



ISSN 2463-9281

# *Izzivi prihodnosti*

**Challenges of the Future**

---

Letnik 7, številka 2, maj 2022

Volume 7, Issue 2, May 2022



Fakulteta za  
organizacijske študije  
Faculty of organisation studies

**ISSN 2463-9281**

Izid publikacije je finančno podprla ARRS iz naslova razpisa za sofinanciranje domačih znanstvenih periodičnih publikacij.  
The journal is subsidised by the Slovenian Research Agency.

**GLAVNI IN ODGOVORNI UREDNIK /  
EDITOR IN CHIEF**

**ANNMARIE GORENC ZORAN**

**UREDNIŠKI ODBOR /  
EDITORIAL BOARD**

Boris Bukovec, Faculty of Organisation Studies in Novo mesto, Slovenia  
Alois Paulin, Technical University Vienna, Austria  
Juraj Marušiak, Slovak Academy of Science, Slovakia  
Mario Ianniello, Udine University, Italy  
Anisoara Popa, Danubius University, Romania  
Raluca Viman-Miller, University of North Georgia, Georgia, USA  
Anna Kołomycew, Rzeszów University, Poland  
Jurgita Mikolaityte, Siauliai University, Lithuania  
Patricia Kaplanova, Faculty of Organisation Studies in Novo mesto, Slovenia  
Laura Davidel, Univeristy of Lorraine, France  
Ana Železnik, Ljubljana University, Slovenia  
Marko Vulić, Information Technology School - ITS ComTrade, Serbia  
Vita Juknevičienė, Siauliai University, Lithuania  
Mitja Durnik, Ljubljana University, Slovenia  
Anca-Olga Andronic - Spiru Haret University, Romunija  
Razvan-Lucian Andronic - Spiru Haret University, Romunija

**Naslov uredništva / Editorial address:**

**Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu**

**Ulica talcev 3**

**8000 Novo mesto, Slovenija**

## Diskriminacija v času nosečnosti in materinstva v organizacijah: sistematični pregled literature

Maja Peterc Zidar\*

Fakulteta za organizacijske študije Novo mesto, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto, Slovenija  
maja.peterc.zidar@fos-unm.si

Maja Pucelj

Fakulteta za organizacijske študije Novo mesto, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto, Slovenija  
maja.pucelj@fos-unm.si

### **Povzetek:**

**Ozadje in izvirnost:** Namen pričujočega sistematičnega pregleda literature je podrobneje preučiti vprašanje obstoja diskriminacije nosečnic in mater na delovnem mestu ter hkrati raziskati, v kakšni obliki in v kolikšni meri je le-ta prisotna. Pripravljen bo tudi pregled pravne ureditve omenjenega področja in pregled ureditve zaščite nosečnic in mater.

**Metoda:** Opravljen je bil sistematičen pregled literature skozi naslednje baze podatkov: ProQuest, Scopus, SpringerLink, ScienceDirect, Cobiss, dLib, Google Scholar, Emerald, Hein Online, Sci-Hub in mEga iskalnik NUK. Osredotočili smo se na pregled literature v časovnem razponu od leta 2011 do leta 2022, vendar sva zaradi želje po pridobiti vpogled v način spreminjanja diskriminacije v zvezi z nosečnostjo in materinstvom v organizacijah skozi leta, v najino raziskavo vključili tudi starejšo literaturo, za katero sva ocenili, da bo ponudila poglobljen vpogled v bolj poglobljeno razumevanje izzivov iz navedenega področja.

**Rezultati:** Na podlagi meril za vključitev in izključitev je bilo v sistematični pregled literature v navedenem preučevalnem obdobju vključenih 42 referenc, objavljenih v slovenskem (16) in angleškem jeziku (26). Ugotovili sva, da je diskriminacija v nosečnosti in materinstvu prisotna v organizacijah, kljub temu, da je uradno prepovedana s številnimi pravnimi viri. Kaže se v različnih oblikah (diskriminacija pri procesu zaposlovanja, na delovnem mestu,...), kakor tudi v različnih obdobjih (v času nosečnosti in/ali materinstva).

**Družba:** S pričujočim sistematičnim pregledom literature želimo prispevati k družbenemu razumevanju enakosti spolov in hkrati ozaveščati, da nosečnost in materinstvo ne smeta biti razlog za kakršno koli obliko diskriminacije, ki se lahko pojavi v delovnem okolju.

**Omejitve/Prihodnje raziskave:** Za izvedbo prihodnjih raziskav predlagava nadgradnjo pričujoče raziskave s poglobljenim vpogledom v omenjeno vprašanje skozi percepcijo organizacij. Smiselno bi bilo tudi raziskati ali in v kolikšni meri se realizirajo sklepi, ki izhajajo iz imetništva certifikata »Družini prijazno podjetje«, izdajatelja Ekvilib inštitut, ter kakšen doprinos tega naziva v kontekstu zmanjšane možnosti diskriminacije v času nosečnosti in materinstva oz. starševstva na splošno le-ta predstavlja zaposlenim. Hkrati ocenjujemo, da bi bilo priporočljivo podrobneje raziskati, v katerih segmentih organizacij se takšni primeri diskriminacije pogosteje dogajajo in posledično razmisliti tudi o bolj ciljno usmerjenih ukrepih.

**Ključne besede:** diskriminacija, nosečnost, materinstvo, organizacija, pravice, enakopravnost, pravo.

## 1 Uvod

Diskriminacija v času nosečnosti ali materinstva je kljub deklaratorno zagotavljeni prepovedi diskriminaciji na omenjeni osnovi in vzpostavljenim mehanizmom zaščite, da do le-te ne bi prišlo, še vedno prisotna v zahodnih družbah. Omenjena diskriminacija lahko nastane ob nepošteni obravnavi iz naslednjih razlogov: ker je ženska noseča ali opravlja materinsko vlogo (ker je rodila, doji, izostaja v službi zaradi bolezni otroka,..). Posledično je nastala potreba po tem, da se uvede pravno varstvo staršev, družine, kakor tudi nosečnic, ki se nahajajo v delovnem razmerju (Faletič, 2019, str. 40).

Krošl (2018, str. 12) navaja, da ni natančnih podatkov o številu žensk, ki bile diskriminirane na podlagi nosečnosti in/ali materinstva, saj je v številnih primerih prikrita diskriminacija na podlagi materinstva težko dokazljiva in jo je težko predstaviti z uradnimi statističnimi podatki ter viri. Nosečnice so upravičene do enakega varstva pred diskriminacijo, ki se lahko pojav na delovnem mestu kot kateri koli drugi zaposleni, vendar je ta zaščita omejena in je lahko v veliki meri odvisna od zakona države in razlage zveznih zakonov nižjih sodišč. Čeprav bi morda morala obstajati, ni zvezno zahtevane preferencialne obravnave za nosečnice in na splošno to velja tudi na državni ravni (Palley, 2017, str. 197-198).

Namen pričujočega sistematičnega pregleda literature, je preveriti, ali je diskriminacija nosečnic in mater prisotna v organizacijah. Hkrati želimo ugotoviti, v kakšnih oblikah in kolikšnem obsegu je le-ta prisotna ter z ugotovitvami prispevati k ozaveščanju problematike v družbi. Verjamemo, da bomo s pričujočo raziskavo približali tematiko širši javnosti ter opogumili nosečnice in matere, da o izkušnji diskriminacije tudi spregovorijo.

## 2 Teoretična izhodišča

### 2.1 Pravna regulacija diskriminacije v času nosečnosti in materinstva v Republiki Sloveniji

Pod pojmom diskriminacija razumemo neenako obravnavanje, ki nima upravičenega razloga ter zaradi katerega so ljudje na podlagi določene osebne okoliščine obravnavni slabše. Zagovornik načela enakosti (n.d.) meni, da je bilo na področju enakosti in enakopravnosti med spoloma v zadnjih nekaj desetletjih v Evropski uniji in Sloveniji narejen velik doprinos, a vseeno (pre)majhen. Diskriminacija žensk je, kljub pravno formalni urejenosti tega področja, še vedno prisotna, zato je potrebno stremeti k večjemu uresničevanju enakopravnosti in enakosti med spoloma.

Diskriminacija je kljub njeni prepovedi z različnimi zakoni in predpisi še vedno prisotna in je pri zaposlovanju žensk ter njihovem udejstvovanju na delovnem mestu pred nosečnostjo in po vrnitvi s porodniškega dopusta še vedno težava (Krošl, 2018, str. 54). V Zakonu o varstvu pred diskriminacijo (ZVarD) je v četrtem členu zapisano, da diskriminacija pomeni vsako pojavno oblike neupravičenega dejanskega ali pravnega obravnavanja, razlikovanja oziroma

izključevanja ali omejevanja oziroma opustitve ravnanja, ki izhajajo iz osebnih okoliščin, s ciljem ovirati, zmanjšati ali izničevati enakopravno priznavanje, uživanje ali uresničevanje človekovih pravic ter temeljnih svoboščin, kakor tudi drugih pravic, pravnih interesov oziroma ugodnosti.

Nadalje ZVarD v 7. členu navaja, da mednje sodijo vse oblike nadlegovanja, ki vključujejo nezaželeno ravnanje, povezano z osebno okoliščino kakor tudi dejanja spolnega nadlegovanja in grožnje. (ZVarD, 7. člen)

Nosečnost, rojstvo otroka in njegova skrb, od matere narekujejo začasno odsotnost z dela iz naslova dejanja poroda oziroma obdobja nege ter varstva otroka. Zelo pomembne posledice za materino nadaljnje delovno in družinsko življenje pa ima način, kako je bila omenjena začasna odsotnost sprejeta in izvedena. Ranljivost nosečnic in mater je zaradi neugodnega ravnanja ter pojava diskriminacije in tveganj za zdravje in varnost zaščitena z zakoni. Zakon se nanaša tudi na morebitne težave z vrnitvijo na delovno mesto (Krošl, 2018, str. 9). Prav tako pa je pomembna tudi podpora materam po vrnitvi na delovno mesto, saj Lah & Malič (2018, str. 80) navajata, da podpora vpliva na boljšo organizacijo časa in izboljša produktivnost, kot razlog pa navajata, da želijo matere kar najhitreje zaključiti z delom in tako preživeti čim več časa s svojim otrokom.

Omenjeno vprašanje primarno ureja država z Ustavo Republike Slovenije, kjer s 14. členom vsakomur zagotavlja enake človekove pravice in temeljne svoboščine, ki niso odvisne od narodnosti, rase, spola, jezika, vere, političnega ali drugega prepričanja oziroma gmotnega stanja, rojstva, izobrazbe, družbenega položaja, invalidnosti ali katerikoli druge osebnosti okoliščine, kakor tudi, da so vsi pred zakonom enaki. Skladno s 49. členom je vsakomur zagotovljena svoboda dela, saj lahko vsakdo prosto izbira lastno zaposlitev, vsakomur pa je pod enakimi pogoji urejen dostop do vsakega delovnega mesta. Skladno s tretjim odstavkom 53. člena je zagotovljeno, da država varuje tako družino, kakor tudi materinstvo, očetovstvo, otroke ter mladino in hkrati ustvarja za omenjeno varstvo tudi ustrezne razmere. 54. člen določa, da imajo starši pravico, kakor tudi dolžnost, da vzdržujejo, izobražujejo in vzgajajo svoje otroke. Omenjena pravica se jim lahko odvzame oziroma omeji samo v primeru razlogov, ki jih zaradi varovanja otrokovih koristi opredeli zakon. 55. člen Ustave določa, da se posamezniki lahko svobodno odločajo o rojstvu svojih otrok, država pa zagotovi možnosti, da se te svoboščine uresničujejo, kakor tudi ustvarja razmere, ki omogočijo staršem za odločitev rojstva svojih otrok. Medtem pa 66. člen Ustave določa, da je naloga države, da ustvarja možnosti tako za zaposlovanje, kakor tudi za delo in zagotavlja zakonsko varstvo zaposlovanja in dela.

Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1), kot temeljni pravni vir za urejanje delovnih razmerij, v IV. Poglavju z naslovom »Varstvo nekaterih kategorij delavcev« štiti pravice delavcev in delavk zaradi nosečnosti ter starševstva z namenom preprečitve diskriminacije zaradi nosečnosti in starševstva in omogočitve staršem usklajevanja družinskega in poklicnega življenja v Sloveniji (ZDR-1, 182. – 188. člen). 183. in 184. člen omenjenega zakona se

nanašata na nosečnost, saj navajata, da v času, ko delovno razmerje traja, delodajalec nima pravice zahtevati ali celo iskati podatkov o poteku nosečnosti delavke, razen če sama privoli v takšen poseg v njeno zasebnost zaradi uveljavljanja določenih pravic v času, ko je noseča..(ZDR-1, 183. člen). 184. člen omenjenega zakona pa medtem navaja, da delavka, medtem ko je noseča, kakor tudi v obdobju dojenja otroka, ne sme opravljati del, ki bi lahko pomenila grožnjo njenemu zdravju ali celo zdravju njenega otroka, saj bi se izpostavljala dejavnikom tveganja (ZDR-1, 184. člen). V 186. členu omenjenega zakona je izpostavljen tudi pomen starševskega dopusta, kjer je navedeno, da je delodajalec dolžan zagotavljati pravico, da je delavec lahko odsoten z dela ali koristi krajši delovni čas, z namenom, da izrabi starševski dopust, ki je določen z zakonom(ZDR-1, 186. člen). Tretja točka omenjenega člena v navedenem zakonu pa določa, da »Po prenehanju starševskega dopusta mora delodajalec delavcu omogočiti, da začne opravljati delo pod pogoji iz pogodbe o zaposlitvi« (ZDR-1, 184. člen, 3. točka), četrta točka pa govori o pravicah, saj zakon navaja, da tiste pravice, ki jih je delavec že pridobil oziroma so se v času odsotnosti z dela iz naslova koriščenja starševskega dopusta celo izboljšale, lahko delavec uveljavlja takoj, ko se vrne na delo, v kolikor jih ni mogel uveljaviti med odsotnostjo, delodajalec pa mu je dolžan to omogočiti. (ZDR-1, 184. člen, 4. točka)

Navedene člene Zakona o delovnih razmerjih je potrebno upoštevati, vendar je dejstvo, da so ženske na delovnem mestu pri iskanju zaposlitve v slabšem položaju kot moški. Zaposlenim ženskam se namreč dogaja, da jim po končanem dopustu za nego in varstvo otrok, ni omogočena vrnitev na prvotno delovno mesto, temveč jih delodajalec želi premestiti na drugo, največkrat nižje plačano delovno mesto (Kovač & Marič, 2014, str. 348-349).

## **2.2 Pravna regulacija diskriminacije v času nosečnosti in materinstva v Evropski uniji**

Diskriminacija, ki se navezuje na čas nosečnosti in materinstva, je samo ena od številnih oblik diskriminacije na podlagi spola, proti kateri je Evropska unija sprejela vrsto ukrepov za boj proti njej (European Union Agency for Fundamental Rights, 2018, str. 164). Pravni predpisi Evropske unije zagotavljajo minimalno raven zaščite, države članice Evropske unije lahko sprejmejo ugodnejše določbe za delavce, vendar pa morajo zakonodajalec, sodišča, organi za enakost, socialni partnerji in delodajalci na nacionalni ravni upoštevati razlago Evropskega sodišča za človekove pravice (Burri, 2019, str. 18).

Sodišče Evropske unije je leta 1990 vzpostavilo načelo prepovedi diskriminacije na podlagi spola v zvezi z nosečnicami, kakor tudi njihovo možnostjo do zaposlitve, delovnih pogojih in varstvom pred odpustitvijo. Od pričetka veljavnosti in izvajanja Direktive 92/85, katere cilj je uvedba ukrepov, ki spodbujajo izboljšave varnosti in zdravja pri delu tako nosečih delavk kot tudi delavk, ki so pred kratkim rodile ali so v obdobju dojenja, veljajo posebne obveznosti za države članice Evropske unije in delodajalcev v državah članicah. V zvezi z nosečnostjo, porodom in dojenjem je torej še vedno Direktiva o nosečnosti iz leta 1992 tista, ki predpisuje minimalne standarde zaščite in pravic, ki se zahtevajo na nacionalni ravni (Burri, 2019, str. 16-17).

Pomembni pravni podlagi sta 157. člen iz Pogodbe o delovanju Evropske unije (PDEU), ki, med drugim, vključuje diskriminacijo na podlagi nosečnosti, kakor tudi materinstva na delovnem mestu. Druga pa je Listina Evropske unije o temeljnih pravicah. Ta v 20. členu opredeljuje enakost pred zakonom, v 23. opredeljuje enakost med spoloma, 33. člen pa opredeljuje, da ima vsaka ženska pravico, da ima varstvo pred odpustitvijo, ki bi izhajala iz nosečnosti, kakor tudi pravico do plačanega porodniškega ter starševskega dopusta tako ob rojstvu kakor tudi ob posvojitvi otroka. Iz navedenega torej izhaja, da so pravice, ki so povezane tako z nosečnostjo, materinstvom kakor tudi starševstvom, opredeljene kot temeljne pravice.

### **2.3 Pravna regulacija diskriminacije v času nosečnosti in materinstva v ZDA**

Noseče zaposlene imajo lahko dodatne pravice v skladu z Zakonom o družinskem in zdravstvenem dopustu ki ga uveljavlja ameriško ministrstvo za delo. Doječe matere imajo lahko tudi pravico dojitvi na delovnem mestu v skladu z določbo zakona o pravičnih delovnih standardih, ki ga uveljavlja ameriško ministrstvo za delo (U.S. Equal Employment Opportunity Commission, n.d.).

Zakon o diskriminaciji pri nosečnosti (The Pregnancy Discrimination Act - PDA) iz leta 1978 (Pub. L. 95-555) je zvezni zakon Združenih držav. Spremenil je naslov VII. Zakona o državljskih pravicah iz leta 1964, da bi »prepovedal spolno diskriminacijo na podlagi nosečnosti«. (U.S. Equal Employment Opportunity Commission, n.d.). Zakon zajema diskriminacijo »na podlagi nosečnosti, poroda ali povezanih zdravstvenih stanj« (U.S. Equal Employment Opportunity Commission, n.d.).

### **2.4 Mednarodne organizacije, ki urejajo prepoved diskriminacije v času nosečnosti in materinstva**

Mednarodno pravo ureja razmerja med državami ter med državami in mednarodnimi organizacijami ter se oblikuje in razvija na podlagi mednarodnih pogodb, sporazumov, mednarodnih običajev (Pavčnik, Cerar, & Novak, 2006, str. 83). Mednarodne organizacije, ki posegajo na področje urejanja prepovedi diskriminacije nosečnic, so Organizacija združenih narodov (OZN), Mednarodna organizacija dela (MOD), Svet Evrope (SE) in Evropska unija (EU). V navedenih organizacijah so bili sprejeti najpomembnejše mednarodni pravni akti (Faletič, 2019, str. 7).

Najpomembnejši akti Organizacije Združenih narodov, ki posegajo na urejanje področja varovanja materinstva in starševstva, so (Kremenovič, 2012, str. 13):

- Splošna deklaracija o človekovih pravicah (1948)
- Mednarodni pakt o ekonomskih, socialnih in kulturnih pravicah (1966)
- Mednarodni pakt o političnih in državljskih pravicah (1966)
- Konvencija o odpravi vseh vrst diskriminacije žensk (1979)
- Konvencija o otrokovih pravicah (1989).

Prav tako je pomembna Mednarodna organizacija dela (MOD), saj vključuje kar nekaj konvencij in priporočil, ki posegajo na urejanje varstve materinstva in starševstva ter delavcev z družinskimi obveznostmi. Lue-te pa so (Kremenovič, 2012, str. 15):

- Konvencija MOD št. 3 o zaposlovanju žensk pred in po porodu (1919, revidirana leta 1952 in leta 2000),
- Konvencija MOD št. 158 o prenehanju delovnega razmerja na pobudo delodajalca (1982),
- Priporočilo MOD št. 95 o varstvu materinstva (1952),
- Priporočilo MOD o enakih možnostih delavcev in delavk ter o njihovem obravnavanju Delavci z družinskimi obveznostmi) (1981).

## 2.5 Raziskovalna vprašanja

Na osnovi preučenih teoretičnih izhodišč, smo si v pričujočem sistematičnem pregledu literature zastavili naslednji dve raziskovalni vprašanji, in sicer:

RV 1: Ali je diskriminacija v nosečnosti in materinstvu prisotna v organizacijah?

RV 2: V kolikor je diskriminacija v nosečnosti in materinstvu prisotna v organizacijah, v kakšni obliki ter v kolikšni meri je prisotna?

## 3 Metoda

V raziskavi smo uporabili sistematični pregled literature, skozi katerega smo zbirali, pregledali ter analizirali obsotoječo domačo in tujo literaturo na področju diskriminacije v nosečnosti in materinstvu v organizacijah, ugotovitve pa smo podali v obliki tabel ter kratkih povzetkov. Osredotočili smo se na pregled literature, ki je bila objavljena v zadnjem desetletju, torej od leta 2011 do 2021, vendar zaradi želje po predstavitvi poglobljenega vpogleda na to, kako se je diskriminacija v zvezi z nosečnostjo in materinstvom v organizacijah skozi leta spreminjala, smo v našo raziskavo vključili tudi starejšo literaturo, za katero smo ocenili, da bi lahko ponudila globlji uvid v omenjeno tematiko. Osredotočili smo se na recenzirane znanstvene in strokovne članke iz revij in članke s faktorjem vpliva vsaj 1. V nabor pregleda literature smo vključili tudi magistrska in diplomska dela, znanstvene in strokovne monografije ter poročila. Nabor ključnih besed, ki so predstavljale temeljni element pri iskanju gradiva, smo predstavili v tabeli 1. Iskanje je potekalo s pomočjo različnih kombinacij ključnih besed tako v slovenskem kot angleškem jeziku, uporabili pa smo različne iskalne baze, in sicer ProQuest, Scopus, SpringerLink, ScienceDirect, Cobiss, dLib, Google Scholar, Emerald, Hein Online, Sci-Hub, mEga iskalnik NUK. Za iskanje ustrezne literature smo uporabili ključne besede, kot so razvidne iz tabele 1, kakor tudi različne kombinacije med njimi, ki so bile določene na osnovi ključnih tem.



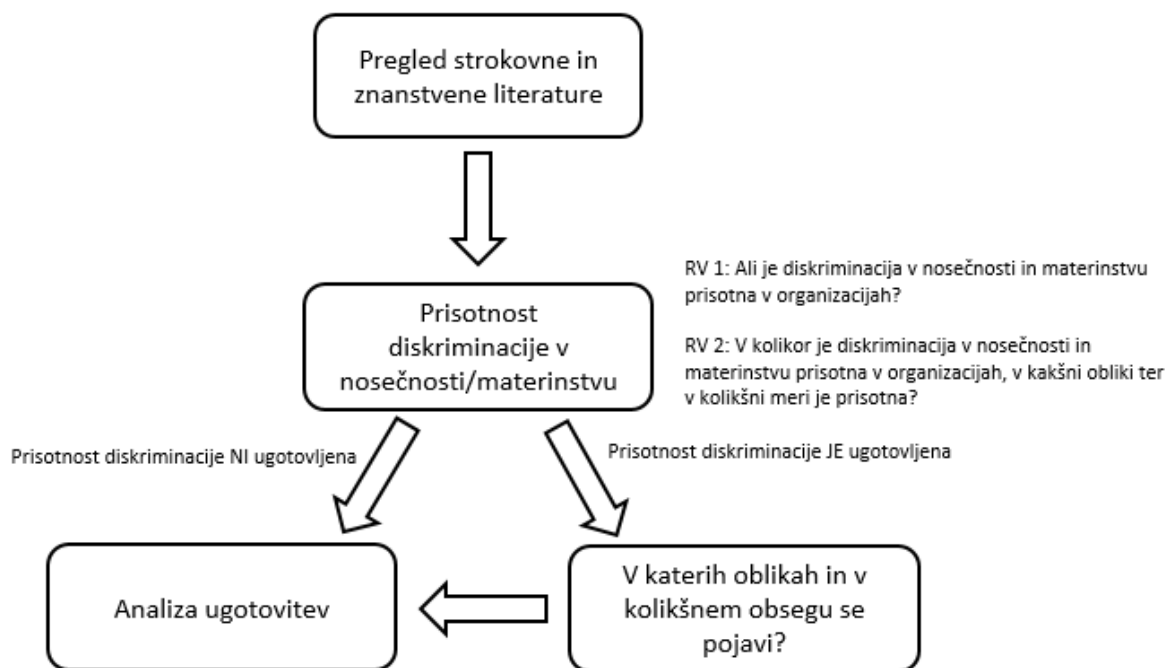
Tabela 1. Iskanje člankov na temo diskriminacije v nosečnosti in materinstvu v organizacijah (ključne besede v slovenskem in angleškem jeziku)

<b>Key words</b>	<b>Ključne besede</b>
Angleško	Slovensko
»pregnancy« + »discrimination«	»nosečnost« + »diskriminacija«
»maternity« + »discrimination«	»materinstvo« + »diskriminacija«
»pregnancy« + »maternity« + »discrimination«	»nosečnost« + »materinstvo« + »diskriminacija«
»pregnancy« + »discrimination« + »organization«	»nosečnost« + »diskriminacija« + »organizacija«
»maternity« + »discrimination« + »organization«	»materinstvo« + »diskriminacija« + »organizacija«

Z iskanjem po ključnih besedah, smo zbrali 42 referenc za končni pregled. Za preveritev zanesljivosti in veljavnosti, smo v časovnem razmaku desetih dni ponovno poiskali in izbrali iste članke ter jih analizirali in kot rezultat dobili enake ugotovitve. Vključitveni kriteriji so bili naslednji:

- Ali študija obravnava zaposlene nosečnice?
- Ali študija obravnava zaposlene matere?
- Ali študija obravnava diskriminacijo nosečnic na delovnem mestu?
- Ali študija obravnava diskriminacijo mater na delovnem mestu?
- Ali študija identificira vrste diskriminacije?
- Ali študija vključuje dejavnike diskriminacije nosečnic in mater na delovnem mestu?

Na sliki 1 je prikazan model raziskave, v katerem so prikazani koraki raziskave. Pregledu strokovne in znanstvene literature sledi selekcija le-teh skozi uporabo zastavljenih meril za vključitev ali izključitev literature. V kolikor sva pri študiju literature zaznali prisotnost diskriminacije v nosečnosti/materinstvu, sva se podrobneje posvetili preučevanju, v katerih oblikah in v kolikšnem obsegu se le-ta pojavi, nato pa nadaljevali z zadnjim korakom najine raziskave, tj. z analizo ugotovitev. V kolikor pa skozi študij literature nisva zaznali prisotnosti diskriminacije v nosečnosti/materinstvu, sva nadaljevali neposredno z zadnjim korakom najine raziskave, kjer sva se osredotočili na analizo ugotovitev.



Slika 1. Model raziskave

Teoretični pregled literature tako predstavlja podlago za empirični del. Priprava preglednega članka je zajemala sistematičen pregled člankov, deduktivno metodo, s katero smo povzeli že znane rezultate in sklepe drugih avtorjev, z induktivno metodo pa smo jih poskušali potrditi oz. ovreči. V teoretičnem delu smo predstavili osnovne teorije s področja diskriminacije v času nosečnosti in materinstva v organizacijah. V raziskovalnem delu smo se omejili na recenzirane znanstvene in strokovne članke iz revij, članke s faktorjem vpliva vsaj 1, magistrska in diplomska dela, znanstvene in strokovne monografije ter poročila. Navajali smo samo rezultate raziskav posameznih avtorjev, medtem ko smo posploševanja in subjektivno obarvana sklepanja oziroma mnenja izločili, s čimer smo zagotovili veljavnost raziskave. Pregled in vrednotenje sta avtorici izvedeli dvakrat v časovnem razmaku deset dni, vendar razlik med ocenjevanjem v navedenih različnih časovnih obdobjih ni bilo.

## 4 Rezultati

### 4.1 Pregled prisotnosti diskriminacije v nosečnosti in materinstvu v organizacijah

V tabeli 2 so zbrane in predstavljene ključne ugotovitve sistematičnega pregleda literature glede prisotnosti diskriminacije nosečnic in mater v organizacijah. Predstavljena so stališča avtorjev iz 19 virov literature. Pod tabelo 2 so podane ključne ugotovitve avtorjev glede prisotnosti diskriminacije v nosečnosti in materinstvu v organizacijah.

Tabela 2. Pregled prisotnosti diskriminacije v nosečnosti in materinstvu v organizacijah

<b>Avtor (letnica)</b>	<b>Opredelitev do vprašanja prisotnosti diskriminacije v nosečnosti in materinstvu v organizacijah</b>
Abderhalden-Zellweger, et al. (2021a)	Na voljo so sredstva in ukrepi <b>za izboljšanje varstva</b> zaposlenih v času materinstva in nosečnosti.
Abderhalden-Zellweger et al. (2021b)	Študija je pokazala, da se v nekaterih primerih <b>dojemanje</b> vodstvenih kadrov o <b>dobrih praksah varstva materinstva</b> na delovnem mestu razlikuje od potreb, ki so jih izrazili njihovi zaposleni.
Abderhalden-Zellweger et al. (2021c)	Tveganje diskriminacije v času materinstva bi lahko <b>vplivalo na strategije/odločitve</b> , ki jih zaposleni sprejmejo.
Addati, Cassirer, & Gilchrist (2014)	Ključno je <b>zaščititi zaposlovanje žensk med nosečnostjo, porodniškim dopustom in v danem obdobju po vrnitvi na delo</b> , saj je varstvo materinstva <b>temeljna delovna pravica</b> .
Barovič Božjak (2021)	<b>Matahara</b> (nadlegovanje mater v sodobni japonski družbi) predstavlja na <b>Japonskem velik problem</b> z vidnimi <b>posledicami</b> .
Belovič (2013)	V Sloveniji je opaziti <b>premik na bolje</b> ter približevanju evropskemu pravu, vendar se še vedno pojavljajo kršitve.
Bernot (2020)	<b>K manjši zaposljivosti mladih žensk</b> pomembno prispevajo <b>delodajalci</b> , ki se jim zaradi potencialnega <b>materinstva</b> izogibajo v velikem loku.
Blau & Kahn (2013)	Nekatere sprejete politike v organizaciji, lahko privedejo delodajalce do <b>diskriminacije žensk pri zaposlovanju</b> na bolj zahtevnih delovnih mestih.
Correll, Benard, & Paik (2007)	Delodajalci <b>diskriminatorno obravnavajo</b> matere.
Franca & Babajić Murtagić (2011)	Pozitivna diskriminacija se kaže v tem, da lahko nosečnica dobi zgolj izredno odpoved od delodajalca in je zato v primerjavi z ostalimi zaposlenimi v boljšem položaju.
Kawaguchi (2018)	<b>Za redno zaposlene ženske</b> obstaja večja verjetnost, da bodo <b>žrtve nadlegovanja</b> v času materinstva in diskriminacije v nosečnosti na trgu dela.
Krošl (2018)	Ko zaposlena ženska odide na porodniški dopust, je po vrnitvi velikokrat <b>drugače obravnavana</b> kot pred zanositvijo.
Lah & Malič (2017)	Pomembno je, da <b>vlogo materinstva organizacija sprejema in spoštuje</b> in ne obravnava kot sovražen pojav, saj je materinstvo ena izmed najpomembnejših domen ženske.
Laknar Femc (2009)	Večina delodajalcev se <b>načeloma ravna po določbah</b> iz zakonov, vendar ne smemo zanemariti <b>deleža tistih, ki pravila kršijo</b> , saj to potrjuje <b>diskriminacijo</b> .
McDonald, Dear, & Backstrom (2008)	V odzivih na nosečnost zaposlenih je bilo ugotovljeno, da nekateri delodajalci (in v manjši meri vodje) <b>nosečnost dojemajo kot neprijetnost in potencialno grožnjo</b> dobičkonosnosti in delovanju podjetja.
Palley (2017)	Nosečnice so <b>upravičene do določene zaščite</b> pred diskriminacijo na delovnem mestu, vendar so <b>pravice omejene</b> in so odvisne od državne zakonodaje in razlag zveznih zakonov nižjega sodišča.
Russell & Banks (2011)	Nosečnice so dejansko potencialno izpostavljene <b>široki paleti neodobravanja na delovnem mestu</b> .
Stępień (2021)	<b>Ženske</b> še bolj trpijo zaradi <b>diskriminacije</b> med spoloma na trgu dela, <b>ko postanejo matere</b> .
Zakrajšek (2016)	<b>Nosečnice in matere na splošno</b> v Sloveniji <b>niso v slabem položaju</b> , vendar obstaja možnost, da so anketiranke, prikrojile odgovore.

#### Ključne ugotovitve:

Varstvo materinstva je temeljna delovna pravica (Addati, Cassirer & Gilchrist, 2014, str. 116), ki je zajeta v ključnih univerzalnih instrumentih za človekove pravice, pri čemer Laknar Femc (2009, str. 72) ugotavlja, da se večina delodajalcev načeloma ravna po določbah iz zakonov, vendar ne smemo zanemariti deleža tistih, ki pravila kršijo, saj to potrjuje diskriminacijo, na

tveganje diskriminacije v času materinstva pa bi lahko vplivalo tudi sprejete odločitve/strategije, ki jih zaposleni v organizaciji sprejmejo (Abderhalden-Zellweger, Probst, Politis Mercier, Danuser in Krief, 2021c, str. 10). V Sloveniji je sicer opaziti premik na bolje ter približevanje evropskemu pravu, vendar se kršitve še vedno pojavljajo (Belovič, 2013, str. 32), saj se delodajalci izogibajo zaposlovanju mladih žensk, zaradi potencialnega materinstva (Bernot, 2020, str. 90).

Za redno zaposlene ženske obstaja večja verjetnost, da bodo žrtve nadlegovanja v času materinstva in nosečnosti (Kawaguchi, 2018, str. 20), saj so izpostavljene široki paleti neodobranja na delovnem mestu (Russel & Banks, 2011, str. 23), poleg tega pa še bolj trpijo zaradi diskriminacije, ko postanejo matere (Stepień, 2021, str. 70), saj delodajalci diskriminatorno obravnavajo matere (Correll, Benard, & Paik, 2007, str. 1333). Prav tako lahko nekatere sprejete politike v organizaciji privedejo delodajalce do diskriminacije pri zaposlovanju na bolj zahtevnih delovnih mestih (Blau & Kahn, 2013, str. 255), nekatere organizacije nosečnost celo dojemajo kot neprijetnost in potencialno grožnjo dobičkonosnosti in delovanju podjetja (McDonald, Dear, & Backstrom, 2008, str. 241), saj se v nekaterih primerih dojemanje vodstvenih kadrov o dobrih praksah varstva materinstva na delovnem mestu razlikuje od potreb, ki so jih izrazili njihovi zaposleni (Abderhalden-Zelwegger, Probst, Politis Mercier, Danuser, & Krief, 2021b, str.12). Velikokrat je zaposlena ženska po vnitvi iz porodniškega dopusta obravnavana drugače kot pred zanositvijo (Krošl, 2018, str. 54), zato je pomembno, da vlogo materinstva organizacija sprejema in spoštuje in ne obravnava kot sovražen pojav, saj je materinstvo ena izmed najpomembnejših domen žensk (Lah & Malič, 2017, str. 83).

Nosečnice so sicer upravičene do določene zaščite, vendar so pravice omejene in odvisne od državne zakonodaje (Palley, 2017, str. 197), zato je ključno zaščititi zaposlovanje žensk med nosečnostjo, porodniškim dopustom ter po vnitvi na delo (Addati, Cassier, & Gilchrist, 2014, str. 73), še posebej ker so za izboljšanje varstva nosečnic in mater na voljo različna sredstva in ukrepi (Abderhalden Zellweger, et al., 2021a, str. 13), pri čemer Franca in Babajić Murtagić (2011) izpostavljata pozitiven aspekt nosečnosti v zaposlitvenem kontekstu, saj kot ugotavljata, se pozitivna diskriminacija kaže v tem, da lahko nosečnica dobi zgolj izredno odpoved od delodajalca, kar jo postavlja v boljši položaj v primerjavi z ostalimi zaposlenimi, zato lahko za Slovenijo rečemo, da nosečnice in matere niso v slabem položaju (Zakrajšek, 2016, str. 44), čeprav ob tem nakazuje na možnost prikrojitve odgovorov anketirank. Medtem ko denimo matahara (nadlegovanje mater v sodobni japonski družbi) predstavlja na Japonskem velik problem z vidnimi posledicami.

#### **4.2 Pregled obsega prisotnosti diskriminacije v nosečnosti in materinstvu v organizacijah**

V tabeli 3 so predstavljene ključne ugotovitve sistematičnega pregleda na temo opredelitve obsega prisotnosti diskriminacije nosečnic in mater v smislu načina manifestacije in obsega pojava le-te. Predstavljena so stališča avtorjev iz 23 virov literature. Pod tabelo 3 so podane

ključne ugotovitve avtorjev glede opredelitve obsega prisotnosti diskriminacije v nosečnosti in materinstvu v organizacijah.

Tabela 3. Opredelitev obsega prisotnosti diskriminacije v nosečnosti in materinstvu v organizacijah

<b>Avtor (letnica)</b>	<b>Opredelitev do vprašanja obsega prisotnosti diskriminacije v nosečnosti in materinstvu v organizacijah</b>
Adams et al. (2016)	<b>77 %</b> (tri od štirih) mater je dejalo, da imajo <b>negativne</b> ali morda <b>diskriminatorne izkušnje</b> na delovnem mestu v času nosečnosti, porodniškega dopusta ali ob vrnitvi iz porodniškega dopusta.
Adesoye et al. (2017)	V raziskavi je <b>35,8%</b> vprašanih poročalo o <b>diskriminaciji</b> mater, od tega <b>89,6%</b> v zvezi z diskriminacijo na podlagi <b>nosečnosti ali porodniškega dopusta</b> , <b>48,4 %</b> na podlagi diskriminacije v času <b>dojenja</b> .
Australian Nursing & Midwife Journal (2014) Banks & Russel (2011)	<b>Ena od dveh</b> žensk v Avstraliji poroča o <b>diskriminaciji</b> na delovnem mestu med nosečnostjo, starševskim dopustom ali vračanjem na delo. <b>63 %</b> primerov, ki se nanašajo na izkušnje <b>diskriminacije</b> med nosečnostjo, porodniškim dopustom ali vračanjem na delo, je bilo <b>uspešno za tožnike</b> .
Bilban (2012)	<b>Nosečnica</b> na delovnem mestu še vedno <b>naleti na nepravilna, celo nelegalna ravnanja</b> , kot so podpisovanje pred zaposlitvenih pogodb z načrtovanjem nosečnosti, diskriminacija pri zaposlovanju mladih žensk, premeščanje delavke na čakanje po objavljeni nosečnosti, prekinitve delovnega razmerja po končanem porodniškem dopustu.
Chrisler & Johnston-Robeldo (2011)	Zanimiv primer, ki izhaja iz študije, je prikaz prisotnosti <b>diskriminacije v akademskem svetu</b> , ko dekan povpraša novopečeno docentko, kako pričakuje, da se bo z "dvema otrokoma za sabo" prebila po habilitacijski karierni poti.
Covert (2015)	<b>Pritožbe</b> zaradi diskriminacije med nosečnostjo so <b>naraščale hitreje kot priliv žensk na delovno mesto</b> . Zabeleženo je 65-odstotno povečanje obtožb zaradi diskriminacije pri nosečnicah v dokumentih z EEOC 1992-2007.
Equal Opportunities Commission (2005) Faletič (2019)	Ženske so največkrat deležne diskriminacije <b>pred odhodom na porodniški dopust</b> (35 %) in ko se <b>vrnejo na delo</b> (23 %). Slovenska zakonodaja je ena izmed bolj ugodnih v Evropski uniji, vendar <b>delodajalci</b> še vedno <b>zlorabljajo pogodbe za določen čas</b> .
Gorkič (2016)	<b>Nosečnost</b> je pogosto <b>kaznovana</b> z izgubo službe, kljub dobro urejeni zakonodaji v Sloveniji in Evropski uniji, poleg tega se delodajalci izogibajo materinstvu.
Grabar (2011)	<b>Nosečnice</b> so <b>s strani delodajalcev</b> velikokrat deležne <b>diskriminacije</b> in se jih želijo odkrižati, v nekaterih primerih pa pogojujejo kariero s prekinitvijo nosečnosti.
Hackney et al. (2021)	Zaznana diskriminacija v nosečnosti predstavlja <b>grožnjo za ženske</b> , ki vodi do povečanih poporodnih <b>depresivnih</b> simptomov za matere, zmanjšane porodne teže in gestacijske starosti ter povečanih obiskov zdravnikov za <b>njihove dojenčke</b> , pogojenih z ravno stresa mater.
Jones (2016)	Skoraj <b>dve tretjini nosečih zaposlenih</b> je poročalo, da ima <b>vsaj eno</b> izkušnjo z <b>diskriminacijo</b> .
Kachi et al. (2012)	<b>Ena četrtna</b> nosečnic je doživela diskriminacijo s strani nadrejenih in/ali sodelavcev in so imele <b>2,5-krat večjo verjetnost depresije</b> kot tiste, ki niso doživele nadlegovanja v času nosečnosti in/ali materinstva.
Kovač & Marič (2014)	28,6% anketiranih žensk je utrpelo <b>negativne posledice na delovnem mestu</b> , ki so bile posledica nosečnosti in porodniškega dopusta
Majoranc, Urbančič, & Vrbnjak (2018)	<b>Manjši delež nosečnic</b> občuti <b>neodobravanje</b> , ko delodajalcu povedo za nosečnost, približno tretjina delodajalcev izrazi pozitivna čustva.
Oman (2008)	Na delovnem mestu diskriminacija ni sprejemljiva, vendar se je $\frac{3}{4}$ <b>anketiranih oseb srečalo z diskriminacijo zaradi starševstva</b> (neprimerna vprašanja o družini, onemogočeno ali oteženo napredovanje, dodeljeno slabše delovno mesto, prekinitve delovnega razmerja)

»nadaljevanje«

---

Percl Zemljič (2020)	Nedelo v obsegu enega leta je lahko povzročitelj <b>negativnih posledic za matere</b> , saj jim delodajalci ne ponudijo sklenitve nove pogodbe ali pa pogodbo o zaposlitvi prekinejo.
Rosenthal et al. (2018)	Poročanje o <b>vsakodnevni diskriminaciji</b> med <b>nosečnostjo</b> pri ženski, so se nato pri šestmesečnem in enoletnem <b>dojenčku</b> pokazali kot večja <b>separacijska kriza in negativna čustvenost</b> .
Russell, Watson, & Banks (2011)	Neodobravanje nosečnic in mater na delovnem mestu ima tako <b>kratkoročne</b> kot tudi <b>dolgoročne posledice</b> za ženske.
Sargeant (2014)	<b>Skoraj polovica</b> od 1000 anketiranih žensk je dejala, da so zaradi nosečnosti <b>doživele odpoved ali neko obliko diskriminacije</b> pri delu.
Smith (2012)	Od leta 2001 je bilo <b>52.000 obtožb</b> za <b>diskriminacijo</b> nosečnosti.
Wayne, Mueller, & Rosenbaum (2020)	<b>75 %</b> veterinarok, ki so matere, je poročalo o <b>vsaj eni vrsti diskriminacije</b> na delovnem mestu.

---

### Ključne ugotovitve:

Nosečnice na delovnem mestu naletijo na različna nepravilna, tudi nelegalna dejanja, kot so podpisovanje pred zaposlitvenih pogodb z načrtovanjem nosečnosti, diskriminacija pri zaposlovanju mladih žensk, premeščanje delavke na čakanje po objavljeni nosečnosti, neprimerna vprašanja o družini, onemogočeno ali oteženo napredovanje, izguba službe, nekateri delodajalci ne ponudijo sklenitve nove pogodbe ali celo pogojujejo kariero s prekinitvijo nosečnosti, v nekaterih primerih pa pogojujejo kariero s prekinitvijo nosečnosti. (Bilban, 2012, str. 34-35; Gorkič, 2016, str. 26; Grabar, 2011, str. 24; Oman, 2008, str. 32; Percl Zemljič, 2020, str. 111). Diskriminacija je prisotna tudi v akademskem svetu, saj je znan primer, ki izhaja iz študije, ko dekan povpraša novopečeno docentko, kako pričakuje, da se bo z »dvema otrokoma za sabo« prebila po habilitacijski poti (Chrisler & Johnstom Robeldo, 2011, str. 106).

Deleži zaznane diskriminacije se spreminjajo od avtorja do avtorja, saj lahko vidimo, da Australian Nursing in Midwife Journal (2014, str. 9) denimo navaja, da o diskriminaciji na delovnem mestu med nosečnostjo, starševskim dopustom ali vračanjem na delo poroča ena od dveh zaposlenih žensk v Avstraliji, Sargeant (2014, str. 10) pa ugotavlja, da je skoraj polovica od 1.000 anketiranih žensk doživela odpoved ali neko obliko diskriminacije pri delu. Nadalje so Adams et al. (2016) navajali, da je 77% (tri od štirih) mater poročalo o negativnih ali diskriminatornih izkušnjah, Jones (2016, str. 243) denimo navaja, da je o vsaj eni izkušnji z diskriminacijo poročalo dve tretjini nosečih zaposlenih, medtem ko Komisija za enake možnosti (Equal Opportunities Commission, 2005, str. 11) ugotavlja, da so ženske največkrat deležne diskriminacije pred odhodom na porodniški dopust in po vrnitvi na delo.

Zaskrbljujoče je, da so, kot navaja Covert (2015, str. 5) pritožbe na podlagi diskriminacije med nosečnostjo naraščale hitreje kot priliv žensk na delovno mesto, poleg tega pa lahko zasledimo zaskrbljujoč podatek, da je bilo od leta 2001 vloženi kar 52.000 obtožb na podlagi diskriminacije v nosečnosti (Smith, 2012, str. 16). Hkrati pa lahko tudi ugotovimo, da je bilo 63% primerov, ki se nanašajo na izkušnje diskriminacije med nosečnostjo, porodniškim dopustom ali vračanjem na delo, uspešno za tožnike (Banks & Russel, 2011, str. 16).

Diskriminacija nosečnic in mater ima tako kratkoročne kot tudi dolgoročne (negativne) posledice za ženske (Russel, Watson, & Banks, 2011, str. 90), ki se lahko izrazijo v obliki povečanih (poporodnih) depresivnih simptomov pri materi, zmanjšane porodne teže in gestacijske starosti, povečanih obiskov zdravnikov za njihove dojenčke, pogojenih z ravniyo stresa matere kot tudi večja separacijska kriza in negativna čustvenost pri dojenčku (Hackney et al, 2021, str. 781; Kachi et al, 2012, str. 4; Rosenthal et al., 2018, str. 8). Kot ugotavljata Kovač in Marič (2014, str. 352) je 28,6 % anketiranih žensk utrpelo negativne posledice na delovnem mestu, ki so bile posledica nosečnosti in porodniškega dopusta.

## 5 Razprava

### 5.1 Raziskava prisotnosti diskriminacije v nosečnosti in materinstvu v organizacijah

Pri pregledu že izvedenih raziskav v drugih delih sveta smo opazili, da je ustrezna zakonska zaščita žensk v nosečnosti in materinstvu odvisna od ureditve znotraj posamezne države. Navedenemu pritrjuje tudi Palley (2017, str. 197), ki ugotavlja, da so nosečnice upravičene do določene zaščite pred diskriminacijo na delovnem mestu, vendar so pravice omejene in odvisne od državne zakonodaje in razlag zveznih zakonov nižjegasodišča. A pri tem je vendarle potrebno izpostaviti, da je varstvo materinstva, temeljna delovna pravica, ki je zajeta v ključnih univerzalnih instrumentih za človekove pravice (Addati, Cassirer, & Gilchrist, 2014, str. 116).

Kot izhaja iz naše raziskave, navedenemu pa pritrjuje tudi ugotovitev Dnevnika, lahko na prvo raziskovalno vprašanje odgovorimo, da je diskriminacija v nosečnosti in materinstvu prisotna v organizacijah in da se ženske v organizacijah srečujejo z različnimi oblikami diskriminacije, ki so najpogosteje povezane z nosečnostjo in materinstvom (Dnevnik.si, 2012). In kljub temu da je v Sloveniji opaziti premik na bolje ter približevanje evropskemu pravu (Belovič, 2013, str. 32), v praksi to pomeni, da se še vedno pojavljajo kršitve. Slednje potrjuje tudi Laknar Femc (2009, str. 72), ki pravi, da se večina delodajalcev sicer ravna po določbah iz zakonov, vendar ne smemo zanemariti deleža tistih, ki pravila kršijo, saj to potrjuje diskriminacijo. »/.../ V ustavi je jasno zapisano, da je diskriminacija na podlagi spola prepovedana. Kljub temu se v praksi dogaja, da ženske zaradi odločitve za materinstvo ne dobijo službe ali jo izgubijo, delodajalci pa moške raje zaposlujejo, tudi če so manj kvalificirani kot njihove ženske kolegice« (Šimenc, 2006).

Zakrajšek (2016, str. 44) ugotavlja, da nosečnice in matere na splošno v Sloveniji niso v slabem položaju, vendar obstaja možnost, da so anketiranke prikrojile odgovore. Zato je pomembno, da vlogo materinstva organizacija sprejema in spoštuje in ne obravnava kot sovražen pojav, saj je materinstvo ena izmed najpomembnejših domen ženske (Lah & Malič, 2017, str. 83).

Russel in Banks (2011, str. 23) ugotavljata, da so nosečnice dejansko potencialno izpostavljene široki paleti neodobranja na delovnem mestu. Na trgu dela obstaja diskriminacija med spoloma, ko pa ženske postanejo matere, še bolj opazno trpijo zaradi različnih oblik diskriminacije (Stepień, 2021, str. 70). Žal je, kot navaja Krošl (2018, str. 54), zaposlena ženska

po odhodu na porodniški dopust velikokrat drugače obravnavana kot pred zanositvijo. Tudi na Japonskem za zaposlene ženske obstaja večja verjetnost, da bodo žrtve nadlegovanja v času materinstva in diskriminacije v nosečnosti na trgu dela (Kawaguchi, 2018, str. 20) in kot tudi ugotavlja v svoji raziskavi Barovič Božjak (2021, str. 24) je matahara (nadlegovanje mater v sodobni japonski družbi) na Japonskem velik problem z vidnimi posledicami.

Diskriminacija se izraža v različnih oblikah, začne pa se že pri zaposlovanju, saj, kot ugotavljata Blau in Kahn (2013, str. 255), so nekatere sprejete politike v podjetju take, da lahko vodijo delodajalce do diskriminacije žensk pri zaposlovanju na bolj zahtevnih delovnih mestih. Navedenemu pritrjuje tudi Bernot (2020, str. 90), saj, kot ugotavlja, k manjši zaposlitvi pripomorejo tudi delodajalci, ki se jim zaradi potencialnega materinstva izogibajo v velikem loku.

Nadalje McDonald, Dear in Backstrom (2008, str. 241) ugotavljajo, da je bilo v Avstraliji, v odzivih na seznanitev delodajalca z nosečnostjo, ugotovljeno, da nekateri delodajalci (in v manjši meri vodje) nosečnost dojemajo kot neprijetnost in potencialno grožnjo dobičkonosnosti in delovanju podjetja. Tudi Abderhalden-Zellweger, Probst, Politis Mercier, Danuser in Krief (2021c, str. 10) navajajo, da bi na tveganje pojava diskriminacije v času materinstva lahko vplivale strategije/odločitve, ki jih sprejmejo zaposleni v organizaciji. Druga študija, ki so jo izvedli Abderhalden-Zellweger, Probst, Politis Mercier, Danuser in Krief (2021b, str.12) pa je pokazala, da se v nekaterih primerih dojemanje vodstvenih kadrov o dobrih praksah varstva materinstva na delovnem mestu razlikuje od potreb, ki so jih izrazili njihovi zaposleni.

Ključno je torej zaščititi zaposlovanje žensk med nosečnostjo, porodniškim dopustom in v danem obdobju po vrnitvi na delo in hkrati zagotoviti, da materinstvo ni vir diskriminacije pri zaposlovanju (Addati, Cassirer, & Gilchrist, 2014, str. 73), saj delodajalci diskriminatorno obravnavajo matere (Correll, Benard, & Paik 2007, str. 1333). Ob vsem tem je razveseljivo dejstvo, da so na voljo sredstva in ukrepi za izboljšanje varstva zaposlenih v času materinstva in nosečnosti (Abderhalden-Zellweger et. al. 2021a, str. 13).

## **5.2 Raziskava obsega prisotnosti diskriminacije v nosečnosti in materinstvu v organizacijah**

Torej, kot izhaja iz pričujočega sistematičnega pregleda literature lahko na drugo raziskovalno vprašanje, v kakšni obliki ter v kolikšni meri je diskriminacija v nosečnosti in materinstvu prisotna v organizacijah, odgovorimo, da se diskriminacija v nosečnosti izrazi že pred samo zaposlitvijo, saj se, kot navaja Gorkič (2016, str. 26), delodajalci izogibajo materinstvu, če pa je nosečnica zaposlena, pa je le-ta pogosto kaznovana z izgubo službe, kljub dobro urejeni zakonodaji v Sloveniji in Evropski uniji. Dejstvo potrjuje tudi Grabar (2011, str. 24), ki pravi, da so nosečnice s strani delodajalcev velikokrat deležne diskriminacije in se jih želijo odkrižati, v nekaterih primerih pa celo pogojujejo kariero s prekinitvijo nosečnosti.



Napredek je sicer delno moč opaziti v ugotovitvi, ki jo navajajo Majoranc, Urbančič in Vrbnjak (2018, str. 43), in sicer, da le manjši del nosečnic občuti neodobravanje, ko delodajalcu povedo za nosečnost, približno tretjina delodajalcev pa izrazi pozitivna čustva. Kljub optimističnemu dejstvu, še vedno ne vemo, kako so bile obravnavane pred odhodom in med samim porodniškim dopustom ter ali so občutile diskriminacijo po vrnitvi v organizacijo. Delež nosečnic in mater, ki so se v organizacijah srečale z diskriminacijo, ni majhen, kljub temu da je, kot ugotavlja Faletič (2019, str. 40) slovenska zakonodaja ena izmed bolj ugodnih v Evropski uniji. Navedeno potrjuje raziskava, ki jo je izvedla Oman (2008, str. 32), saj le-ta navaja, da kljub temu, da diskriminacija na delovnem mestu ni sprejemljiva, se je kar  $\frac{3}{4}$  anketiranih oseb srečalo z diskriminacijo zaradi starševstva. Navedenemu pritrjujeta tudi Kovač in Marič (2014, str. 352), ki ugotavljata, da je 28,6 % anketiranih žensk utrpelo negativne posledice na delovnem mestu, ki so bile posledica nosečnosti in porodniškega dopusta.

Oblike diskriminacije, s katerimi se v organizacijah soočajo nosečnice in matere, se lahko manifestirajo kot neprimerna vprašanja o družini, onemogočeno ali oteženo napredovanje, dodeljeno slabše delovno mesto ali prekinitev delovnega razmerja (Oman, 2008, str. 32). Kot ugotavlja tudi Bilban (2012, str. 34-35), nosečnica na delovnem mestu še vedno naleti na nepravilna, celo nelegalna dejanja, kot so podpisovanje pred zaposlitvenih pogodb z načrtovanjem nosečnosti, diskriminacijo pri zaposlovanju mladih žensk, premeščanje delavke na čakanje po objavljeni nosečnosti, prekinitev delovnega razmerja po končanem porodniškem dopustu... Nedelo v obsegu enega leta je lahko povzročitelj negativnih posledic za matere, saj jim delodajalci ne ponudijo sklenitve nove pogodbe ali pa pogodbo o zaposlitvi prekinejo (Percl Zemljčič, 2020, str. 111). Tudi Faletič (2019, str. 40) navaja, da delodajalci še vedno zlorabljajo pogodbe za določen čas.

Že v poročilu Komisije za enake možnosti (2005, str. 11) so ugotovili, da so ženske največkrat deležne diskriminacije pred odhodom na porodniški dopust (35 % vseh odgovorov v navedeni raziskavi) ter ko se vrnejo na delo (23 % vseh odgovorov v navedeni raziskavi). Odstotek vsekakor ni zanemarljiv, četudi je raziskava starejše datirana. Bolj zaskrbljujoče je dejstvo, da v raziskavi izvedeni 9 let kasneje, ki jo je izvedel Sargeant (2014, str. 10), le-ta ugotavlja, da je skoraj polovica od 1.000 anketiranih žensk dejala, da so zaradi nosečnosti doživele odpoved ali neko obliko diskriminacije pri delu. Prav tako Douglas (2014, str. 9) ugotavlja, da kar ena od dveh žensk v Avstraliji poroča o diskriminaciji na delovnem mestu med nosečnostjo, starševskim dopustom ali vračanjem na delo, kar je skrb vzbujajoče velik odstotek. Nadalje v poročilu HM Government. (2016, str. 159) navajajo, da je kar 77 % (tri od štirih) mater je dejalo, da imajo negativne ali morda diskriminatorne izkušnje na delovnem mestu v času nosečnosti, porodniškega dopusta ali ob vrnitvi iz porodniškega dopusta. Tudi Jones (2016, str. 243) je izpostavila dejstvo, da je skoraj dve tretjini nosečih zaposlenih poročalo o vsaj eni izkušnji z diskriminacijo v organizaciji, kjer so zaposlene. V raziskavi, narejeni leto dni kasneje, Adesoye et al. (2017, str. 1033) ugotavljajo, da je 35,8 % vprašanih poročalo o diskriminaciji mater, od tega 89,6 % v zvezi z diskriminacijo na podlagi nosečnosti ali porodniškega dopusta, 48,4 % na podlagi diskriminacije v času dojenja, kar nam pove, da se diskriminacija nosečnic

in mater pojavlja v različnih oblikah. Tudi Wayne, Mueller in Rosenbaum (2020, str. 4) navajajo, da je kar 75 % veterinarok, ki so matere, poročalo o vsaj eni obliki diskriminacije na delovnem mestu.

Ena izmed možnosti odziva na prisotnost diskriminacije v nosečnosti in materinstvu v organizacijah je tudi podajanje obtožbe glede le-te na sodišče, česar se očitno posameznice in posamezniki kar poslužujejo, saj je bilo od leta 2001 vloženi 52.000 obtožb glede diskriminacije v nosečnosti (Smith, 2012, str. 16). Skrb vzbujajoče pa je dejstvo, da so pritožbe zaradi diskriminacije med nosečnostjo naraščale hitreje kot priliv žensk na delovno mesto. Zabeleženo je 65-odstotno povečanje obtožb zaradi diskriminacije pri nosečnicah v dokumentih z EEOC 1992-2007 (Covert, 2015, str. 5). Banks in Russel (2011, str. 28) pa navajata, da je bilo 63 % primerov, ki se nanašajo na izkušnje diskriminacije med nosečnostjo, porodniškim dopustom ali vračanjem na delo, uspešnih za tožnice oziroma tožnike.

Diskriminacija pa ima lahko tudi vpliv na zdravje. Tako na zdravje nosečnice, nato matere, kot tudi kasneje na otroka. Kachi et al. (2012, str. 4) namreč ugotavljajo, da je ena četrtnina nosečnic doživela diskriminacijo s strani nadrejenih in/ali sodelavcev in so imele 2,5-krat večjo verjetnost depresije kot tiste, ki niso doživele nadlegovanja v času nosečnosti in/ali materinstva. Tudi Rosenthal et al. (2018, str. 8) ugotavljajo, da so se izpostavitve vsakodnevni diskriminaciji med nosečnostjo pri ženski, nato pri šestmesečnem in enoletnem dojenčku, pokazali kot večja separacijska kriza in negativna čustvenost. V eni novejših raziskav iz leta 2021, ki so jo opravili Hackney et al. (2021, str. 781), le-ti ugotavljajo, da zaznana diskriminacija v nosečnosti predstavlja grožnjo za ženske, ki vodi do povečanih poporodnih depresivnih simptomov za matere, zmanjšane porodne teže in gestacijske starosti ter povečanih obiskov zdravnikov za njihove dojenčke, pogojenih s stresom matere. Nadalje pa ima neodobravanje nosečnic in mater na delovnem mestu tako kratkoročne kot tudi dolgoročne posledice za ženske (Russell, Watson, & Banks, 2011, str. 90).

## 6 Zaključek

»Čeprav se res sliši neverjetno, da je nekdo zaradi svoje osnovne in najpomembnejše vloge, ki jo ima za nadaljevanje vrste, to je biti mama, diskriminiran, ima realni svet kapitalizma svoja pravila« (Petrovec, 2012). Z zgornjo mislijo začenjavo povzetek raziskave o pojavu diskriminacije med nosečnicami in materami v organizacijah. Kot ugotavlja naša raziskava, navedenemu pa pritrjuje tudi Dnevnik, so nosečnice in matere deležne neenake obravnave in različnih oblik diskriminacije na trgu dela (Dnevnik.si, 2012). Še bolj pretresljivo pa je dejstvo, da nosečnice in matere poročajo o večjem pojavu diskriminacije in slabšem ravnanju na delovnem mestu kot pred desetletjem (House of Commons, Women and Equalities Committee, 2016, str. 5).

Kljub temu, da je diskriminacija nosečnic in mater prepovedana z zakonom, je le-ta, če sklepava iz ugotovitev najinega sistematičnega pregleda literature, še vedno prisotna. In čeprav se večina delodajalcev sicer strinja, da so zakonske pravice v zvezi z nosečnostjo in materinstvom

razumne in sprejemljive v praksi, matere kljub temu poročajo o vrsti potencialne diskriminacije in/ali neodobravanja med nosečnostjo, porodniškim dopustom in ob vrnitvi na delo (Adams et al., 2015, str. 112). Diskriminacija se tako lahko izrazi še pred zaposlitvijo, saj se delodajalci, če je le možno, izogibajo nosečnosti in materinstvu, kar pomeni slabše možnosti za zaposlitev predstavnic mlajše generacije. Diskriminacija se lahko pojavi tudi že ob seznanitvi delodajalca o nosečnosti, ženske doživijo neodobravanje med samo nosečnostjo in kasneje v materinstvu (bodisi s strani nadrejenega, bodisi sodelavcev, največkrat v obliki neprimernih komentarjev, kot tudi oteženo napredovanje ali celo izgubo službe). Stabilnost zaposlitve v izobraževalnem, javnem sektorju, nakazuje na večjo verjetnost pozitivnih izkušenj, medtem ko matere, ki so zaposlene v zasebnem sektorju poročajo o večjem pritisku in pojavu diskriminacije v nosečnosti in materinstvu (HM Government, 2016, str. 18). Dejstvo o pojavu diskriminacije pa lahko »utrdimo« tudi z izkušnjami moških, kjer so vprašani izpostavili diskriminacijo, ki se nanaša na starševstvo, saj moški poročajo, da so bili na razgovoru vprašani o načrtovanju družine (12 odstotkov) in o načrtih za koriščenje starševskega dopusta (6 odstotkov) (Warming, Precht, Berner Hansen, & Granerud, 2019, str. 93). Iz tega lahko sklepamo, da je tovrstna diskriminacija prisotna ne le pri ženskah, temveč tudi pri moških. Ob vsem tem pa so zanimive navedbe predstavnikov kadrovske službe (kateri torej zastopajo delodajalca/organizacijo), saj le-ti v svojih odgovorih poročajo, da niso bili seznanjeni s primeri diskriminacije, ki se dotika nosečnosti/materinstva pri razgovorih za službo (Warming, Precht, Berner Hansen, & Granerud, 2019, str. 93).

Glede na sistematični pregled literature ugotavlja, da delež žensk, ki so se na kakršenkoli način srečale z diskriminacijo v nosečnosti in/ali materinstvu, ni zanemarljiv. V raziskavi, ki sta jo v Sloveniji v letu 2014 izvedli Kovač in Marič, je izpostavljeno, da se je kar 28,6 % anketiranih žensk srečalo s tovrstno diskriminacijo. Kot ugotavlja Delo, pa je bilo v letu 2012 v Sloveniji moč zaslediti uradno prijavljenih 15 kršitev varstva delavcev zaradi nosečnosti ali starševstva (kot razlogi so bili navedeni poslovni razlogi, prestrukturiranje,...) (Delo.si, 2013). Iz navedenega lahko sklepamo, da ostaja večina diskriminatornih dejanj zamolčanih oziroma neprijavljenih, kar pa lahko vpliva tudi na zdravje tako nosečnice, kasneje matere in nenazadnje tudi (nerojenega) otroka. Glede na ugotovitve sistematičnega pregleda literature v tujini glede ravni diskriminacije nosečnic in mater, lahko ugotovimo, da so številke skrb vzbujajoče, saj ponekod kar tri od štirih mater poročajo o diskriminaciji. Zaskrbljujoča je tudi ugotovitev, da so Slovenke »v EU po rodnosti na dnu lestvice, saj povprečno rodijo 1,26 otroka, kljub temu pa mlade matere poročajo o neprijetnih odzivih na nosečnost, onemogočenih napredovanjih, neustreznem urniku, težavah pri iskanju službe, poslabšanju odnosov, prekinitvah delovnega razmerja« (Mojedelo.com, 2016). Iz sistematičnega pregleda literature lahko sklepava, da se (za razliko od Slovenije) v tujini tema bolj izpostavlja in se ženske ne (toliko) bojijo spregovoriti o izkušnjah diskriminacije na navedenem področju.

S pričujočo raziskavo sva pridobili pomembne informacije o stanju tako na slovenskem kot tudi na mednarodnem trgu dela. Glede na to, da so, še posebej nosečnice, ranljiva skupina, usklajevanje starševstva in materinstva pa predstavlja izziv predvsem materam, je ključno, da

se o diskriminaciji spregovori, še bolj pa, da se stremi v smeri, da do diskriminacije v organizacijah in družbi na splošno, sploh ne pride, čemur pritrjuje tudi ugotovitev Državne komisije za spodbujanje enakosti, saj pravi, da je varstvo nosečnosti, materinstva in starševstva ključnega pomena za enakopravno in pravično delovno mesto (National Commission for the Promotion of Equality; NCPE, 2020), omenjenemu pa pritrjuje tudi Gatrell (2013, str. 640), ki pravi, da bi morala biti v idealnem svetu zaščita položaja mater prednostna naloga organizacij. Preučevanje in naslavljanje omenjene tematike je ključnega pomena za naslavljanje enega izmed najbolj perečih družbenih izzivov, ki se nakazujejo v Evropi, in sicer nizka stopnja natalitete in izrazito starajoče se prebivalstvo. V kolikor bodo ženske postavljene pred izbiro med ohranitvijo lastne eksistence ali izkušnjo materinstva, bo težko pričakovati izrazit premik v smeri dviga natalitete naše družbe. Izrazita kapitalistična tendenca organizacij, ki se nakazuje na vsakem koraku njihovega poslovanja, v kar jih seveda prisiljuje tudi globalna kapitalistična tendenca, ki se izkazuje v težnji po čim manjši odsotnosti in čim večji produktivnosti posameznika in posameznice, onemogoča bistven odklon v smeri večje naklonjenosti in razumevanju organizacij k nosečnosti in materinstvu. Dejstvu pritrjuje tudi Gatrell (2011, str. 484), saj navaja, da se nekatere noseče delavke (še vedno) bojijo, da bi jih označili za nezanesljive in manjvredne, zato ostanejo na delu tudi, ko je njihovo zdravje ogroženo. Hkrati se ob tem kot ključni izziv, s katerim se soočajo delodajalci, izpostavlja vprašanje, kako zagotoviti ustrezno kakovostno in stroškovno nevtralno kritje za porodniški dopust, žal pa to velikokrat to ni mogoče, zato se dodatna delovna obremenitev prerazporedi med obstoječe (so)delavce (Jordan, Thomas, Kitching, & Blackburn, 2014, str. 47).

Ocenjujeva, da se moramo kot družba primarno odločiti, ali je dvig natalitete dejansko bistvenega pomena za ohranitev civilizacije in kot takšen morebiti celo pomembnejši kot gledanje na posameznika/-ico kot izključno kapitalistično determinanto ali pa je slednja tako pomembna, da smo za ohranitev in povečevanje kapitalističnega blagostanja, ki smo ga ustvarili, pripravljeni tvegati celo izgubo naše civilizacije, kot jo poznamo. Po omenjeni odločitvi, če seveda ugotovimo, da je prioriteta naloga naše družbe, da poskrbimo za naravni prirast, je potrebno poiskati ustrezne sistemske rešitve, ki bodo omogočile nosečnicam in materam, da ne bodo zaradi odločitve za materinstvo rabile skrbeti za svojo zaposlitev in s tem eksistencialno stanje, hkrati bodo lahko opravljale svojo nalogo (bodoče) matere in, v kolikor bodo le-to želele, tudi napredovale po hierarhični lestvici, brez večjih obremenitev za organizacijo zaradi svoje nosečnosti ali materinstva. Takšne rešitve so lahko denimo ustrezne spremembe zakonodaje, ki bi okrepila zaščito te ranljive skupine, subvencionirano zaposlovanje nosečnic ali mladih mamic, večja stabilnost zaposlitve nosečnic ali mladih mamic, zagotavljanje večje razpoložljivosti kadra, ki bi lahko služil kot nadomestni kader v primeru nastalih večjih odsotnosti zaradi materinskega dopusta ali dopusta zaradi nege otroka, zagotavljanje bi bilo potrebno dostop do bolj prilagodljivih zaposlitvenih možnosti za potrebe nosečnic in mater ter dostop do ustrezno plačanih zaposlitev za krajši delovni čas, zagotoviti bi bilo potrebno dodatne aktivnosti z namenom varovanja njenega (psihičnega) zdravja, dvigovati splošno zavest o pomembnosti vloge matere v družbi, ki je še vedno izrazito podcenjena in izvajati interne raziskave v organizacijah o počutju zaposlenih ter analizirati podatke o

napredovanju žensk, ki bodo ali so postale matere, itd. Navedeno potrjuje tudi Alakeson (2012, str. 8), ki ugotavlja, da bi delovno življenje mladih mamic bistveno izboljšal širši dostop do cenovno dostopnega varstva otrok, dostop do bolj prilagodljive zaposlitve in dostop do dobro plačane visokokvalificirane zaposlitve za krajši delovni čas.

Kot izhaja iz pričujočega sistematičnega pregleda literature, je na mednarodnem trgu dela področje na temo diskriminacije v nosečnosti in materinstvu bolj raziskano kot v Sloveniji, čemur pritrjuje tudi Zakrajšek (2016, str. 23), saj pravi, da je v Sloveniji majhno število raziskav na omenjeno temo, kar je predstavljalo tudi omejitvev v pričujoči raziskavi. Eden izmed možnih razlogov je lahko ta, da se v Sloveniji o tovrstni diskriminaciji ne govori odkrito, sej se zaradi majhnosti Slovenije ženske bojijo, da bodo v službi stigmatizirane, mogoče celo odpuščene, prav tako pa mogoče obstaja tudi strah pred tem, kako bo okolica ter družba sprejela dejanje prijave takšne oblike diskriminacije. Pomembno je ozavestiti ženske, naj se ne bojijo o tem spregovoriti in naj redno prijavljajo kakršnekoli oblike diskriminacije v kontekstu nosečnosti ali materinstva inšpektoratu za delo na Ministrstvu za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. Hkrati pa je potrebno ozaveščati tudi organizacije, da bodo nosečnost in materinstvo sprejemali ne kot »neprijetnost«, temveč bodo poskušali prisluhniti materam in skupaj doseči prijetno delovno okolje.

Raziskavo bi bilo (kot odgovor na omejitve pričujoče raziskave) smiselno nadaljevati oz. nadgraditi tudi z vidika organizacij, torej kako le-te dojemajo nosečnost in materinstvo, saj matere ob vrnitvi na delo po porodniškem dopustu, niso deležne zadostne podpore (National Childbirth Trust, 2009, str. 15). Smiselno bi bilo raziskati tudi ali in v kolikšni meri se realizirajo sklepi na podlagi pridobljenega certifikata »Družini prijazno podjetje«, izdajatelja Ekvilib inštitut, ter kakšen doprinos tega naziva v kontekstu zmanjšane možnosti diskriminacije v času nosečnosti in materinstva oz. starševstva na splošno le-ta predstavlja zaposlenim. Hkrati bi bilo potrebno podrobneje raziskati, v katerih segmentih organizacij se takšni primeri diskriminacije pogosteje dogajajo in posledično razmisliti tudi o bolj ciljno usmerjenih ukrepih. Vsekakor pa je to področje raziskovanja zaradi svoje relevantnosti za ohranitev oziroma dvig tako slovenske kot evropske natalitete izredno pomembno ob hkratnem premisleku in upoštevanju tako eksistenčne kot karijerne želje posameznice, ki samo zato, ker je mati, ne sme biti omejena pri možnostih ohranitve ali celo doseganju napredovanja na delovnem mestu.

## Reference

1. Abderhalden-Zellweger, A., Probst, I., Politis Mercier, M.P., Zenoni, M., Wild, P., Danuser, B., & Krief, P. (2021a). Implementation of the Swiss ordinance on maternity protections at work in companies in French-speaking Switzerland. *Work*, 69(1), str. 157-172, DOI:10.3233/WOR-213465
2. Abderhalden-Zellweger A., Probst, I., Politis Mercier, M.P., Danuser, B., & Krief, P. (2021b). Maternity Protection at Work and Safety Climate: The Perceptions of Managers and Employees in Three Healthcare Institutions in Switzerland. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*. 6(1). 8, 1-16. DOI:https://doi.org/10.16993/sjwop149
3. Abderhalden-Zellweger, A., Probst, I., Politis Mercier M.P., Danuser, B., & Krief, P. (2021c). Protecting pregnancy at work: Normative safety measures and employees' safety strategies in reconciling work and pregnancy. *Safety Science*, 142(2021)105387. DOI: 10.1016/J.SSCI.2021.105387
4. Addati, L., Cassirer, N., & Gilchrist, K. (2014). *Maternity and paternity at work: Law and practice across the world*. Geneva: International Labour Organization. International Labour Office.
5. Adams, L., Winterbotham, M., Oldfield, K., McLeish, J., Large, A., Stuart, A., ... Selner, S. (2016). *Pregnancy and Maternity Related Discrimination and Disadvantage: Experiences of Mothers*. London, IFF Research, Department for Business, Innovation and Skilly and the Human Rights Commission
6. Adams, L., Winterbotham, M., Oldfield, K., Large, A., Stuart, A., Murphy, L., Rossiter, H., & Selner, S. (2015) *Pregnancy and Maternity-related Discrimination and Disadvantage: First Findings: Surveys of Employers and Mothers*. BIS Research Paper no. 235. London: Department for Business, Innovation and Skills and the Equality and Human Rights Commission.
7. Adesoye, T., Mangurian, C., Choo, E., Giris, C., Sabry-Elnaggar, H., & Linos, E. (2017). Perceived Discrimination Experienced by Physician Mothers and Desired Workplace Changes: A Cross-Sectional survey. *JAMA Internal Medicine*. (7)177, 1033. DOI: 10.1001/JAMAINTERNMED.2017.1394
8. Alakeson, V. (2012) *The Price of Motherhood: Women and Part-time Work*. London: Resolution Foundation. Pridobljeno na <http://www.resolutionfoundation.org/publications/price-motherhood-women-part-time-work/>
9. Banks, J. & Russell, H. (2011). *Pregnancy Discrimination in the Workplace: Legal Framework and Review of Legal Decisions 1999 to 2008*. HSE Crisis Pregnancy Programme and the Equality Authority, Dublin. Pridobljeno na [https://www.researchgate.net/publication/260414172\\_Pregnancy\\_Discrimination\\_in\\_the\\_Workplace\\_Legal\\_Framework\\_and\\_Review\\_of\\_Legal\\_Decisions\\_1999\\_to\\_2008](https://www.researchgate.net/publication/260414172_Pregnancy_Discrimination_in_the_Workplace_Legal_Framework_and_Review_of_Legal_Decisions_1999_to_2008)
10. Barovič Božjak, L. (2021). *Nadlegovanje mater na delovnem mestu (matahara) v sodobni japonski družbi* (Diplomsko delo). Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta, Ljubljana.
11. Belovič, I. (2013). *Varstvo delavk mater* (Diplomsko delo). Univerza v Mariboru, Pravna fakulteta, Maribor.
12. Bernost, T. (2020). *Problematika zaposlovanja mladih ženk v občini Lukovica* (Magistrsko delo). Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj.
13. Bilban, M. (2012). Nosečnost in delazmožnost. *Delo in varnost*. (57)5, str. 20-35.
14. Blau, F. & Kahn, L. (2013). Female Labour Supply: Why is the United States Falling Behind? *American Economic Review: Papers & Proceedings*. (3)103, str. 251-256. DOI: 10.1257/AER.103.3.251
15. Burri, S. (2019). Protection and Rights Related to Pregnancy and Maternity in EU Law. *Revue de droit comparé du travail et de la sécurité sociale*. (4)2019, str. 16-25 DOI: 10.4000/RDCTSS.1305
16. Chrisler, J. & Johnston Robledo, I. (2011). Pregnancy Discrimination. *Praeger Handbook on Understanding and Preventing Workplace Discrimination*. Praeger, Santa Barbara, California.
17. Corell, S, Benard, S., & Paik, I. (2007). *Getting a Job: Is There a Motherhood Penalty?* *American Journal of Sociology*, (5)112, str. 1297-1338. DOI: 10.1086/511799
18. Covert, B. (2015). Guilty of Pregnancy. *The Score* (13)6, 5.

19. Družini prijazno podjetje. *Ekvilib inštitut*. Pridobljeno na <https://www.certifikatdpp.si/>
20. European Union Agency for Fundamental Rights, European Court of Human Rights, Council of Europe. (2018). *Handbook on European non-discrimination law*. Pridobljeno na <https://fra.europa.eu/en/publication/2018/handbook-european-non-discrimination-law-2018-edition>.
21. Equal Opportunities Commission (EOC). (2005). *Greater expectations. Final report of the EOC's investigation into discrimination against new and expectant mothers in the workplace*. Pridobljeno na <https://www.worldcat.org/title/greater-expectations-final-report-of-the-eocs-investigation-into-discrimination-against-new-and-expectant-mothers-in-the-workplace/oclc/61402366>.
22. Faletič, P. (2014). *Primerjalnopravni vidik diskriminacije nosečnic na delovnem mestu* (Magistrsko diplomsko delo). Univerza v Ljubljani, Pravna fakulteta, Ljubljana.
23. Finc, M. (2013). Mlada mamica: Zanimivo, bila sem edina, ki je ostala brez službe. *Delo.si*. Pridobljeno na <https://old.delo.si/druzba/delova-borza-dela/mlada-mamica-zanimivo-bila-sem-edina-ki-je-ostala-brez-sluzbe.html>
24. Franca, V. & Babajić Murtagić, E. (2011). Pravni vidiki prepovedi diskriminacije na trgu dela. V P. Dolenc (ur.), *Diskriminacija na trgu dela v Sloveniji*, 15-38. Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Koper. Pridobljeno na <https://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-111-3.htm>.
25. Gatrell, C. (2011) "'I'm a bad mum': Pregnant presenteeism and poor health at work'. *Social Science & Medicine*, (72)4., str. 478-485.
26. Gatrell, C. (2013). 'Maternal body work: How women managers and professionals negotiate pregnancy and new motherhood at work'. *Human Relations*, (66)5, 621-644.
27. Gorkič, T. (2016). *Varstvo delavcev zaradi nosečnosti in starševstva* (Diplomsko delo). Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj.
28. Grabar, U. (2011). *Diskriminacija žensk na delovnem mestu* (Zaključna naloga). Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
29. Hackney, K., Daniels, S., Paustian-Underdahl, S., Perrewè, P., Mandeville, A., & Eaton, A. (2021). Examining the Effects of Perceived Pregnancy Discrimination on Mother and Baby Health. *Journal of Applied Psychology* (5)106, 774-783. doi: 10.1037/apl0000788.
30. HM Government, Equality and Human Right Commission (2016). *Pregnancy and Maternity-Related Discrimination and Disadvantage: Summary of key findings*. London. Pridobljeno na [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/509500/BIS-16-145-pregnancy-and-maternity-related-discrimination-and-disadvantage-summary.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/509500/BIS-16-145-pregnancy-and-maternity-related-discrimination-and-disadvantage-summary.pdf).
31. House of Commons, Women and Equalities Committee (2016). *Pregnancy and Maternity Discrimination*. Pridobljeno na <https://publications.parliament.uk/pa/cm201617/cmselect/cmwomeq/90/90.pdf>.
32. Jessen, J., Jessen, R., & Kluge, J. (2019). Punishing Potential Mothers? Evidence for Statistical Employer Discrimination From a Natural Experiment. *Labour Economics, Elsevier* (C)59, str. 164-172. DOI: 10.1016/j.labeco.2019.04.002.
33. Jones, K. (2017). To Tell or Not to Tell? Examining the Role of Discrimination in the Pregnancy Disclosure Process at Work. *Journal of Occupational Health Psychology* (2)22, 239-250. doi: 10.1037/ocp0000030.
34. Jordan, E., Thomas, A.P, Kitching, J.W., & Blackburn, R.A. (2014). *Employment Regulation: Employer Perceptions of Maternity and Paternity Leave and Flexible Working Arrangements*, London: Department for Business, Innovation and Skills.
35. Kachi, Y., Fujiwara, T., Eguchi, H., Inoue, A., Baba, S., Ohta, H., & Tsutsumi, A. (2021). Association Between Maternity Harassment and Depression During Pregnancy Amid the COVID-19 State of Emergency. *Journal of Occupational Health* (1)63. doi: 10.1002/1348-9585.12196.
36. Kawaguchi, A. (2018). Maternity Harassment in Japan: Why do Regular Employees Have Higher Risk Than Non-Regular Employees do? *Japan and amp; The World Economy*. doi: 10.1016/j.japwor.2018.09.005.
37. Kovač, M. & Marič, M. (2014). Porodniški dopust in vpliv le-tega na kariero ženske. Maternity Leave and its Effect on a Woman's Career. 33. *mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti, FOKUS 2020, Portorož, 19.-21. marec* (str. 345-354).

38. Kremenovič, D. (2012). *Problematika pravnega varstva delavcev zaradi nosečnosti in starševstva*. Diplomsko delo. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede. Ljubljana.
39. Krošl, T. (2020). *Diskriminacija žensk zaradi nosečnosti in materinstva na trgu dela* (Diplomsko delo). Univerza v Ljubljani, Fakulteta za socialno delo, Ljubljana.
40. Lah, D. & Malič, T. (2017): *Podpora materam na delovnem mestu: Analiza zaznav Zaposlenih* (Skupinsko magistrsko delo). Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
41. Laknar Femc, L. (2009). *Varstvo delavcev zaradi nosečnosti in starševstva: Rojstvo otroka, problem?!* (Diplomska naloga). Univerza v Ljubljani, Fakulteta za socialno delo, Ljubljana.
42. Listina Evropske Unije o temeljnih pravicah (2012, 26. oktober). Pridobljeno na <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/?uri=celex%3A12012P%2FTXT>.
43. Majoranc, K., Urbančič, J., & Vrbnjak, K. (2018). Nosečnice na delovnem mestu so ranljiva skupina: da ali ne, to je zdaj vprašanje. V: E. Boštjančič & M. Žagar Rupar (ur.) *Ranljive skupine na trgu dela: psihološki pogled na izzive in priložnosti* (str. 29-47). Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani.
44. McDonald, P, Dear, K., & Backstrom, S. (2008). Expecting the worst: circumstances surrounding pregnancy discrimination at work and progress to formal redress. *Industrial Relations Journal* (3)39, 229-247.
45. Mojedelo.com. (2016, 25. marec). *Ali na odločitev o materinstvu vpliva delodajalec*. Pridobljeno na <https://www.mojedelo.com/karierni-nasveti/ali-na-odlocitev-o-materinstvu-vpliva-delodajalec-3371>.
46. National Childbirth Trust. (2009). *The experiences of women returning to work after maternity leave in the UK*. London: National Childbirth Trust.
47. National Commission for the Promotion of Equality (2020). Efforts to combat pregnancy discrimination. *The Malta Independent*. Pridobljeno na [https://ncpe.gov.mt/en/Documents/News\\_and\\_Events/Articles/2020/Efforts\\_to\\_combat\\_pregnancy\\_discrimination.pdf](https://ncpe.gov.mt/en/Documents/News_and_Events/Articles/2020/Efforts_to_combat_pregnancy_discrimination.pdf)
48. Oman, I. (2008). *Družinam naklonjena podjetja – utopija ali izziv* (Diplomska naloga). Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Koper.
49. Pavčnik M., Cerar, M., & Novak, A. (2006). *Uvod v pravo*. Ljubljana, Uradni list Republike Slovenije.
50. Palley, E. (2017). Pregnancy Discrimination and the Law: Implications for Social Work. *Journal for Women and Social Work* (2)32, 188-201. doi: 10.1177/0886109916654733.
51. Percl Zemljčič, T. (2020). *Ustreznost ureditve materinskega in starševskega dopusta z vidika nestandardnih oblik dela* (Magistrska naloga). Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo, Ljubljana.
52. Petrovec, K. (2012). Noseči ste? Takih v službo ne vzamemo. *Dnevnik.si*. Pridobljeno na <https://www.dnevnik.si/1042509726/nedeljski/tema-tedna/1042509726>.
53. Pogodba o delovanju Evropske unije (2012, 26. oktober). Pridobljeno na [https://eur-lex.europa.eu/eli/treaty/tfeu\\_2012/oj](https://eur-lex.europa.eu/eli/treaty/tfeu_2012/oj)
54. Pregnancy and return to work discrimination. (2014). *Australian Nursing & Midwifery Journal*, 21(10), 9. Pridobljeno na <https://issuu.com/australiannursingfederation/docs/may2014>
55. Rosenthal, L., Earnshaw, V., Moore, J., Ferguson, D., Lewis, T., Reid, A., Lewis, J., ... Ickovics, J. (2018). Intergenerational Consequences: Women's Experiences of Discrimination in Pregnancy Predict Infant Social-Emotional Development at Six Months and One-Year. *Journal of developmental and behavioural paediatrics : JDBP* (3)39, 228-237. doi: 10.1097/DBP.0000000000000529
56. Russel, H. & Banks, J. (2011). *Pregnancy and Employment: A Literature Review*. HSE Crisis Pregnancy Programme and the Equality Authority, Dublin. Pridobljeno, na [https://scholar.google.si/scholar?q=37.+Russell,+H.,+Banks,+J.+\(2011\).+Pregnancy+and+Employment:+A+Literature+Review.&hl=sl&as\\_sdt=0&as\\_vis=1&oi=scholar](https://scholar.google.si/scholar?q=37.+Russell,+H.,+Banks,+J.+(2011).+Pregnancy+and+Employment:+A+Literature+Review.&hl=sl&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar).
57. Russell, H., Watson, D., & Banks, J. (2011). *Pregnancy at Work: A National Survey*. London: HSE Crisis Pregnancy Programme and the Equality Authority. Pridobljeno na [p://www.ihrec.ie/download/pdf/pregnancy\\_at\\_work\\_a\\_national\\_survey.pdf](p://www.ihrec.ie/download/pdf/pregnancy_at_work_a_national_survey.pdf).
58. Sargeant, M. (2014). *Literature Survey on Pregnancy and Maternity Discrimination for the Northern Ireland Equality Commission*. Technical Report. Equality Commission for Northern



- Ireland Middlesex University Business School, London. Pridobljeno na <https://eprints.mdx.ac.uk/18765/>.
59. Smith, A. (2012). Pregnancy Discrimination Continues at Work. *HR News*, April 2012, str. 12.
  60. Stępień, B. (2021). Mothers and Non-Mothers in the Labor Market: Mexican Regulations vs. The ILO Maternity Protection Convention, 2000 (NO. 183). *Zbornik Pravnog fakulteta u Zagrebu (1)*71, 51-76. doi: 10.3935/ZPFZ.71.1.03.
  61. Šimenc, M. (2006, 12. julij). *Roditi otroka ali obdržati službo?* Pridobljeno na <https://www.dnevnik.si/168351>.
  62. U.S. Equal Employment Opportunity Commission (b.d.), Pridobljeno na <https://www.eeoc.gov/pregnancy-discrimination>.
  63. U.S. Equal Employment Opportunity Commission (b.d.). Pridobljeno na <https://www.eeoc.gov/statutes/pregnancy-discrimination-act-1978>.
  64. Warming, K., Precht, K., Berner Hansen, T., Granerud, G. (2019). *Discrimination Against Parents. Experiences of Discrimination in Connection With Pregnancy and Parental Leave*. V Krogh A.H. Copenhagen, The Danish Institute for Human Rights. Pridobljeno na [https://menneskeret.dk/sites/menneskeret.dk/files/06\\_juni\\_19/discrimination\\_against\\_parents.pdf](https://menneskeret.dk/sites/menneskeret.dk/files/06_juni_19/discrimination_against_parents.pdf).
  65. Wayne, A., Mueller, M., Rosenbaum, M. (2020). Perceptions of Maternal Discrimination and Pregnancy/Postpartum Experiences Among Veterinary Mothers. *Frontiers in Veterinary Science (7)*91, 1-9. doi: 10.3389/FVETS.2020.00091/BIBTEX.
  66. Zakrajšek, E. (2016). *Stigmatizacija mater na delovnem mestu: Analiza izkušenj zaposlenih* (Diplomsko delo). Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
  67. Zagovornik načela enakosti (b.d.). Pridobljeno na <https://www.zagovornik.si/o-diskriminaciji/kaj-je-diskriminacija/>.
  68. Zakon o delovnih razmerjih. (2013, 20. november). *Uradni list RS, št. 78/2013: ZDR-1-Popravek-1*. Pridobljeno na <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO5944>.
  69. Zakon o varstvu pred diskriminacijo. (2016, 9. maj). *Uradni list RS, 33/2016, 21/2018-ZN Org*. Pridobljeno na <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO7273>.

\*\*\*

**Maja Peterc Zidar** je diplomirala na Biotehniški fakulteti v Ljubljani, izobraževanje nadaljuje na podiplomskem študiju Menedžment kakovosti na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu. Poklicna pot jo je zanesla na področje kompozitnih materialov, kjer ima skoraj 10 let izkušenj in je tudi članica komisije za nacionalno poklicno kvalifikacijo Izdelovalec/ka plastičnih kompozitnih izdelkov. Trenutno je zaposlena kot referentka skrbnika ključnih strank.

\*\*\*

**Maja Pucelj** je docentka na Fakulteti za organizacijske študije. Diplomirala je na Fakulteti za upravo in Fakulteti za management, magistrirala na Fakulteti za državne in evropske študije in na Evropski pravni fakulteti. Prvi doktorat je opravila na Alma Mater Europaea - ISH s področja humanistike, trenutno pa zaključuje drugi doktorat na Fakulteti za državne in evropske študije s področja mednarodnih študij s poudarkom na človekovih pravicah. Njeni raziskovalni interesi vključujejo področje človekovih pravic, vprašanje spola, integracijo muslimanov, sovražni govor in predvsem stičišča med temi področji. Je avtorica ali soavtorica različnih akademskih publikacij.

\*\*\*

## **Abstract:**

### **Discrimination due to Pregnancy and Maternity in Organizations: A Systematic Review of the Literature**

**Background and originality:** This systematic literature review aims to verify the existence of discrimination against pregnant women and mothers in the workplace while also examining in what form and to what extent it exists. In addition, an overview of the legal regulations in the area mentioned above and an overview of the regulations for the protection of pregnant women and mothers are provided.

**Method:** A systematic review of the literature was conducted in the following databases: ProQuest, Scopus, SpringerLink, ScienceDirect, Cobiss, dLib, Google Scholar, Emerald, Hein Online, and mEga search engine NUK. We focused on reviewing the literature from 2011 to 2022. However, because we also wanted to gain insight into how pregnancy and maternity discrimination in organizations changed over the years, we also included older literature in our study that we believed would provide deeper insight to understand any challenges in this area better.

**Results:** Based on the inclusion and exclusion criteria, 42 articles published in Slovenian (16) and English (26) during the mentioned study period were included in the systematic review of the literature. We found that discrimination in pregnancy and maternity occurs in organizations, although it is officially prohibited by a number of laws and regulations. It manifests itself in different forms (employment discrimination, workplace discrimination) and in different time periods (pregnancy and/or maternity).

**Society:** Through this systematic review of the literature, we aim to contribute to society's understanding of gender equality and raise awareness that pregnancy and motherhood should not be the cause of any form of discrimination in the workplace.

**Limitations / Future research:** For future research, we suggest expanding the present study to gain deeper insight into the aforementioned topic through organizational perceptions. It would also be useful to investigate whether and to what extent decisions based on the Family Friendly Company Certificate issued by the Equilibrium Institute are implemented and what contribution this title makes in the context of reducing discrimination during pregnancy, maternity, and parenthood in general, which the certificate represents for employees. At the same time, we believe that it would be advisable to study more closely in which segments of organizations such cases of discrimination are more frequent and that, consequently, it would be advisable to consider more targeted measures.

**Keywords:** discrimination, pregnancy, motherhood, organization, rights, equality, law.

\*\*\*

**Maja Peterc Zidar** graduated from the Biotechnical Faculty in Ljubljana and is continuing her education at the postgraduate study of Quality Management at the Faculty of Organizational Studies in Novo mesto. Her career has taken her to the field of composite materials, where she has almost 10 years of experience and is also a member of the commission for the national professional qualification Manufacturer of plastic composite products. She is currently employed as a Key Account Manager.

\*\*\*

**Maja Pucelj** is an assistant professor at Faculty of Organisation Studies. She graduated from the Faculty of Public Administration and the Faculty of Management, finished her master's degree at the Faculty of Government and European Studies and the Faculty of European Law. She completed her first doctorate at Alma Mater Europaea - ISH in the field of humanities and is currently completing her second doctorate at the Faculty of Government and European Studies in the field of international studies with an emphasis on human rights. Her research interests include human rights, gender, integration of Muslims, hate speech and particularly the intersections between these areas. She has authored or co-authored different academic publications.

\*\*\*

Copyright (c) Maja PETERC ZIDAR, Maja PUCELJ



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License

## Dimenzije koncepta dobrega počutja na delovnem mestu

Nastja Pevec\*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto  
nastja.pevec@fos-unm.si

### Povzetek:

**Ozadje in izvirnost:** Dobro počutje na delovnem mestu predstavlja pozitivne in povezovalne koncepte ter zajema več dejavnikov, kateri pomembno prispevajo k zdravju in kakovostnemu življenju zaposlenih. Namen raziskave je opredeliti dimenzije dobrega počutja na delovnem mestu na podlagi pregleda stališč različnih avtorjev, pri tem identificirati dejavnike s pozitivnim in dejavnike z negativnim vplivom na dobro počutje zaposlenih ter z njimi povezane posledice za organizacijo.

**Metoda:** Raziskava temelji na sistematičnem pregledu obstoječe literature. Iskanje je bilo omejeno na iskalno bazo SpringerLink. Na podlagi postavljenih raziskovalnih vprašanj smo določili ključne besede in časovni okvir iskanja, ki je zajemal znanstvene in strokovne članke odprtega tipa, objavljene med leti 2010 in 2022. Iskalni niz je ponudil 123 takih člankov. V nadaljnjo obravnavo smo vključili članke, v katerih različni avtorji prikazujejo vidike in dejavnike vpliva na dobro počutje. Kriterijem je ustrezalo 37 člankov. Rezultate glavnih ugotovitev smo prikazali v tabelah.

**Rezultati:** Zaznani dejavniki, ki pozitivno vplivajo na dobro počutje zaposlenih so avtonomija in visok nadzor nad lastnim delom, intervencija kovčinga, fleksibilno delo, intervencija obvladovanja tveganj povezanih z utrujenostjo, podpora vodstva, intervencije pozitivne psihologije, oblikovanje politik zmanjševanja delovnih zahtev, optimizem in pozitivna čustva, dobri medosebni odnosi, povratne informacije in uresničevanje ciljev. Kot glavne dejavnike z negativnim vplivom smo identificirali vedenje nadzornikov, psihosocialna tveganja/delovni stres, nižje ravni informacijske in medosebne pravičnosti, negotovost zaposlitve, slab poklicni ugled in nespoštljivo vedenje. Dejavniki v povezavi z dobrim počutjem zaposlenih, ki kažejo vplive na organizacijo so kadrovska fluktuacija, absentizem, prezentizem, vpliv na produktivnost, predčasna upokožitev, angažiranost zaposlenih in kakovost opravljenega dela.

**Družba:** Članek predstavlja doprinos k razumevanju pomembnosti ustvarjanja zdravih delovnih mest. Z uvajanjem različnih pristopov, ki bazirajo na spodbujanju dobrega počutja zaposlenih na delovnem mestu, se krepi njihovo zadovoljstvo, ki rezultira v večji pripadnosti organizaciji in zavzetosti pri delu ter hkrati prispeva k zmanjševanju absentizma, kot posledice nezadovoljstva pri delu. Ravno tako prispeva k vsesplošni pozitivni naravnosti, zmanjševanju obsega in intenzitete stresorjev, kar pa bistveno pripomore k boljšemu zdravstvenemu stanju obče populacije.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Raziskava je omejena na pregled obstoječe literature ene izmed elektronskih baz podatkov. V nadaljevanju raziskave bi lahko vključili ostale baze, elemente, ki spodbujajo dobro počutje zaposlenih na delovnem mestu pa dejansko implementirali v določeno organizacijo. S preverjanjem stanja pred in po uvedbi, znotraj določenega časovnega okvirja, bi s tem odprli nove možnosti za ugotavljanje statističnih značilnosti ter uspešnosti same implementacije.

**Ključne besede:** dobro počutje pri delu, zaposleni, pozitivni vplivi, negativni vplivi, psihosocialni dejavniki, zavzetost, izgorelost, fluktuacija, vodja.

## 1 Uvod

Preživet čas na delovnem mestu se ocenjuje na približno 1/3 posameznikovega aktivnega življenja. Zato je še toliko bolj pomembno, da organizacije vzpostavljajo in ohranjajo zdrava delovna mesta. Dobro počutje na delovnem mestu predstavlja pozitivne in povezovalne koncepte ter zajema več dejavnikov, kateri prispevajo k zdravju in bolj kakovostnem življenju zaposlenih.

Vplivanje na dobro počutje zaposlenih na delovnem mestu obstaja že od samih začetkov formiranja organizacij. Skozi različna obdobja so se spreminjali stopnja pomembnosti, dejavniki vpliva in orodja za njegovo izboljšanje.

Pri pomembnejših znanstvenih izsledkih gre omeniti dejstvo, da je dejavnik dviga plač kratkotrajen element pri zagotavljanju dobrega počutja zaposlenih. Ta ima pomemben vpliv pri zaposlenih, ki živijo na/pod pragom revščine, a je izredno kratkotrajen, saj je stanje po treh mesecih zopet v izhodiščni fazi. Povedano drugače, plača je zgolj eden izmed faktorjev in ne najpomembnejši pri zagotavljanju dobrega počutja zaposlenih.

Z uvajanjem različnih pristopov, ki bazirajo na spodbujanju dobrega počutja zaposlenih na delovnem mestu, se krepi njihovo zadovoljstvo, ki rezultira v večji pripadnosti organizaciji in zavzetosti pri delu ter hkrati prispeva k zmanjševanju absentizma, kot posledice nezadovoljstva pri delu. Ravno tako prispeva k vsesplošni pozitivni naravnosti, zmanjševanju obsega in intenzitete stresorjev, kar bistveno pripomore k boljšemu zdravstvenemu stanju obče populacije.

Namen raziskave je opredeliti dimenzije dobrega počutja na delovnem mestu na podlagi pregleda stališč različnih avtorjev in pri tem identificirati dejavnike s pozitivnim in dejavnike z negativnim vplivom na dobro počutje zaposlenih ter z njimi povezane posledice za organizacijo.

## 2 Teoretična izhodišča

### 2.1 Dobro počutje in zadovoljstvo pri delu

Dobro počutje zaposlenih je aktualna tema tako v organizacijah, kot tudi v akademskem svetu. Kljub entuziastičnim pristopom k raziskovanju samega koncepta in njegove promocije je zaznati zmanjšano zanimanje za sistematično merjenje. Ta pojav gre pripisati kompleksnosti celotnega koncepta dobrega počutja zaposlenih in široke palete pristopov k njegovemu merjenju v kombinaciji z različnimi cilji zainteresiranih preučevalcev. (Wijngaards, King, Burger, & van Exel, 2021, str. 3)

Wijngaards, King, Burger in van Exel (2021) v nadaljevanju ugotavljajo, da je v prvi vrsti potrebno jasno razmejiti koncepte dobrega počutja zaposlenih in dobrega počutja delovne populacije, saj niso vsi v organizacijah zaposleni, a kljub temu spadajo med delovno aktivno

prebivalstvo (prostovoljci, neodvisni izvajalci, izvršilni organi, lastniki organizacij). Večina konstruktov delovnega dobrega počutja se sicer nanaša tako na zaposlene, kot delovno aktivne, pa vendar obstaja nekaj izjem. Naprimer merjenje zadovoljstva s plačilom pri prostovoljcih je neuporaben kontekst, ravno tako ni možno meriti zadovoljstva s sodelavci in ravnanjem vodje pri neodvisnih izvajalcih. (str. 4)

Kun in Gadanecz (2019) ravno tako ugotavljata, da je dobro počutje na delovnem mestu predmet velikega števila raziskav v zadnjih dvajsetih letih, predvsem z vidika identifikacije dejavnikov, ki delajo delovna mesta privlačna in motivacijska. Raziskava med učitelji je pokazala, da so temeljni dejavniki za krepitev njihovega dobrega počutja na delovnem mestu uresničevanje ciljev, povratne informacije, iskanje smisla v delu in medosebni odnosi. V nadaljevanju ugotavljata, da je dobro počutje na delovnem mestu povezano z notranjimi psihološkimi viri, predvsem z upanjem in optimizmom. (str. 194-195)

Donaldson, Young in Donaldson (2019) medtem ugotavljajo, da se z uvajanjem pozitivnih psiholoških intervencij v organizacije, katere so opredeljene kot strategije, ki vključujejo teorije in prakse pozitivnega dela pri vodenju, načrtovanju in implementaciji intervencij, izboljša zelene učinke, kot so dobro počutje, povečana angažiranost in zavzetost zaposlenih ter zmanjša neželene učinke, kot je delovni stres. (str. 128)

Delovni stres ne ponazarja samo faktorja z negativnim vplivom na dobro počutje delovne populacije, temveč predstavlja pomemben dejavnik tveganja za duševno zdravje. Ugotovitve študije, narejene med kitajskimi proizvodnimi zaposlenimi kažejo, da sta tako notranji stres (pretirana predanost) kot zunanji stres, povezana s čustveno izčrpanostjo in cinizmom in ga je mogoče zmanjšati s intervencijo povečevanja psiholoških virov. (Wang et al., 2017, str. 9)

Študija nizozemskih raziskovalcev kaže vse večjo razširjenost delovnega stresa in motenj duševnega zdravja zaposlenih v zdravstvenem sektorju ter zahtevo po preventivnih ukrepih. Kot enega glavnih dejavnikov vpliva na duševno zdravje izpostavljajo vodstveno vedenje. Intervencije, ki to vedenje obravnavajo pa označujejo, kot najbolj obetavne strategije za vzpostavljanje in ohranjanje duševnega zdravja zaposlenih. Za ustvarjanje takega okolja so potrebne relacijske in komunikacijske kompetence vodij. (Stuber et al., 2021, str. 218)

Podobno ugotavljajo raziskovalci s študijo o vplivu vedenja nadzornikov na stopnjo stresa korejskih zaposlenih. Na zmanjšanje delovnega stresa so pomembno vplivali dejavniki povratnih informacij, spoštljivega vedenja do zaposlenih in dobro načrtovanje dela. Nadzorniki bi morali biti ustrezno usposobljeni s področja organizacijskih veščin, ki vključuje spoštljivo vedenje. Pridobiti bi morali ustrezne kompetence za vodenje in podporo zaposlenim in na ta način prispevati k zmanjševanju stresa pri zaposlenih. (Kang, Ye, Kim, Kim, & Kim, 2017, str. 4)

Ostrakizem, oziroma izključenost je faktor, ki prispeva k povečevanju stresa pri zaposlenih. Ostrakizem ustvarja stresne situacije, ki najprej vodijo v obrambno tišino, katera v nadaljevanju ustvarja pogoje za čustveno izčrpanost in posledično deviantno vedenje

zaposlenih. Da bi preprečili taka stanja v organizaciji so pristopi vodstva ključnega pomena. Ustvariti mora okolje, ki spodbuja socialno vključenost s pomočjo kadrovskih elementov, ki se nanašajo na zaposlovanje, usposabljanje in razvoj zaposlenih, načrtovanje delovnih mest in upravljanje uspešnosti. (Jahanzeb & Fatima, 2018, str. 789)

Kot predhodno navedene študije, tudi v tej raziskovalci ugotavljajo, da so socialni stresorji tveganje za dobro počutje in zdravje, socialni odnosi pa ključni vzpodbujevalci dobrega počutja in zdravja zaposlenih. Socialni stresorji, ki kažejo najmočnejše negativne posledice so pomanjkanje pravičnosti, nespoštljivo vedenje ter mobing in ustrahovanje. Dejanske konsekvence so odvisne od intenzitete in trajanja izpostavljenosti takim situacijam. (Gerhardt et al., 2021, str. 13)

Študija narejena med humanitarnimi delavci kaže povišano raven stresa, kot dejavnik tveganja z negativnimi posledicami na posameznike, organizacije in celoten sektor humanitarne pomoči. Najpogostejši stresorji, ki predstavljajo težave ne delovnem mestu so povezani z delovno obremenitvijo, vodji in sodelavci. Ključne učinkovite strategije obvladovanja potencialnih stresnih situacij so socialne povezave in aktivni življenjski slog povezan z vadbami in hobiji. Neučinkovite strategije obvladovanja pa predstavljajo življenjski slog povezan z alkoholom, nezdravo prehrano in trdim delom. Z intervencijami, usmerjenimi v zmanjševanje dejavnikov stresa na ravni posameznika, organizacije in sektorja, se poveča tako razumevanje stresa, kot tudi načinov za njegovo obvladovanje in posledično izboljšanje počutja humanitarnih delavcev, kakovosti njihovega dela in zagotavljanja kvalitetnih storitev. (Young, Pakenham, & Norwood, 2018, str. 15)

Kovčing je ena izmed najhitreje rastočih panog v poslovnem svetu. Intenziteta in narava dela, vključno s prekomernimi obremenitvami in povečano ravno stresa, kot posledica psihosocialnih tveganj so dejavniki, ki so botrovali formiranju veje kovčinga za zdravje in dobro počutje. Intervencija kovčinga velja za eno najboljših orodij za spodbujanje in razvijanje sposobnosti in potencialov posameznikov in timov. Kovč vodi posameznika in mu tekom procesa pomaga prepoznati moč, motivacijo in rešitve za doseganje dobrega počutja. Koristi metod kovčinga so bile prepoznane tudi pri promociji zdravja ter obvladovanju stresa in izgorelosti. (Podjed, 2018, str. 83-87)

Pomembnost spodbujanja duševnega zdravja in dobrega počutja ugotavljajo tudi v študiji, narejeni med vzgojitelji. Pri tem navajajo, da promocija ni pomembna samo za ohranjanje zdravja zaposlenih, temveč tudi za zagotavljanje stabilnosti in optimalne kakovostne oskrbe. Med viri, ki zmanjšujejo stres pri delu so bili zaznani pošteni odnosi, ki označujejo spoštovanje, dostop do socialne in strokovne podpore, informacij in storitev. Pri tem ugotavljajo, da bi ti viri lahko ublažili delovne zahteve, opredeljene kot nizki dohodki, pomanjkanje pravic in zmanjšan nadzor nad lastnim delom. (Corr, Davis, Cook, Waters, & La Montagne, 2014, str. 13)

Slabše počutje zaposlenih na delovnem mestu, kot kombinacija socialno-ekonomskih, fizičnih in duševnih zdravstvenih dejavnikov, predvideva absentizem in prezentizem. Moč teh faktorjev je bilo še posebej opaziti pri zaposlenih z nižjimi dohodki. Kljub temu, da pojava močno vplivata na samo produktivnost organizacije, bi morale biti strategije promocije zdravja, usmerjene v ozaveščanje o uravnoteženosti psihičnega in fizičnega stanja ter vključenost zaposlenih, vprašanje socialne pravičnosti in ne zgolj usmerjenost v povečevanje dobička organizacije. (Wee et al., 2019, str. 9)

Pri raziskavi, narejeni na vzorcu švedske delovne populacije, je bilo ugotovljeno, da zaznana nepravilnost pomembno prispeva k višji stopnji absentizma. S krajšimi, a pogostejšimi bolniškimi odsotnostmi, si zaposleni lahko olajšajo delovne obremenitve, medtem ko je dolgotrajnejša bolniška odsotnost lahko znak resnejših zdravstvenih težav. Ugotovili so, da je pravičnost še posebej pomembna v času negotovih razmer, predvsem če se te nanašajo na varnost zaposlitve. Izsledki študije kažejo, da je možno stopnjo absentizma zmanjšati z vključevanjem intervencij vlaganja in izboljševanja politik in pravil ravnanja z zaposlenimi, s poudarkom na poštenih obravnavi in varnosti zaposlitve. (Leineweber et al., 2017, str. 8)

Z izboljšanjem psihosocialnih dejavnikov je mogoče zmanjšati oziroma preprečiti predčasno upokojevanje, torej upokojevanje pred zakonsko določenimi pogoji. Študija opredeljuje dokaze, da sta višja raven delovnih virov, predvsem zadovoljstvo in nadzor nad lastnim delom pomembno povezana s kasnejšim upokojevanjem. (Browne, Carr, Fleischmann, Xue, & Stansfeld, 2019, str. 80)

Osredotočanje organizacij na razvoj preventivnih ukrepov in/ali intervencij, ki bazirajo na uravnoteženju delovnih zahtev in delovnih virov, kot je npr. večja avtonomija pri delu, lahko pomembno vpliva na kazalnike dolgotrajnejše udeležbe starejših zaposlenih na trgu dela. (Jennen et al., 2021, str. 404)

## **2.2 Raziskovalna vprašanja (RV)**

RV1: Kateri dejavniki imajo pozitiven vpliv na dobro počutje na delovnem mestu?

RV2: Kateri dejavniki imajo negativen vpliv na dobro počutje na delovnem mestu?

RV3: Kakšen je vpliv dobrega počutja na delovnem mestu na organizacijo?

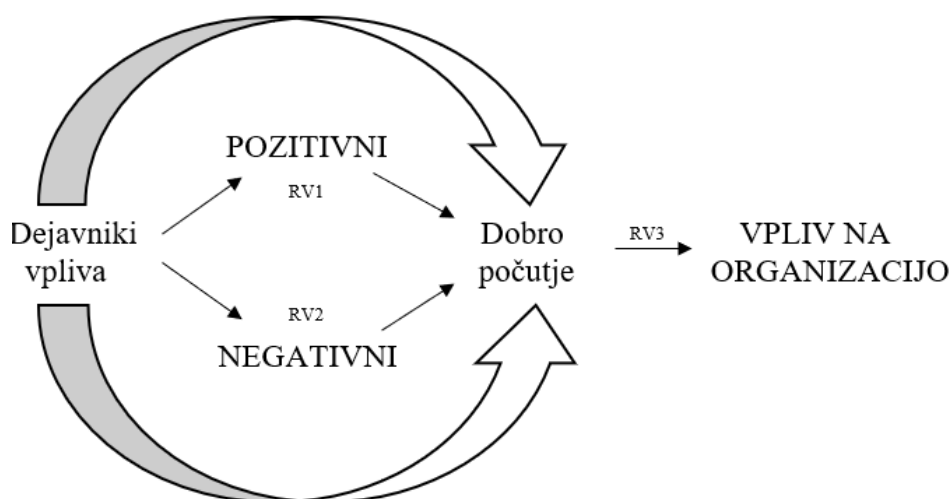
## **3 Metoda**

Raziskava temelji na sistematičnem pregledu obstoječe literature. Iskanje je bilo omejeno na iskalno bazo SpringerLink. Na podlagi postavljenih raziskovalnih vprašanj smo določili ključne besede, ki so prikazane v Tabeli 1 in časovni okvir iskanja, ki je zajemal znanstvene in strokovne članke odprtega tipa, objavljene med leti 2010 in 2022.

Tabela 1. Ključne besede

Ključne besede:
»workplace + well-being«
»well-being + employees«
»negative factor + employees «
»positive factor + employees«
»well-being + turnover«
»stress + turnover«
»well-being + burnout«
»well-being + leadership«

Iskalni niz je ponudil 123 takih člankov. Vsak članek smo pregledali (povzetek + rezultati). S to vrsto filtracije smo izključili članke, ki se ne nanašajo na odraslo delovno populacijo in ne vključujejo dobrega počutja v povezavi z delom. V nadaljnjo obravnavo smo vključili le članke, v katerih različni avtorji prikazujejo vidike in dejavnike vpliva na dobro počutje, opredeljene kot psihosocialna tveganja, delovna angažiranost, varnost zaposlitve, avtonomija pri delu in absentizem. Kriterijem je ustrezalo 37 člankov. Rezultate glavnih ugotovitev smo prikazali v tabelah.



Slika 1. Model raziskave

Zanesljivost rezultatov smo preverili s korakom ponovljivosti iskanja v časovnem razmiku sedmih dni. Razlik med prvim in drugim pregledom ni bilo. Na podlagi induktivnega sklepanja smo podali ključne ugotovitve.

## 4 Rezultati

### 4.1 Dejavniki s pozitivnim vplivom na dobro počutje zaposlenih

V Tabeli 2 so prikazane ključne ugotovitve različnih avtorjev, s katerimi identificirajo dejavnike s pozitivnim vplivom na dobro počutje zaposlenih in se nanašajo na prvo raziskovalno vprašanje (RV1). Predstavljeni so pogledi avtorjev iz 18 člankov.



Tabela 2. Prikaz ugotovitev različnih avtorjev

<b>Avtorji</b>	<b>Ugotovitve</b>
Slemp, Kern, & Vella-Brodrick (2015)	<b>Avtonomija</b> pri delu pomembno prispeva k dobremu počutju zaposlenih, kar se kaže v povečani zavzetosti za delo.
Gazelle, Liebschutz, & Riess (2015)	<b>Intervencija kovčinga</b> je lahko učinkovit pristop povečanja notranjega lokusa, spodbujanja odpornosti in spopadanja z zahtevami povezanimi z delom.
Hughes (2016)	Pozitivno podporno okolje, ki vključuje model tolerance <b>izmenskega dela</b> , izvajanje sistema za <b>obvladovanje tveganja utrujenosti</b> in razvoj politike <b>razporeda dela</b> , ki omejuje delovne ure in hitre rotacije, ne izboljša samo morale na delovnem mestu, ampak prispeva k <b>splošnemu dobremu počutju</b> .
Chang, Zhou, Wang, & Heredero (2017)	Medtem, ko delovni stres povečuje <b>konflikte med delom in družino</b> , ga <b>prakse fleksibilnosti dela</b> zmanjšujejo.
Wang et al. (2017)	Med intervencije, ki pripomorejo k izboljšanju psihološkega zdravja zaposlenih v proizvodnji, bi bilo potrebno umestiti strategijo <b>povečevanja psiholoških virov</b> .
Kim et al. (2018)	K zmanjševanju depresij in samomorilnosti pri ženski populaciji zaposlenih, kot zaščitni dejavnik predstavljata <b>odpravljen obsojanje in prijaznost</b> , pri moški populaciji zaposlenih pa <b>timsko delo in ustvarjalnost</b> .
Browne, Carr, Fleischmann, Xue, & Stansfeld (2019)	Visoko <b>zadovoljstvo pri delu</b> in visok <b>nadzor nad lastnim delom</b> sta pomembno povezana z nameni kasnejšega upokojevanja in dejansko upokojitvijo.
Donaldson, Young, & Donaldson (2019)	<b>Intervencije pozitivne psihologije</b> pomembno vplivajo na <b>dobro počutje</b> na delovnem mestu in prispevajo k večji angažiranosti in uspešnosti pri delu ter zmanjševanju stresa.
Czerw (2019)	<b>Eudaimonskoo dobro počutje</b> za zaposlenega pomeni številne <b>osebne koristi</b> , za organizacijo pa bolj produktivne zaposlene in manj kadrovske fluktuacije.
Kun & Gadanez (2019)	<b>Optimizem</b> in <b>pozitivna čustva</b> sta poleg <b>uresničevanja ciljev, povratnih informacij, iskanja smisla v delu in družbenih odnosov</b> , najbolj relevantna dejavnika v povezavi z dobrim počutjem na delovnem mestu.
Bakhuys R., Schelvis, Houtman, Wiezer, & Bongers (2020)	S pristopom <b>preprečevanja stresa</b> se pri zaposlenih <b>zmanjšajo delovne zahteve</b> in poveča zadovoljstvo pri delu.
Ferraro, Rebelo, Santos, Moreira, & Pais (2020)	<b>Dostojno delo</b> med zdravniki prispeva k <b>intrinzični motivaciji</b> , delovni angažiranosti in <b>preprečevanju izgorelosti</b> .
Stuber et al. (2021)	<b>Vodstveno vedenje</b> predstavlja velik vpliv na duševno zdravje zaposlenih.
Wijngaards, King, Burger, & van Exel (2021)	<b>Upoštevanje blaginje</b> zaposlenih omogoča razumevanje, kaj spodbuja dobro počutje zaposlenih in sposobnost <b>oblikovanja ustreznih politik</b> za njegovo promocijo.
Hojo (2021)	<b>Zmanjšanje števila delovnih ur in dejavnikov stresa</b> pri delovnih obremenitvah, lahko vpliva na zmanjšanje duševnih bolezni.
Kelker et al. (2021)	Organizacije, ki <b>podpirajo dobro počutje</b> zaposlenih, lahko z različnimi pristopi <b>zmanjšajo vplive akutnih stresorjev</b> .

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

<b>Avtorji</b>	<b>Ugotovitve</b>
Lim et al. (2020)	Zaradi negotovosti in dolgotrajnega stresnega obdobja med izbruhom COVID-19, je ključno načrtovanje promocije dobrega počutja, ki vključuje <b>razumevanje stanja s katerim se soočajo zaposleni</b> .
Sheehan et al. (2021)	Za <b>preprečevanje izčrpanosti in izgorelosti</b> zaposlenih zdravstvenih delavcev v prvih linijah je nujno dosledno in progresivno <b>izvajanje ukrepov</b> za izboljšanje dobrega počutja.

Dejavniki s pozitivnim vplivom na dobro počutje:

- avtonomija in visok nadzor nad lastnim delom,
- intervencija kovčinga,
- fleksibilno delo,
- intervencija obvladovanja tveganj povezanih z utrujenostjo,
- podpora vodstva,
- intervencije pozitivne psihologije,
- oblikovanje politik zmanjšanja delovnih zahtev,
- optimizem in pozitivna čustva,
- dobri medosebni odnosi,
- povratne informacije,
- uresničevanje ciljev.

#### 4.2 Dejavniki z negativnim vplivom na dobro počutje zaposlenih (RV2)

V Tabeli 3 so prikazane ključne ugotovitve različnih avtorjev, s katerimi identificirajo dejavnike z negativnim vplivom na dobro počutje zaposlenih in se nanašajo na drugo raziskovalno vprašanje (RV2). Predstavljeni so pogledi avtorjev iz 9 člankov.

Tabela 3. Prikaz ugotovitev različnih avtorjev

<b>Avtorji</b>	<b>Ugotovitve</b>
Kang, Ye, Kim, Kim, & Kim (2017)	<b>Vedenje nadzornikov</b> vpliva na <b>stres pri delu</b> korejskih delavcev. Nadzorniki bi morali biti ustrezno usposobljeni s področja organizacijskih veščin, ki vključujejo <b>spoštljivo vedenje</b> , pridobiti ustrezne kompetence in na ta način prispevati k zmanjševanju stresa zaposlenih.
Chang, Zhou, Wang, & Heredero (2017)	Medtem, ko <b>delovni stres</b> povečuje <b>konflikte med delom in družino</b> , ga prakse fleksibilnosti dela zmanjšujejo.
Leineweber et al. (2017)	<b>Nižje ravni informacijske in medosebne pravičnosti ter negotovost zaposlitve</b> so povezane s povečanim tveganjem za dolgo in/ali pogosto bolniško odsotnost.
Jahanzeb & Fatima (2018)	Menedžerji lahko z ustreznimi pristopi preprečijo socialno izključenost posameznikov na delovnem mestu in s tem ohromijo <b>ostrakizem</b> in z njim povezane <b>stresne situacije</b> , ki vodijo v <b>obrambno tišino</b> in v nadaljevanju <b>čustveno izčrpanost</b> .

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

<b>Avtorji</b>	<b>Ugotovitve</b>
Young, Pakenham, & Norwood. (2018)	Analiza je pokazala, da se humanitarni delavci soočajo s širokim spektrom <b>stresorjev</b> . Najpogosteje poročani so povezani <b>z delom</b> , predvsem <b>delo s kolegi, menedžerji, nadzorniki in nerealnimi pričakovanji</b> .
Wee et al. (2019)	<b>Absentizem in prezentizem</b> sta odvisna od <b>socio-ekonomskih, fizičnih in psihičnih zdravstvenih dejavnikov</b> , ki so še posebej izraziti pri zaposlenih <b>z nižjimi dohodki</b> .
Mahmoud, Reisel, Hack-Polay, & Fuxman (2021)	Covid-19 ima resne negativne vplive na zaposlene v gostinskem sektorju in sproža <b>občutke tesnobe, izgorelosti, odtujenosti in depresije</b> .
Sun et al. (2021)	<b>Slab poklicni ugled</b> negativno vpliva na dobro počutje na delovnem mestu in se kaže v večji zaznavnosti <b>stresa in izgorelosti</b> .
Gerhardt et al. (2021)	Dobri socialni odnosi so ključni za dobro počutje in zdravje zaposlenih, medtem ko <b>socialni stresorji</b> predstavljajo veliko grožnjo.

Dejavniki z negativnim vplivom na dobro počutje:

- vedenje nadzornikov,
- delovni stres,
- nižje ravni informacijske in medosebne pravičnosti,
- negotovost zaposlitve,
- slab poklicni ugled,
- nespoštljivo vedenje.

### 4.3 Vpliv dobrega počutja zaposlenih na organizacijo

V Tabeli 4 so prikazane ključne ugotovitve različnih avtorjev, s katerimi identificirajo vpliv stopnje dobrega počutja zaposlenih na organizacijo in se nanašajo na tretje raziskovalno vprašanje (RV3). Predstavljeni so pogledi avtorjev iz 15 člankov.

Tabela 4. Prikaz ugotovitev različnih avtorjev

<b>Avtorji</b>	<b>Ugotovitve</b>
Almalki, Fitzgerald, & Clark (2012)	Ustvarjanje in ohranjanje zdravih delovnih mest za medicinske sestre pomembno vpliva na njihovo dobro počutje pri delu, <b>zmanjšanju fluktuacije, povečevanju produktivnosti in izboljšanju kakovosti njihovega dela</b> .
Corr, Davis, Cook, Waters, & La Montagne (2014)	Spodbujanje duševnega zdravja in dobrega počutja vzgojiteljev je ključnega pomena ne le za krepitev in ohranjanje njihovega zdravja, temveč tudi za zagotavljanje <b>kakovostne oskrbe in preprečevanje fluktuacije</b> .
Knardahl et al. (2017)	<b>Negativni psihološki in organizacijski dejavniki</b> pri delu prispevajo k predčasni invalidski upokojitvi.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

<b>Avtorji</b>	<b>Ugotovitve</b>
Sarwar, Nadeem, & Aftab (2017)	<b>Psihološki kapital</b> (samoučinkovitost, odpornost, optimizem) je pomembno povezan s čustveno inteligenco. Čustvena inteligentnost pa pozitivno prispeva k <b>uspešnosti realizacije delovnih projektov</b> .
Leineweber et al. (2017)	<b>Nižje ravni informacijske in medosebne pravičnosti ter negotovost zaposlitve</b> so povezani s povečanim tveganjem za dolgo in/ali pogosto bolniško odsotnost.
Brosi, Spörrle, & Welpel (2018)	Zaposlene je treba obravnavati kot <b>potencialni vir organizacijskega ponosa</b> , kar delodajalcem predstavlja zaželen cilj. Organizacijski ponos pa lahko predstavlja tudi negativne posledice - odvisno od <b>dejavnikov</b> , na katere so <b>zaposleni ponosni</b> .
Browne, Carr, Fleischmann, Xue, & Stansfeld (2019)	<b>Visoko zadovoljstvo pri delu in visok nadzor nad lastnim delom</b> sta pomembno povezana z nameni <b>kasnejšega upokojevanja in dejansko upokojitvijo</b> .
Donaldson, Young, & Donaldson (2019)	Intervencije <b>pozitivne psihologije</b> pomembno vplivajo na dobro počutje na delovnem mestu in prispevajo k <b>večji angažiranosti in uspešnosti pri delu</b> ter zmanjševanju stresa.
Czerw (2019)	<b>Eudaimonsko dobro počutje</b> za zaposlenega pomeni številne osebne koristi, za organizacijo pa <b>bolj produktivne zaposlene in manj kadrovske fluktuacije</b> .
Lee (2020)	<b>Vedenje zaposlenih</b> lahko močno vpliva na <b>trajnostno uspešnost organizacije</b> . Glede na relacijske dejavnike lahko <b>vzpodbuja</b> ali <b>zavira visoko kakovostno delo</b> . Ključno pri tem je ustvarjanje etičnega delovnega okolja in razvijanje kvalitetnih odnosov z neposredno nadrejenim.
Kalakoski et al. (2020)	Dobro počutje na delovnem mestu povečuje produktivnost zaposlenih. <b>Srečen zaposlen - produktiven zaposlen</b> .
Majumder & Biswas (2021)	<b>Uspešnost podjetja</b> je povezana z <b>zadovoljstvom zaposlenih</b> . Organizacije, ki se ne osredotočajo na njihovo dobro počutje, tvegajo <b>izbruh fluktuacije, izgube dobrega kadra, zmanjšano produktivnost, slabšo uspešnost</b> .
Zhang, Raza, Khalid, Parveen, & Ramírez-Asís (2021)	<b>Moč vezi</b> (upravljanje timskega znanja, kompetence reševanja konfliktov, organizacijsko zaupanje) in <b>psihološki kapital</b> sta ključna dejavnika, ki vplivata na <b>uspešnost izvedbe projektov</b> .
Jennen et al. (2021)	<b>Uravnoteženje zahtev in delovnih virov</b> , lahko ugodno vpliva na kazalnike delovne udeležbe starejših zaposlenih oziroma njihovega <b>izstopa s trga dela</b> .
Bosle, Fischer, & Herr (2021)	<b>Duševno dobro počutje</b> in <b>delovna angažiranost</b> sta dejavnika, ki pozitivno vplivata na boljše delovanje zaposlenih na delovnem mestu. <b>Angažirano dobro počutje</b> pa združuje obe komponenti hkrati in kaže potencialno uporabnost pri organizacijskih intervencijah.

Vpliv stopnje dobrega počutja zaposlenih na organizacijo:

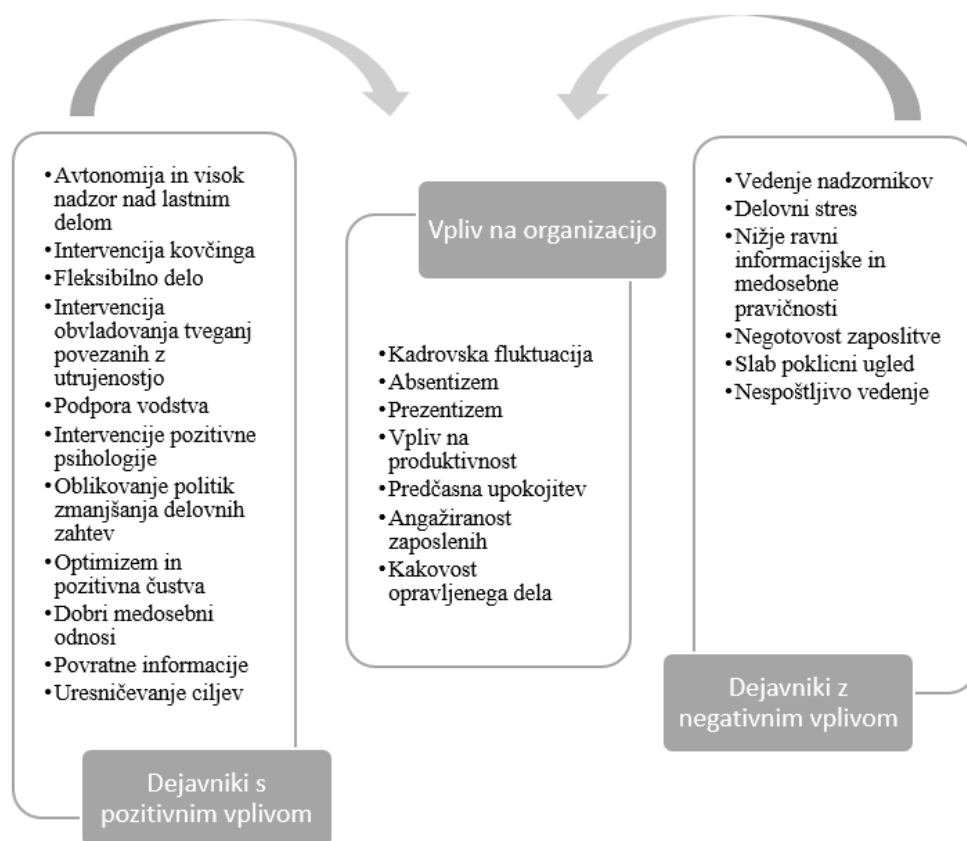
- kadrovska fluktuacija,
- absentizem,
- prezentizem,

- vpliv na produktivnost,
- predčasna upokožitev,
- angažiranost zaposlenih,
- kakovost opravljenega dela.

## 5 Razprava

Odgovor na prvo raziskovalno vprašanje »Kateri dejavniki imajo pozitiven vpliv na dobro počutje na delovnem mestu?« smo prikazali v Tabeli 2. Zaznani glavni dejavniki, ki pozitivno vplivajo na dobro počutje zaposlenih so avtonomija in visok nadzor nad lastnim delom, intervencija kovčinga, fleksibilno delo, intervencija obvladovanja tveganj povezanih z utrujenostjo, podpora vodstva, intervencije pozitivne psihologije, oblikovanje politik zmanjšanja delovnih zahtev, optimizem in pozitivna čustva, dobri medosebni odnosi, povratne informacije in uresničevanje ciljev.

Odgovor na drugo raziskovalno vprašanje »Kateri dejavniki imajo negativen vpliv na dobro počutje na delovnem mestu?« smo prikazali v Tabeli 3. Zaznani glavni dejavniki z negativnim vplivom so vedenje nadzornikov, psihosocialna tveganja/delovni stres, nižje ravni informacijske in medosebne pravičnosti, negotovost zaposlitve, slab poklicni ugled in nespoštljivo vedenje.



Slika 2. Prikaz pozitivnih in negativnih dejavnikov na dobro počutje in z njimi povezani vplivi na organizacijo

Odgovor na tretje raziskovalno vprašanje »Kakšen je vpliv dobrega počutja na delovnem mestu na organizacijo?« smo prikazali v Tabeli 4. Zaznani glavni dejavniki so kadrovska fluktuacija, absentizem, prezentizem, vpliv na produktivnost, predčasna upokojitvev, angažiranost zaposlenih in kakovost opravljenega dela.

Wang et al. (2017) ugotavljajo, da intervencije povečanja psiholoških virov pripomorejo k izboljšanju psihičnega zdravja zaposlenih, medtem ko Donaldson, Young in Donaldson (2019) zaključujejo, da intervencije pozitivne psihologije ne prispevajo samo k dobremu počutju, temveč tudi k zmanjševanju stresa, večji angažiranosti in uspešnosti pri delu. Podobno ugotavljata tudi Kun in Gadanez (2019) in sicer, da je dobro počutje na delovnem mestu povezano z notranjimi psihološkimi viri, predvsem z upanjem in optimizmom.

Wijngaards, King, Burger in van Exel (2021) medtem poudarjajo, da je za razumevanje, kaj spodbuja dobro počutje zaposlenih in oblikovanje ustreznih politik njegove promocije, ključno upoštevanje blaginje zaposlenih. Da bi bilo to mogoče, sta ključna vodstveno vedenje in podpora. Ob tem Stuber et al. (2021) ugotavljajo, da morajo imeti vodje relacijske in komunikacijske kompetence. Kang, Ye, Kim, Kim in Kim (2017) pa dodajajo, da bi morali biti vodje/nadzorniki ustrezno usposobljeni s področja organizacijskih veščin, ki vključujejo spoštljivo vedenje. Pomembnost vloge vodji pri zagotavljanju dobrega počutja zaposlenih ugotavljata tudi Jahanzeb in Fatima (2018), ki navajata, da lahko vodje z ustreznimi pristopi preprečijo socialno izključenost posameznikov, na ta način preprečijo ostrakizem in z njim povezane stresne situacije.

Donaldson, Young in Donaldson (2019) ugotavljajo, da so med širokim spektrom stresorjev najpogosteje poročani povezani z delom, predvsem delo s kolegi, vodji in nerealnimi pričakovanji. Sun et al. (2021) opredeljujejo večjo zaznavnost stresa in izgorelosti zaradi slabega poklicnega ugleda. Gerhardt et al. (2021) medtem med socialne stresorje, ki kažejo najmočnejše negativne posledice navajajo pomanjkanje pravičnosti, nespoštljivo vedenje ter mobing in ustrahovanje.

Corr, Davis, Cook, Waters in La Montagne (2014) ugotavljajo, da spodbujanje duševnega zdravja in promocija dobrega počutja zaposlenih ne prispeva samo h krepitvi in ohranjanju zdravja, temveč tudi zagotavljanju kakovostnejše opravljenega dela in preprečevanju fluktuacije. Almalki, Fitzgerald in Clark (2012) ugotavljajo podobno in dodajo, da dobro počutje pomembno prispeva k večji produktivnosti organizacije. Bosle, Fischer in Herr (2021) medtem ugotavljajo, da dobro duševno počutje povečuje delovno angažiranost in boljše delovanje zaposlenih na delovnem mestu.

Jennen et al. (2021) ugotavljajo, da lahko uravnoteženje delovnih zahtev in delovnih virov ugodno vpliva na kazalnike delovne udeležbe starejših zaposlenih oziroma njihovega izstopa s trga dela. Podobno ugotavljajo Browne, Carr, Fleischmann, Xue in Stansfeld (2019), ki navajajo, da sta visoko zadovoljstvo pri delu in visok nadzor nad lastnim delom pomembno

povezana z nameni kasnejšega upokojevanja. Medtem pa Knardahl et al. (2017) identificirajo negativne psihološke in organizacijske dejavnike kot velik prispevek k predčasni invalidski upokojitvi.

Leineweber et al. (2017) ugotavljajo, da so nižje ravni informacijske in medosebne pravičnosti ter negotovost zaposlitve povezane s povečanim tveganjem za dolgo in/ali pogosto bolniško odsotnost. Medtem Wee et al. (2019) navajajo, da sta absentizem in prezentizem odvisna od socio-ekonomskih, fizičnih in psihičnih zdravstvenih dejavnikov, ki so še posebej izraziti pri zaposlenih z nižjimi dohodki.

Dobro počutje na delovnem mestu je pomembno tako za zaposlene, kot tudi za organizacije. Zadovoljni zaposleni so bolj optimistični, bolj zdravi in manj odsotni z dela. So bolj prilagodljivi, se hitreje učijo in lažje znajdejo v kriznih situacijah. Ob tem bolje delujejo v timih, vzdržujejo boljše odnose, so bolj ustvarjalni in produktivni. Posledično imajo organizacije bolj pripadne, predane in k ciljem usmerjene zaposlene. Ti v organizaciji ostajajo dalj časa in imajo nižjo stopnjo odsotnosti z dela zaradi absentizma. Take organizacije ustvarijo več prihodkov in so v kriznih situacijah bolj prilagodljive zahtevam na trgu.

## 6 Zaključek

Menimo, da splošna zavest o dobrem počutju zaposlenih pridobiva na pomembnosti. Organizacije namenjajo več pozornosti dobremu počutju zaposlenih, ter vzpostavljajo mehanizme in orodja, ki omogočajo zbiranje, merjenje in ovrednotenje podatkov z namenom izboljšanja obstoječega stanja. Poudarek je na identifikaciji dejavnikov, ki delajo delovna mesta privlačna, motivacijska, predvsem pa zdrava.

Glavni zaznani dejavniki, ki pozitivno vplivajo na dobro počutje zaposlenih so avtonomija in visok nadzor nad delom, intervencija kovčinga, fleksibilno delo, intervencije obvladovanja tveganj povezanih z utrujenostjo, podpora vodstva, intervencije pozitivne psihologije, oblikovanje politik zmanjšanja delovnih zahtev, optimizem in pozitivna čustva, dobri medosebni odnosi, povratne informacije in uresničevanje ciljev.

Kot glavne dejavnike z negativnim vplivom smo identificirali vedenje nadzornikov, psihosocialna tveganja/delovni stres, nižje ravni informacijske in medosebne pravičnosti, negotovost zaposlitve, slab poklicni ugled in nespoštljivo vedenje.

Dejavniki v povezavi z dobrim počutjem zaposlenih, ki kažejo vplive na organizacijo so kadrovska fluktuacija, absentizem, prezentizem, vpliv na produktivnost, predčasna upokojitev, angažiranost zaposlenih in kakovost opravljenega dela.

Raziskava je bila narejena z namenom opredelitve dimenzij dobrega počutja na delovnem mestu na podlagi pregleda stališč različnih avtorjev. Identificirali smo dejavnike s pozitivnim ter dejavnike z negativnim vplivom na dobro počutje zaposlenih in s tem povezane vplive na organizacijo.

Članek predstavlja doprinos k razumevanju pomembnosti ustvarjanja zdravih delovnih mest. Rezultati naše raziskave predstavljajo pozitivne vplive tako za zaposlene, kot tudi za organizacije. Z uvajanjem različnih pristopov, ki bazirajo na spodbujanju dobrega počutja na delovnem mestu, se krepi zadovoljstvo zaposlenih, kar rezultira v večji pripadnosti organizaciji in zavzetosti pri delu ter hkrati prispeva k zmanjševanju absentizma, kot posledice nezadovoljstva pri delu. Ravno tako je naše delo lahko v pomoč organizacijam in vodjem pri vzpostavljanju in ohranjanju zdravih delovnih mest.

Raziskava je omejena na pregled obstoječe literature ene izmed elektronskih baz podatkov. Ocenjujemo, da pridobljeni in zbrani podatki zadostujejo začetnemu raziskovanju. V namen razširitve raziskave bi lahko vključili preostale razpoložljive baze podatkov. V izogib pristranskosti raziskovalca pri filtraciji člankov smo te predhodno ponudili v pregled in preverbo drugemu raziskovalcu s tega raziskovalnega področja, ki jih je ocenil kot ustrezne.

V nadaljevanju raziskave bi lahko elemente, ki spodbujajo dobro počutje zaposlenih na delovnem mestu dejansko implementirali v določeno organizacijo. S preverjanjem stanja pred in po uvedbi, znotraj določenega časovnega okvirja, bi s tem odprli nove možnosti za ugotavljanje statističnih značilnosti ter uspešnost same implementacije.

## Reference

1. Almalki, M. J., FitzGerald, G., & Clark, M. (2012). The relationship between quality of work life and turnover intention of primary health care nurses in Saudi Arabia. *BMC Health Services Research*, 12(1), 314. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-12-314/TABLES/6>
2. Bakhuis Roozeboom, M. C., Schelvis, R. M. C., Houtman, I. L. D., Wiezer, N. M., & Bongers, P. M. (2020). Decreasing employees' work stress by a participatory, organizational level work stress prevention approach: A multiple-case study in primary education. *BMC Public Health*, 20(1), 1–16. <https://doi.org/10.1186/S12889-020-08698-2/TABLES/4>
3. Bosle, C., Fischer, J. E., & Herr, R. M. (2021). Creating a measure to operationalize engaged well-being at work. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 16(1), 1–12. <https://doi.org/10.1186/S12995-021-00297-0/FIGURES/2>
4. Brosi, P., Spörrle, M., & Welppe, I. M. (2018). Do we work hard or are we just great? The effects of organizational pride due to effort and ability on proactive behavior. *Business Research*, 11(2), 357–373. <https://doi.org/10.1007/S40685-018-0061-7/TABLES/2>
5. Browne, P., Carr, E., Fleischmann, M., Xue, B., & Stansfeld, S. A. (2019). The relationship between workplace psychosocial environment and retirement intentions and actual retirement: a systematic review. *European Journal of Ageing*, 16(1), 73–82. <https://doi.org/10.1007/S10433-018-0473-4/TABLES/4>
6. Chang, X., Zhou, Y., Wang, C., & Heredero, C. de P. (2017). How do work-family balance practices affect work-family conflict? The differential roles of work stress. *Frontiers of Business Research in China*, 11(1), 1–22. <https://doi.org/10.1186/S11782-017-0008-4/FIGURES/3>
7. Corr, L., Davis, E., Cook, K., Waters, E., & LaMontagne, A. D. (2014). Fair relationships and policies to support family day care educators' mental health: A qualitative study. *BMC Public Health*, 14(1), 1–15. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-14-1214/FIGURES/1>
8. Czerw, A. (2019). Diagnosing Well-Being in Work Context – Eudemonic Well-Being in the Workplace Questionnaire. *Current Psychology*, 38(2), 331–346. <https://doi.org/10.1007/S12144-017-9614-8/FIGURES/4>



9. Donaldson, S. I., Young Lee, J., Donaldson, S. I., & Donaldson StewartDonaldson, S. I. (2019). Evaluating Positive Psychology Interventions at Work: a Systematic Review and Meta-Analysis. *International Journal of Applied Positive Psychology* 2019 4:3, 4(3), 113–134. <https://doi.org/10.1007/S41042-019-00021-8>
10. Ferraro, T., Rebelo, N., Santos, D., Moreira, J. M., & Pais, L. (2020). Decent Work, Work Motivation, Work Engagement and Burnout in Physicians. *International Journal of Applied Positive Psychology* 2020 5:1, 5(1), 13–35. <https://doi.org/10.1007/S41042-019-00024-5>
11. Gazelle, G., Liebschutz, J. M., & Riess, H. (2015). Physician Burnout: Coaching a Way Out. *Journal of General Internal Medicine*, 30(4), 508–513. <https://doi.org/10.1007/S11606-014-3144-Y/TABLES/1>
12. Gerhardt, C., Semmer, N. K., Sauter, S., Walker, A., de Wijn, N., Kälin, W., Kottwitz, M. U., Kersten, B., Ulrich, B., & Elfering, A. (2021). How are social stressors at work related to well-being and health? A systematic review and meta-analysis. *BMC Public Health*, 21(1), 1–17. <https://doi.org/10.1186/S12889-021-10894-7/TABLES/5>
13. Hojo, M. (2021). Association between student-teacher ratio and teachers' working hours and workload stress: evidence from a nationwide survey in Japan. *BMC Public Health*, 21(1), 1–8. <https://doi.org/10.1186/S12889-021-11677-W/TABLES/4>
14. Hughes, V. (2016). Leadership Strategies to Reduce Risks for Nurse Night Shift Workers. *GSTF Journal of Nursing and Health Care (JNHC)* 2015 3:1, 3(1), 1–10. <https://doi.org/10.7603/S40743-015-0026-2>
15. Jahanzeb, S., & Fatima, T. (2018). How Workplace Ostracism Influences Interpersonal Deviance: The Mediating Role of Defensive Silence and Emotional Exhaustion. *Journal of Business and Psychology*, 33(6), 779–791. <https://doi.org/10.1007/S10869-017-9525-6/TABLES/4>
16. Jennen, J. G. M., Jansen, N. W. H., van Amelsvoort, L. G. P. M., Slangen, J. J. M., & Kant, I. J. (2021). Associations between depressive complaints and indicators of labour participation among older Dutch employees: a prospective cohort study. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 94(3), 391–407. <https://doi.org/10.1007/S00420-020-01584-9/TABLES/4>
17. Kalakoski, V., Selinheimo, S., Valtonen, T., Turunen, J., Käpykangas, S., Ylisassi, H., Toivio, P., Järnefelt, H., Hannonen, H., & Paaianen, T. (2020). Effects of a cognitive ergonomics workplace intervention (CogErg) on cognitive strain and well-being: A cluster-randomized controlled trial. A study protocol. *BMC Psychology*, 8(1), 1–16. <https://doi.org/10.1186/S40359-019-0349-1/TABLES/4>
18. Kang, S. U., Ye, B. J., Kim, B. G., Kim, J. Il, & Kim, J. W. (2017). Association between supervisors' behavior and wage workers' job stress in Korea: Analysis of the fourth Korean working conditions survey. *Annals of Occupational and Environmental Medicine*, 29(1), 1–9. <https://doi.org/10.1186/S40557-017-0199-3/TABLES/4>
19. Kelker, H., Yoder, K., Musey, P., Harris, M., Johnson, O., Sarmiento, E., Vyas, P., Henderson, B., Adams, Z., & Welch, J. (2021). Prospective study of emergency medicine provider wellness across ten academic and community hospitals during the initial surge of the COVID-19 pandemic. *BMC Emergency Medicine*, 21(1), 1–12. <https://doi.org/10.1186/S12873-021-00425-3/TABLES/6>
20. Kim, H. R., Kim, S. M., Hong, J. S., Han, D. H., Yoo, S. K., Min, K. J., & Lee, Y. S. (2018). Character strengths as protective factors against depression and suicidality among male and female employees. *BMC Public Health*, 18(1), 1–11. <https://doi.org/10.1186/S12889-018-5997-1/TABLES/5>
21. Knardahl, S., Johannessen, H. A., Sterud, T., Härmä, M., Rugulies, R., Seitsamo, J., & Borg, V. (2017). The contribution from psychological, social, and organizational work factors to risk of disability retirement: a systematic review with meta-analyses. *BMC Public Health* 2017 17:1, 17(1), 1–31. <https://doi.org/10.1186/S12889-017-4059-4>
22. Kun, A., & Gadanez, P. (2019). Workplace happiness, well-being and their relationship with psychological capital: A study of Hungarian Teachers. *Current Psychology*, 41(1), 185–199. <https://doi.org/10.1007/S12144-019-00550-0/TABLES/3>
23. Lee, S. H. (2020). Achieving corporate sustainability performance: The influence of corporate ethical value, and leader-member exchange on employee behaviors and organizational performance. *Fashion and Textiles*, 7(1), 1–17. <https://doi.org/10.1186/S40691-020-00213-W/FIGURES/1>

24. Leineweber, C., Bernhard-Oettel, C., Peristera, P., Eib, C., Nyberg, A., & Westerlund, H. (2017). Interactional justice at work is related to sickness absence: a study using repeated measures in the Swedish working population. *BMC Public Health*, 17(1), 912. <https://doi.org/10.1186/S12889-017-4899-Y/TABLES/5>
25. Lim, L. W., Yip, L. W., Tay, H. W., Ang, X. L., Lee, L. K., Chin, C. F., & Yong, V. (2020). Sustainable practice of ophthalmology during COVID-19: challenges and solutions. *Graefe's Archive for Clinical and Experimental Ophthalmology*, 258(7), 1427–1436. <https://doi.org/10.1007/S00417-020-04682-Z/FIGURES/3>
26. Mahmoud, A. B., Reisel, W. D., Hack-Polay, D., & Fuxman, L. (2021). No one is safe! But who's more susceptible? Locus of control moderates pandemic perceptions' effects on job insecurity and psychosocial factors amongst MENA hospitality frontliners: a PLS-SEM approach. *BMC Public Health*, 21(1), 1–13. <https://doi.org/10.1186/S12889-021-12071-2/TABLES/9>
27. Majumder, S., & Biswas, D. (2021). COVID-19: impact on quality of work life in real estate sector. *Quality and Quantity*, 1–15. <https://doi.org/10.1007/S11135-021-01136-4/TABLES/5>
28. Podjed, K. (2022, 2. februar). *Coaching kot orodje za upravljanje stresa in dobrega počutja na delovnem mestu Coaching as a tool for workplace stress management and wellness*. Pridobljeno na [www.obvladajmo-stres.si](http://www.obvladajmo-stres.si),
29. Sarwar, H., Nadeem, K., & Aftab, J. (2017). The impact of psychological capital on project success mediating role of emotional intelligence in construction organizations of Pakistan. *Journal of Global Entrepreneurship Research* 2017 7:1, 7(1), 1–13. <https://doi.org/10.1186/S40497-017-0080-4>
30. Sheehan, O., Sheehan, M., Rau, R. I., Sullivan, I. O., McMahon, G., & Payne, A. (2021). Burnout on the frontline: the impact of COVID-19 on emergency department staff wellbeing. *Irish Journal of Medical Science*, 1–9. <https://doi.org/10.1007/S11845-021-02795-W/FIGURES/8>
31. Slemp, G. R., Kern, M. L., & Vella-Brodrick, D. A. (2015). Workplace Well-Being: The Role of Job Crafting and Autonomy Support. *Psychology of Well-Being* 2015 5:1, 5(1), 1–17. <https://doi.org/10.1186/S13612-015-0034-Y>
32. Stuber, F., Seifried-Dübon, T., Rieger, M. A., Gündel, H., Ruhle, S., Zipfel, S., & Junne, F. (2021). The effectiveness of health-oriented leadership interventions for the improvement of mental health of employees in the health care sector: a systematic review. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 94(2), 203–220. <https://doi.org/10.1007/S00420-020-01583-W/TABLES/3>
33. Sun, T., Wang, J., Zhang, S., Shi, Y., Liu, B., & Wang, X. (2021). Status, causes and consequences of physicians' self-perceived professional reputation damage in China: a cross-sectional survey. *BMC Health Services Research*, 21(1), 1–13. <https://doi.org/10.1186/S12913-021-06306-6/TABLES/6>
34. Wang, Z., Liu, H., Yu, H., Wu, Y., Chang, S., & Wang, L. (2017). Associations between occupational stress, burnout and well-being among manufacturing workers: Mediating roles of psychological capital and self-esteem. *BMC Psychiatry*, 17(1), 1–10. <https://doi.org/10.1186/S12888-017-1533-6/TABLES/4>
35. Wee, L. H., Yeap, L. L. L., Chan, C. M. H., Wong, J. E., Jamil, N. A., Swarna Nantha, Y., & Siau, C. S. (2019). Antecedent factors predicting absenteeism and presenteeism in urban area in Malaysia. *BMC Public Health*, 19(4), 1–12. <https://doi.org/10.1186/S12889-019-6860-8/TABLES/3>
36. Wijngaards, I., King, O. C., Burger, M. J., & van Exel, J. (2021). Worker Well-Being: What it Is, and how it Should Be Measured. *Applied Research in Quality of Life* 2021, 1–38. <https://doi.org/10.1007/S11482-021-09930-W>
37. Young, T. K. H., Pakenham, K. I., & Norwood, M. F. (2018). Thematic analysis of aid workers' stressors and coping strategies: work, psychological, lifestyle and social dimensions. *Journal of International Humanitarian Action* 2018 3:1, 3(1), 1–16. <https://doi.org/10.1186/S41018-018-0046-3>
38. Zhang, J., Raza, M., Khalid, R., Parveen, R., & Ramírez-Asís, E. H. (2021). Impact of team knowledge management, problem solving competence, interpersonal conflicts, organizational trust on project performance, a mediating role of psychological capital. *Annals of Operations Research*, 1–21. <https://doi.org/10.1007/S10479-021-04334-3/TABLES/4>

\*\*\*

**Nastja Pevec** je diplomirala na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu. Od leta 2008 je zaposlena v Krki, d. d. v Nabavi. Trenutno nadaljuje podiplomski študij na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu, smer Menedžment kakovosti. Pridobljeni certifikati: leta 2012 mednarodno veljaven certifikat za poklic (kompetenco) ECQA certificirani vodja za družbeno odgovornost (ECQA Certified Social Responsibility Manger), leta 2021 certifikat FOŠ Animator kovčinga v organizaciji in Certifikat za notranjo presojevalko.

\*\*\*

## Abstract:

### Dimensions of the Workplace Well-Being Concept

**Background and Originality:** Workplace well-being represents positive and connecting concepts and includes several factors that contribute to the health and quality of life of employees. The purpose of the research is to define the dimensions of well-being in the workplace based on a review of the views of various authors and to identify factors with positive and negative impact on employee well-being and related impacts on the organization.

**Method:** The research is based on a review of the existing literature. The search was limited to the SpringerLink search database. Based on the research questions asked, we determined the keywords and the period of the search, which included open-ended scientific and professional articles published between 2010 and 2022. The search string offered 123 such articles. In the following discussion, we have included articles in which various authors present aspects and factors influencing well-being. 37 articles met the criteria. The results of the main findings are shown in the tables.

**Results:** Perceived factors that positively affect the well-being of employees are autonomy and high control over work, coaching intervention, flexible work, fatigue risk management intervention, management support, positive psychology interventions, policy reduction, optimism and positive emotions, good interpersonal relationships, feedback and achieving goals. The main factors with a negative impact were the behavior of supervisors, psychosocial risks / work stress, lower levels of information and interpersonal justice, job insecurity, poor professional reputation and disrespectful behavior. Factors related to employee well-being that show impacts on the organization are staff turnover, absenteeism, presentism, impact on productivity, early retirement, employee engagement, and quality of work performed.

**Society:** The article contributes to understanding the importance of creating healthy jobs. The introduction of various approaches based on promoting the well-being of employees in the workplace increases their satisfaction, which results in greater commitment to the organization and commitment to work and at the same time contributes to reducing absenteeism because of dissatisfaction at work. It also contributes to the overall positive attitude, reducing the extent and intensity of stressors, which significantly contributes to better health of the general population.

**Limitations / further research:** The research is limited to a review of the existing literature of one of the electronic databases. In the continuation of the research, other bases could be included, and elements that promote the well-being of employees in the workplace could actually be implemented in a specific organization. Checking the situation before and after the introduction, within a certain time frame, would open up new possibilities for determining the statistical characteristics and success of the implementation itself.

**Keywords:** well-being at work, employees, positive factors, negative factors, psychosocial factors, commitment, burnout, turnover, manager.

Copyright (c) Nastja PEVEC



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.