak način nanj več vpliva oz. je o situaciji dobro informirana.

Je ob vrnitvi pomemben tudi delovni čas matere?

Delovni čas po vrnitvi s porodniškega dopusta se je nizko negativno ($\rho = -0,18, p < 0,01$) povezoval z delovno zavzetostjo. Pretekle raziskave, ki so se ukvarjale s to povezavo, so maloštevilne in med seboj neskladne, saj nekatere (npr. Vitez, 2022) sploh ne poročajo o statistično pomembnih povezavah, medtem ko jo druge potrjujejo (npr. Hakanen idr., 2019). Sklicevanje na literaturo je lahko problematično tudi z vidika medkulturnih razlik, saj običajni delavnik in prav tako tudi prakse glede vračanja s porodniškega dopusta niso povsod po svetu primerljive s slovenskimi. Zaradi opisanih nejasnosti glede delovnega časa v svoji raziskavi hipotez nismo mogle argumentirano postaviti. Vseeno smo se jo odločile vključiti v raziskovalno vprašanje, saj se nam zdi pomembna predvsem s praktičnega vidika dileme, kaj svetovati materam, ki se vračajo na delovno mesto, oz. kakšen urnik bo zanje ustrežnejši (npr. polni ali skrajšani delovni čas).

Ugotovitev, da so bile delovno bolj zavzete matere, ki so imele krajši delovni čas, je delno skladna z rezultatom Hakanena idr. (2019), ki so kot bolj zavzete prepoznali posameznike, ki so delali pod 35 urami tedensko. Po drugi strani so enako ugotovili tudi za delavce, ki so delali več kot 48 ur, same pa takšnih udeleženk v raziskavi nismo imele. Da so delovno bolj zavzete matere, ki na delovnem mestu preživijo manj časa, lahko razlagamo z vidika višje ravni energije, saj imajo ob delu več časa za počitek, obenem pa bi lahko sklepali tudi, da doživljajo manj skrbi, povezanih z otrokom, ker je čas, ko ne morejo skrbeti zanj, krajši. Po drugi strani bi lahko pričakovali tudi obratno povezavo, saj takšna delavka v primerjavi s polno zaposlenimi delavci ni deležna enakega dela socialnih interakcij in drugih za delo pomembnih dogodkov na delovnem mestu, njeni nadrejeni pa imajo manj priložnosti, da jo podprejo. Glede te povezave zato menimo, da zahteva dodatno raziskovanje ob identifikaciji in upoštevanju drugih potencialno pomembnih dejavnikov (npr. področje zaposlitve, kakšen je povprečen delovni čas v organizaciji matere).

Delovni čas se s podpornimi vedenji nadrejenih ni povezoval statistično značilno ($\rho = 0,11$, $p = 0,07$). Na tem mestu bi morda pričakovali pozitivno povezavo, saj lahko delavkam, ki so prisotne več časa, nadrejeni namenijo tudi več pozitivnih oblik vedenj, ker so z njimi več v stiku in imajo tako več priložnosti zanje (Wiese in Heidemeier, 2012). Ponovno gre torej za povezavo, ki zahteva nadaljnje podrobnejše usmerjene študije.

Kaj so slovenske matere pogrešale ob vračanju na delo?

Največkrat ($n = 47$) izraženi sta bili potreba po večjem razumevanju nadrejenih, predvsem v času bolniške odsotnosti zaradi nege otroka in želja po prilagoditvi urnika oz. delovnega časa. Nekoliko manj ($n = 40$) udeleženk je izpostavilo željo po postopnem uvajanju na delovno mesto, pri čemer so pogosto navedle, da bi se slednje pričelo s sestankom z nadrejenimi. Sedemindvajset udeleženk je izrazilo, da bi si želele prilagoditev delovnih nalog, pri čemer bi si večina želela manj nalog glede na obdobje pred poročniškim dopustom, pet pa jih je izrazilo željo po enakih delovnih nalogah. Štirinajst udeleženk je ob vrnitvi pogrešalo predstavitev sodelavcem (predvsem, če je prišlo do sprememb v kolektivu) ali pa spodbujanje pozitivnega odnosa do matere od nadrejenega v celotnem timu. Preostale želje so se nanašale na večjo možnost izrabe dopusta, predvsem v času uvajanja v vrtec ($n = 9$), omogočanje dela od doma ($n = 8$) in vključitev matere v določanje

delovnih nalog ($n = 6$). Nekaj udeleženk ($n = 28$) pa je bilo zadovoljnih z ravnanjem nadrejenih ob vrnitvi s porodniškega dopusta in pripomb oz. predlogov glede vedenja nadrejenih niso imele.

Največkrat omenjeni vidik odsotnosti zaradi nege otroka lahko uvrstimo v kategorijo usklajevanja materinstva in dela, ki ga kot enega bistvenih problemov prepoznavajo tudi tuji raziskovalci (npr. Wiese in Heidemeier, 2012) in je tudi ena izmed razvojnih nalog mladih na prehodu v odraslost in v zgodnji odraslosti (Zupančič in Svetina, 2020a, 2020b). Uvodni sestanek z nadrejenim, predstavitev sodelavcem in vključitev v določanje delovnih nalog lahko prepoznamo kot primere inkluzivnega in proaktivnega vedenja nadrejenih. Da so jih matere pogrešale, če so izostala, lahko povežemo z ugotovitvami, da se ta pomembno povezujejo tudi z njihovim blagostanjem (npr. Dal Corso idr., 2020), zato sklepamo, da so čutile, da to pomembno zmanjšuje njihovo dobro počutje na delovnem mestu. Povzamemo lahko, da navedene ideje slonijo predvsem na želji po večjem vplivu, ki ga ima delavka na odločanje glede svojih obremenitev, in da ji te zahteve omogočajo, da deluje v obeh vlogah – materinski in poklicni. Konkretno predloge, ki smo jih oblikovale na podlagi njihovih idej, navajamo v zaključku.

Omejitve raziskave

Ena izmed pomanjkljivosti naše raziskave, na katero so v opombah opozorile tudi udeleženke, je, da merski pripomoček ni bil oblikovan na način, ki bi lahko ustrezal vsaki zaposleni materi. Ker se nanaša na vidik nadrejenih, ni bil primeren za delavke, ki nimajo (stalnega) nadrejenega (so npr. same na vodilni poziciji organizacije ali so samozaposlene), prav tako nismo posebne pozornosti namenjale upoštevanju organiziranosti delovnega časa, ki ga ima organizacija (izmensko delo, deljeni delovni čas, delo ob vikendih ...). Pri oblikovanju bi bilo smiselno upoštevati tudi področje dela udeleženk, saj lahko tudi na podlagi tega prihaja do pomembnih razlik oz. omejuje fleksibilnost, ki jo lahko nadrejeni zaradi sistema samega sploh ima. Kar se tiče kvalitativnega dela študije oz. zadnjega odprtega vprašanja, pri katerem so imele udeleženke možnost podati lastne predloge za vedenje nadrejenih, je smiselno predpostavljati, da je nanje pomembno vplivalo, da so tik pred tem odgovarjale na postavke vprašalnika SSRW-WM-9. Sklepamo, da bi izvirnejše in raznovrstnejše predloge podajale, če jih ne bi vprašalnik pred tem usmeril na točno izbrane vidike vedenja nadrejenih.

Pomen raziskave

Izhodišče, iz katerega smo izhajale že pri snovanju svojega raziskovalnega vprašanja, je bilo, da je starševstvo ena izmed razvojnih nalog, ki pogosto zajema tudi vračanje na delovno mesto po porodniškem dopustu. Četudi je to najnaravnejši dogodek in za starše pogosto velika (in pomembna) preizkušnja, je to področje zlasti v slovenskem prostoru dokaj neraziskano. S svojo raziskavo smo tako osvetlile enega izmed dejavnikov delovne zavzetosti mater po vrnitvi na delovno mesto – vedenja njihovih nadrejenih in na podlagi rezultatov oblikovale predloge, za katere menimo, da bi bili lahko koristni ne le za posameznike na vodilnih položajih, temveč tudi za kadrovske službe, matere same in vse, ki so kakorkoli vključeni v proces priprave materinega odhoda na porodniški dopust in njene vrnitve na delovno mesto.

Za prihodnje študije poleg dejavnika delovnega časa ostaja neraziskanih še mnogo drugih vidikov, za katere bi lahko preverili, kako se povezujejo z delovno zavzetostjo matere. Kar se tiče odnosov, smo se osredotočale skoraj izključno na nadrejene. Predlagamo raziskovanje, kakšna je povezava z vedenjem sodelavcev ali partnerja matere. Ob snovanju raziskave smo npr. razmišljale tudi o pomenu finančnega stanja družine, saj je smiselno predpostaviti, da bo mati na delovnem mestu delovala zelo drugače, če ji delo povzroča velik stres, še posebej če gre za nestabilno zaposlitev, od katere je finančno zelo odvisna.

Zlasti v zapisih udeleženk smo lahko prepoznale, da gre za področje z velikim potencialom za raziskovanje in katerega tudi udeleženke same prepoznajo kot premalo izpostavljenega, saj so pogosto izrazile tudi hvaležnost in zadovoljstvo, da smo odprle in opomenile ta vidik njihovega dela in življenja.

ZAKLJUČEK

Na vzorcu slovenskih delavk, ki so izkusile vračanje na delovno mesto po porodniškem dopustu, se je izkazalo, da se vedenja nadrejenih, kot so proaktivna podpora, pozitivna vedenja, v smislu empatičnosti in sprejemanja, ter inkluzivno vedenje, pomembno pozitivno povezujejo z delovno zavzetostjo mater. Matere, ki so zaznavale vedenja nadrejenih kot podporna, so izkazale več vpetosti, predanosti in energije pri svojem delu.

Naslednje smernice so lahko v pomoč tako kadrovikom pri organizaciji in podpori materam ob vračanju na delovno mesto po porodniškem dopustu, nadrejenim pri podpori materam in samim materam pri sklepanju dogovorov glede poteka vračanja v delovno okolje, prav tako pa tudi sodelavcem v odnosu z zaposlenimi materami:

- pogovor o poteku vračanja na delovno mesto in o pričakovanjih, željah in potrebah matere z ozirom na zdravstveno stanje in družinsko situacijo pred samo vrnitvijo tako s kadrovikom kot nadrejenim;
- predaja informacij in dogovor o delovnih nalogah matere pred samo vrnitvijo na delovno mesto;
- sprejetje dogovorov o delovnih nalogah z ozirom na želje in potrebe matere;
- srečanje z materjo prvi dan ob vrnitvi na delovno mesto z nadrejenim;
- srečanje (zaposlene) matere s sodelavci prvi dan vrnitve na delo (predstavitve članov ekipe, spoznavno jutro, dobrodošlica);
- pogovor o poteku dela ob vrnitvi na delovno mesto;
- ponujena možnost fleksibilnega delovnega časa;
- organizacija rednih sestankov po vrnitvi zaposlene (npr. tedenski sestanek o dogajanju v delovnem okolju, evalvaciji dela, napovedi prihajajočih zadev in opravkov);
- spodbujanje mater, ki so se vrstile s porodniškega dopusta, in drugih mater k povezovanju (npr. skupne kave).

Z zgornjimi in podobnimi predlogi lahko zaposleni v organizaciji prispevajo k dobrobiti matere, ki se vrača s porodniškega dopusta, ustvarijo sprejemajoče in podporno okolje, v katerem se bo počutila prijetno, prav tako pa vplivajo na njeno delovno zavzetost.

Reference

- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269. <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>
- Bakker, A. B. in Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B. in Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. in Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress*, 22(3), 187–200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>

- Carluccio, F., Dal Corso, L., Falco, A. in De Carlo, A. (2020). How to positively manage return to work after maternity leave: Positive supervisor behaviors to promote working mothers' well-being. *TPM – Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 27(4), 583–601.
- Center za družboslovno informatiko (2023). *1KA – En klik anketa*. (23.09.26) Fakulteta za družbene vede. <https://www.1ka.si/>
- Dal Corso, L., Carluccio, F., Barbieri, B. in De Carlo, N. A. (2020). Positive motherhood at work: The role of supervisor support in return to work after maternity leave. *Psychological Applications and Trends 2020*, 113–117. <https://doi.org/10.36315/2020inpa024>
- Hakanen, J. J., Ropponen, A., Schaufeli, W. B. in De Witte, H. (2019). Who is engaged at work? A large-scale study in 30 European countries. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 61(5), 373–381. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001528>
- Hassard, J., Wang, W., Delic, L., Grudyte, I., Dale-Hewitt, V. in Thomson, L. (2023). Pregnancy-related discrimination and expectant workers' psychological well-being and work engagement: Understanding the moderating role of job resources. *International Journal of Workplace Health Management*, 16(2–3), 188–204. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-01-2022-0005>
- Hutahayan, B. (2019). Work: Covenant, social support and their impacts on multiple performance outcomes. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(2), 417–433. <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2019-1811>
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307–324. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.4.307>
- Hsu, R. Y. (2011). Work-family conflict and job satisfaction in stressful working environments: The moderating roles of perceived supervisor support and internal locus of control. *International Journal of Manpower*, 32(2), 233–248. <https://doi.org/10.1108/01437721111130224>
- Li, J. J., Kim, W. G. in Zhao, X. R. (2017). Multilevel model of management support and casino employee turnover intention. *Tourism Management*, 59, 193–204. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.08.006>
- Lucia-Casademunt, A. M., Garcia-Cabrera, A. M., Padilla-Angulo, L. in Cuéllar-Molina, D. (2018). Returning to work after childbirth in Europe: Well-being, work-life balance, and the interplay of supervisor support. *Frontiers in Psychology*, 9, članek 68. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00068>
- Millward, L. J. (2006). The transition to motherhood in an organizational context: An interpretative phenomenological analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(3), 315–333. <https://doi.org/10.1348/096317906X110322>
- Mukaihata, T., Fujimoto, H. in Greiner, C. (2020). Factors influencing work engagement among psychiatric nurses in Japan. *Journal of Nursing Management*, 28(2), 306–316. <https://doi.org/10.1111/jonm.12923>
- Munir, F., Yarker, J., Hicks, B. in Donaldson-Feilder, E. (2012). Returning employees back to work: Developing a Measure for supervisors to support return to work (SSRW). *Journal of Occupational Rehabilitation*, 22, 196–208. <https://doi.org/10.1007/s10926-011-9331-3>

- Reig-Botella, A., Ramos-Villagrasa, P. J., Fernández-del Río, E. in Clemente, M. (2024). Don't curb your enthusiasm! The role of work engagement in predicting job performance. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 40(1), 51–60. <https://doi.org/10.5093/jwop2024a5>
- RStudio Team (2020). RStudio: Integrated Development for R. RStudio. <http://www.rstudio.com/>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Salmela-Aro, K., Nurmi, J.-E., Saisto, T. in Halmesmäki, E. (2000). Women's and men's personal goals during the transition to parenthood. *Journal of Family Psychology*, 14, 171–186. <https://doi.org/10.1037/0893-3200.14.2.171>
- Schaufeli, W. in Bakker, A. (2003). Vprašalnik delovne zavzetosti – krajša verzija (UWES) https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Tests/UWES-9_SLO.pdf
- Schaufeli, W. in Bakker, A. (2004). *UWES Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual*. Occupational Health Psychology Unit Utrecht University, Utrecht.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. in Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Susskind, A. M., Kacmar, K. M. in Borchgrevink, C. P. (2007). How organizational standards and coworker support improve restaurant service. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 48(4), 370–379. <https://doi.org/10.1177/0010880407300158>
- Sterling, H. M., in Allan, B. A. (2019). Construction and validation of the Quality of Maternity Leave Scales (QMLS). *Journal of Career Assessment*, 28(2). <https://doi.org/10.1177/1069072719865163>
- Tement, S. (2014). The role of personal and key resources in the family-to-work enrichment process. *Scandinavian Journal of Psychology*, 55(5), 489–496. <https://doi.org/10.1111/sjop.12146>
- Vitez, T. (2022). *Delovni čas, ravnovesje poklicnega in družinskega življenja ter zavzetost zaposlenih* [Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta]. Repozitorij Univerze v Ljubljani. <https://repozitorij.uni-lj.si/IzpisGradiva.php?lang=slv&id=135538>
- Waskiewicz, C. D., Kanan, L. A., Goetz, E. R. in Masiero, A. V. (2019). Motherhood and work: Career and family in perspective. *Business Management Dynamics*, 8(9), 12–19.
- Wiese, B. S. in Heidemeier, H. (2012). Successful return to work after maternity leave: Self-regulatory and contextual influences. *Research in Human Development*, 9(4), 317–336. <https://doi.org/10.1080/15427609.2012.729913>
- Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih (ZSDP-1). (2014). Uradni list RS, št. 26/14, 90/15, 75/17 – ZUPJS-G, 14/18, 81/19, 158/20, 92/21, 153/22 in 36/25. <https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=ZAKO6688>

- Zupančič, M. (2020). Opredelitev razvojnega obdobja in razvojne naloge v mladostništvu. V L. Marjanovič Umek in M. Zupančič (ur.), *Razvojna psihologija* (3. zvezek, str. 664–665). Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani.
- Zupančič, M. in Svetina, M. (2020a). Socialni razvoj v mladostništvu in na prehodu v odraslost. V L. Marjanovič Umek in M. Zupančič (ur.), *Razvojna psihologija* (3. zvezek, str. 769–821). Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani.
- Zupančič, M. in Svetina, M. (2020b). Socialni razvoj v zgodnji odraslosti. V L. Marjanovič Umek in M. Zupančič (ur.), *Razvojna psihologija* (3. zvezek, str. 930–966). Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani.