

POMEN KOMUNICIRANJA KOT DELA ORGANIZACIJSKE KULTURE PRI USKLAJEVANJU POKLICNEGA IN ZASEBNEGA ŽIVLJENJA

MOJCA BERNIK, JASMINA ŽNIDARŠIČ

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija
mojca.bernik@um.si, jasminda.znidarsic@um.si

Učinkovito komuniciranje znotraj organizacijske kulture je ključno za uspešno usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja zaposlenih. Vodstveni kader igra pri tem osrednjo vlogo, saj s spodbujanjem odprte komunikacije in vzpostavljanjem zaupanja prispeva k pozitivnemu delovnemu okolju. Organizacije, ki aktivno spodbujajo takšno kulturo, ne le izboljšujejo dobrobit svojih zaposlenih, temveč tudi krepijo svojo konkurenčnost in trajnostni razvoj. S pomočjo raziskave, izvedene v zdravstveni ustanovi v Sloveniji, smo ugotavljali, ali obstajajo razlike v dojemanju komuniciranja kot dela organizacijskega vedenja ter ali obstajajo razlike v zadovoljstvu z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja glede na spol, starost in izobrazbo in kako komuniciranje kot del organizacijske kulture vpliva na usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. Prispevek ponuja poglobljeno razumevanje vloge organizacijskega komuniciranja pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja ter ponuja nova empirična spoznanja o vplivu demografskih dejavnikov na zaznavanje delovnega okolja.

DOI

[https://doi.org/
10.18690/um.fov.1.2026.3](https://doi.org/10.18690/um.fov.1.2026.3)

ISBN

978-961-299-117-3

Ključne besede:

komunikacija,
organizacijska kultura,
usklajevanje,
poklicno življenje,
zasebno življenje



Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.1.2026.3](https://doi.org/10.18690/um.fov.1.2026.3)

ISBN
978-961-299-117-3

THE IMPORTANCE OF COMMUNICATION AS PART OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON WORK-LIFE BALANCE

MOJCA BERNIK, JASMINA ŽNIDARŠIČ

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia
mojca.bernik@um.si, jasmina.znidarsic@um.si

Keywords:

communication,
organizational culture,
balance,
work life,
private life

Effective communication within an organizational culture is key to a successful work-life balance. Managers play a central role in this by fostering open communication and building trust to contribute to a positive working environment. Organizations that actively promote such a culture not only improve the well-being of their employees, but also enhance their competitiveness and sustainable development. Through a survey conducted in a healthcare institution in Slovenia, we aimed to find out whether there are differences in the perception of communication as part of organizational behaviour, whether there are differences in satisfaction with work-life balance according to gender, age and education, and how communication as part of organizational culture affects work-life balance. The paper offers an in-depth understanding of the role of organizational communication in work-life balance and offers new empirical insights into the impact of demographic factors on perceptions of the work environment.



University of Maribor Press

1 Uvod

V sodobnem delovnem okolju, ki ga zaznamujejo nenehne spremembe, hitra digitalizacija in vse večja kompleksnost delovnih nalog, postaja usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja eden ključnih izzivov tako za zaposlene kot za delodajalce. V tem kontekstu ima organizacijska kultura izjemno pomembno vlogo, saj s svojimi vrednotami, normami in načini delovanja neposredno vpliva na vsakdanje delo zaposlenih. Posebno mesto znotraj organizacijske kulture zavzema komuniciranje, ki ne deluje zgolj kot mehanizem prenosa informacij, temveč kot temeljni gradnik odnosov, zaupanja in organizacijske klime.

Učinkovita komunikacija znotraj organizacije omogoča vzpostavljanje razumevanja med različnimi ravni zaposlenih, spodbuja sodelovanje ter omogoča pravočasno prepoznavanje in obravnavo potreb zaposlenih v zvezi z usklajevanjem dela in zasebnega življenja. Kadar je komunikacija odprta, dvosmerna in vključujoča, prispeva k ustvarjanju varnega prostora, kjer se zaposleni čutijo slišane in podprte. S tem organizacije ne samo povečujejo zadovoljstvo in dobrobit zaposlenih, temveč tudi izboljšujejo svojo učinkovitost, zavzetost kadra ter zmanjšujejo tveganje za fluktuacijo in izogorelost.

Organizacijska kultura, ki temelji na spoštovanju, transparentnosti in empatiji, spodbuja razvijanje praks, ki zaposlenim omogočajo večjo fleksibilnost, avtonomijo in ravnotežje med različnimi življenjskimi vlogami. Komuniciranje v takšni kulturi ni omejeno zgolj na formalne kanale, temveč zajema tudi neformalne oblike izražanja, povratne informacije in nenehen dialog med vodstvom in zaposlenimi.

2 Komuniciranje v organizaciji

Komuniciranje v organizaciji predstavlja širok pojem, saj zajema različne načine in sredstva, s pomočjo katerih se prenašajo informacije. Predstavlja prenos izmenjave informacij med posamezniki in skupinami znotraj organizacije ter med organizacijo in njenimi zunanjimi deležniki. Je osnovni gradnik za vzpostavljanje odnosov, izmenjavo informacij, sprejemanje odločitev in doseganje skupnih ciljev. Učinkovita komunikacija lahko poveča zavzetost zaposlenih, izboljša produktivnost in okrepi sodelovanje med različnimi ekipami in oddelki. Prav tako pomaga pri oblikovanju

pozitivne organizacijske kulture, ki spodbuja zaupanje, transparentnost in odprto komunikacijo (Iova et al., 2023).

Organizacija ne more delovati, če nima vzpostavljenega sistema komuniciranja. Sistemi komuniciranja se med seboj razlikujejo glede na oblike, vsebine in način prenosa informacij. V organizaciji zato ločimo več vrst komuniciranja, kot je lahko verbalno, neverbalno, sinhrono, asinhrono, interno, eksterno, formalno, neformalno, vertikalno, horizontalno, diagonalno, digitalno in podobno.

Ustrezna komunikacija v organizaciji ne povečuje le zadovoljstva zaposlenih in medsebojne odnose, temveč preprečuje pojav agresivne in neprimerne komunikacije. Le-ta povzroča nastanek konfliktov v organizaciji, kar vpliva med drugim ne samo na kadrovski vidik delovanja organizacije (absentizem in fluktuacijo zaposlenih), temveč tudi na ekonomski vidik (poslovanje). Verbalna agresivnost se lahko izraža v odprtih oblikah, kot so cinizem, zasmehovanje, vulgarni izrazi, grožnje, ali pa v bolj prikritih tehnikah, kot sta manipulacija in javno poniževanje posameznika (Yue in Thelen, 2023). Verbalna agresivnost največkrat poteka na strani vodje, ni pa nujno. Namie (2021) na podlagi analize podatkov, pridobljenih v anketi, ki je bila izvedena v ZDA na različnih delovnih mestih in je zajela 1215 odraslih anketirancev, ugotavlja, da so znaki verbalne agresije velikokrat izraženi med sodelavci na istem hierarhičnem nivoju.

Hierarhični nivo v povezavi z načinom komuniciranja so raziskovali Wen in sodelavci (2025). Preučevali so povezavo odgovornosti zaposlenih, s tem povezano sprejemanje odločitev in načine komuniciranja. Na eni strani organizacijska hierarhija uveljavlja avtoriteto pri ustvarjanju in usklajevanju horizontalne in vertikalne delitve dela in načina komuniciranja, na drugi strani pa razumevanje načina komuniciranja zaposlenih znotraj organizacijske hierarhije omogoča višjemu vodstvu boljše upravljanje organizacije. Organizacijska hierarhija se zato lahko obravnava kot mehanizem za vrednotenje predlogov, ki določa komunikacijske tokove med zaposlenimi (Christensen in Knudsen, 2010).

3 Interna komunikacija in organizacijska kultura

Pri različnih načinih upravljanja in gradnje medsebojnih odnosov med organizacijo in njenimi zaposlenimi se je interna komunikacija izkazala kot izjemno pomembno orodje za motiviranje in angažiranje zaposlenih, spodbujanje njihove lojalnosti in

identifikacije (Yue in Thelen, 2023). Interna komunikacija je odraz organizacijske kulture v organizaciji in je zato različna med organizacijami. Organizacijska kultura določa načine vedenja in obnašanja znotraj organizacije, zato je pomembno, kateri komunikacijski kanal izbrati v organizaciji, ki bo omogočal zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu (Tkalac Verčič & Špoljarić, 2020).

Interna komunikacija lahko namreč spodbuja razvoj strateških lastnosti zaposlenih, kar pomeni, da jih vzpodbuja k razumevanju njihove strateške vloge pri doseganju uspeha organizacije. S tem spreminja in dopolnjuje organizacijsko kulturo. Raziskava, izvedena na 530 zaposlenih v vladni organizaciji v Maleziji (Arif et al., 2023), je pokazala, da ima interna komunikacija pozitiven vpliv na zaposlene za razvoj strateškega obnašanja, kar je rezultiralo v boljšem razumevanju organizacijskih ciljev, njihovi čustveni inteligenci in vodenju tima.

Mesner Andolšek (1995) ugotavlja, da organizacijska kultura prežema vse vidike organizacijskega delovanja in je tesno povezana z načinom komuniciranja v organizaciji. Proces oblikovanja kulture enači s procesom oblikovanja skupine, ki v svojem obstoju in delovanju razvije skupni jezik. Ta se odraža v skupnem sistemu komuniciranja, ki dovoljuje izražanje mnenj posameznikov v skupini. Sistem komuniciranja mora biti vzpostavljen na način, da je pozornost usmerjena k ciljem in pomembnim vprašanjem in ne k nepomembnim stvarim.

Avtorji, ki so preučevali sisteme komuniciranja v kontekstu organizacijske kulture znotraj organizacij, so ugotovili, da je ena od pomembnih postavk transparentnost in odprtost komunikacije (Al-Firm et al., 2025; Yue et al., 2025; Cuibai, 2024). Transparentna komunikacija onemogoča nastajanje konfliktov, ki spodbujajo doseganje ciljev in povzročajo nezadovoljstvo zaposlenih v organizaciji. Pomembno vlogo imajo pri tem vodje, ki skrbijo za pretok informacij. Pretok informacij je najbolj učinkovit takrat, ko je neposreden, kar pomeni, da srednji vodje s strani vrhnjih vodij prejmejo natančnejše sporočilo kot linijski zaposleni (Conte et al., 2017). Linijski zaposleni so velikokrat zadnji člen v komunikaciji, zato je pomembno, da prejmejo popolno informacijo. Piwoswar-Sulej et al. (2024) so v svoji raziskavi potrdili, da linijski zaposleni prejmejo celovito informacijo le takrat, ko je komunikacija brez ovir.

Povezanost sistema komuniciranja, organizacijske kulture in stilov vodenja je prepletena v vsaki organizaciji. Transformacijsko vodenje je zlasti učinkovito pri spremembah organizacijske kulture, saj je njegov cilj opolnomočenje zaposlenih v tej meri, da lahko aktivno sodelujejo v procesu transformacije. Rincón-Saravia et al. (2024) je kot najpomembnejše elemente transformacijskega vodenja pri spreminjanju organizacijske kulture izpostavil stalno usposabljanje, izboljšanje komunikacije, prepoznavanje in nagrajevanje zaposlenih, strategije motivacije ter razvoj vodstvenih veščin prek mentorstva in coachinga.

4 Vzpodbujanje usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja v organizacijski kulturi

Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja je postalo predmet raziskav v zadnjih dveh desetletjih, ko se je način dela spremenil v tolikšni meri, da je začel posegati v zasebni del življenja zaposlenih. Globalizacija in rast mednarodnih podjetij sta to še pospešila in rezultat tega je odseval v spremenjeni organizacijski kulturi posameznih organizacij. V ospredje so se postavljale vrednote, kot so tekmovalnost, dobičkonosnost, zavzetost, individualizem in podobno. Posledice take organizacijske kulture so se odražale v povečanem absentizmu in fluktuaciji, izgorelosti zaposlenih, manjšem številu otrok in podobno. Neposredno povezavo med organizacijsko kulturo in izgorelostjo zaposlenih je potrdila tudi študija, ki so jo izvedli Kok et al. (2025). Ugotovili so, da štirje vidiki organizacijske kulture pomembno vplivajo na nezmožnost usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja in s tem na izgorelost zaposlenih: zaznavanje organizacijske podpore, zaznavanje medsebojnih odnosov, zaznavanje vodje zaposlenega in zaznavanje priložnosti za sodelovanje.

Zato je pomembno, da organizacija vzpodbuja in ozavešča zaposlene o pomembnosti usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja. Prvi korak k temu predstavlja strategija organizacije, katere cilj je imeti zadovoljne, zdrave in zavzete zaposlene. Implementacija strategije organizacije v prvi vrsti sloni na posameznih vodjah. Vodja je namreč tisti, ki ne samo omogoča zaposlenim, da imajo možnost koristiti posamezne ukrepe organizacije za lažje usklajevanje poklicnega in družinskega življenja, temveč jih tudi informira o teh ukrepih. To je dokazala tudi raziskava (Žnidaršič in Bernik, 2021), ki je ugotovila pozitivno povezanost med podporo vodje pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja ter zadovoljstvom

z delom. Vodja, ki vzpodbuja različne politike in prakse za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja zaposlenih, zmanjšuje konflikt med delom in družino.

Tako kot je pri spremembah organizacijske kulture pomembno transformacijsko vodenje, je le-to pomembno tudi pri vzpodbujanju in ozaveščanju zaposlenih o usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja (Giancarlo et al., 2024; Edeh et al., 2024). Rezultati študije (Ratinet et al., 2025) kažejo, da transformacijsko vodenje spodbuja kolektivne regulacije, kot je timska reflektivnost, in prispeva k večjemu zadovoljstvu z ravnovesjem med delom in zasebnim življenjem. Organizacije bi morale spodbujati transformacijsko vodenje, v sklopu tega pa bi vodje morali posvečati pozornost timski reflektivnosti. Ta dva dejavnika sta lahko učinkovita tako na delovnem mestu kot zunaj njega, saj prispevata k večjemu zadovoljstvu z ravnovesjem med delom in zasebnim življenjem.

Vodje lahko vzpodbujajo usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja skozi spremembe v organizacijski kulturi, pri čemer vzpostavijo ukrepe, kot so enakomerna delovna obremenitev, možnost izbire in nadzora nad delom, priznanja in nagrajevanja, prilagodljiv delovni čas, poštenost, spoštovanje in socialna pravičnost ter jasne vrednote in smiselno delo (Frick et al., 2025; Martínez-León, 2025). To potrjuje tudi raziskava Žnidaršič in Bernik (2021), ki v ospredje postavlja dva ukrepa organizacij pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja: fleksibilnost in samokontrola ali neodvisnost. Fleksibilnost se izvaja v obliki fleksibilnih delovnih odmorov, fleksibilnega delovnega časa in fleksibilnega prihoda in odhoda z dela. Samokontrola ali neodvisnost je razvidna v možnosti samostojnega načrtovanja letnega dopusta, organizacije nadomeščanj in razporeditve dežurstev.

Organizacijska kultura v organizaciji, ki vzpodbuja ukrepe usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja s posamezni ukrepi, omogoča svobodnejše delo posameznikov, saj ne prihaja do konflikta med delom in družino. Konflikt med delom in družino lahko vodi do preobremenjenosti zaposlenih, kar se kaže v njihovi izgorelosti (Bernstrøm et al., 2025; Akerstrom et al. 2023). Izgorelost in ostale zdravstvene težave zaposlenih upočasnjujejo delovne procese, zato organizacije stremijo k organizacijski kulturi, ki podpira zaposlene pri njihovem usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja.

5 Raziskava

Naše teoretične predpostavke smo preverili z raziskavo v zdravstveni ustanovi v Sloveniji. Postavili smo si tri raziskovalna vprašanja:

R1: Ali obstajajo razlike v dojemanju komuniciranja glede na spol, starost in izobrazbo?

R2: Ali obstajajo razlike v zadovoljstvu z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja glede na spol starost in izobrazbo?

R3: Kako komuniciranje vpliva na usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja? V nadaljevanju so predstavljeni rezultati raziskave.

a. Vzorec

Raziskava je bila narejena z namenom, da se preuči stanje v zdravstveni ustanovi glede percepcije o jasni in spoštljivi komunikaciji v organizaciji in zadovoljstvu z usklajenostjo poklicnega in zasebnega življenja zaposlenih.

Anketni vprašalnik je v celoti rešilo 74 zaposlenih v zdravstveni ustanovi, od tega 12 moških in 62 žensk.

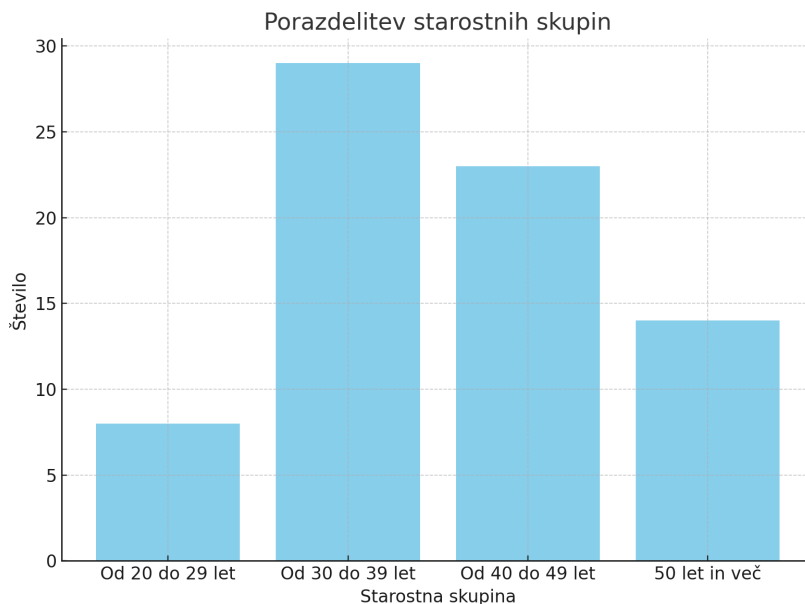
Tabela 1: Anketiranci glede na spol

SPOL	ŠTEVILO	ODSTOTEK
MOŠKI	12	16,2
ŽENSKA	62	83,8
SKUPAJ	74	100

Anketiranci so bili stari od 20 do 50 let in več. Največ anketirancev je bilo v starostni skupini od 30 do 39 let (39,2 %), sledijo tisti v eni starostni skupini višje, torej stari od 40 do 49 let (31,1 %). Starih 50 let in več je bilo 18,9 %, najmanj pa je bilo tistih v najmlajši starostni skupini, torej starih od 20 do 29 let (10,8 %).

Tabela 2: Anketiranci glede na starost

STAROSTNA SKUPINA	ŠTEVILO	ODSTOTEK
Od 20 do 29 let	8	10,8
Od 30 do 39 let	29	39,2
Od 40 do 49 let	23	31,1
50 let in več	14	18,9
SKUPAJ	74	100

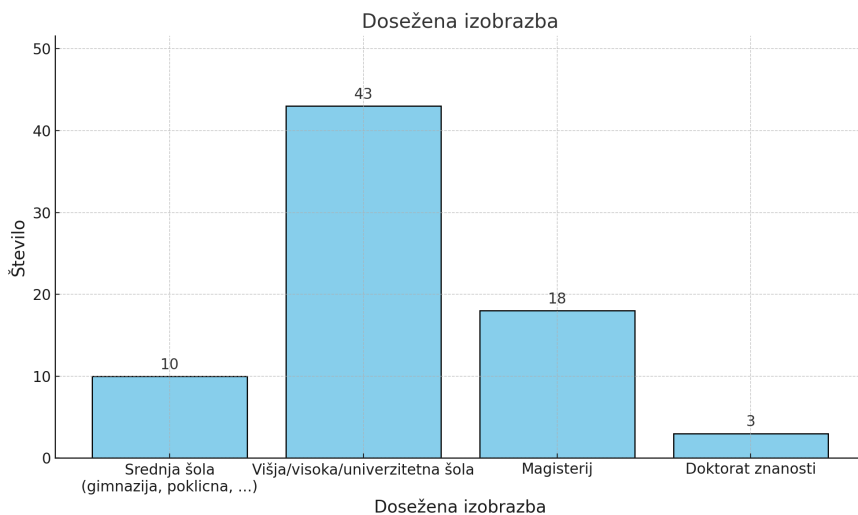


Slika 1: Porazdelitev anketirancev glede na starost

Največ anketirancev je imelo zaključeno višjo, visoko ali univerzitetno izobrazbo, teh je bilo kar 58 %. Sledijo anketiranci z zaključenim magisterijem (24,3 %) ter s srednjo šolo (13,5 %). Najmanj, le 4,1 odstotek, pa je tistih z najvišjo izobrazbo, to je z doktoratom znanosti.

Tabela 3: Anketiranci glede na izobrazbo

DOSEŽENA IZOBRAZBA	ŠTEVILO	ODSTOTEK
Srednja šola (gimnazija, srednja poklicna ...)	10	13,5
Višja/visoka/univerzitetna izobrazba	43	58,1
Magisterij	18	24,3
Doktorat znanosti	3	4,1
SKUPAJ	74	100



Slika 2: Porazdelitev anketirancev glede na doseženo izobrazbo

b. Analiza vprašalnikov

V nadaljevanju vprašalnika smo preverjali, kako anketiranci ocenjujejo usklajenost poklicnega in zasebnega življenja. Anketiranci so za vse postavke, ki se nanašajo na usklajevanje delovnega in družinskega življenja, označili svojo stopnjo strinjanja s trditvami na 5-stopenjski Likertovi lestvici, ki sega od 1 – sploh se ne strinjam – do 5 – se popolnoma strinjam.

Najbolj so se anketiranci strinjali s trditvijo, da nimajo težav z usklajevanjem službenih in neslužbenih aktivnosti (povprečje 3,77), najmanj pa s trditvijo »menim, da je ravnovesje med mojimi službenimi zahtevami in neslužbenimi aktivnostmi ravno pravo«, vendar pa je potrebno poudariti, da je bilo kljub vsemu tudi strinjanje s to trditvijo visoko (povprečje 3,53).

Izračunali smo tudi skupno spremenljivko usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja, ki je povprečje vseh trditev, vezanih na ta koncept. Povprečna vrednost skupne spremenljivke usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja je 3,63, kar pomeni, da anketiranci na splošno dobro ocenjujejo usklajenost področja dela in zasebnega življenja.

Tabela 4: Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja

USKLAJENOST POKLICNEGA IN ZASEBNEGA ŽIVLJENJA	ŠTEVILO	MIN	MAX	POVPREČJE	STD. ODK.
Trenutno razmerje med časom, ki ga porabim za službo, in časom, ki ga imam za neslužbene aktivnosti, se mi zdi dobro.	74	1	5	3,55	1,346
Nimam težav z usklajevanjem službenih in neslužbenih aktivnosti.	74	1	5	3,77	1,256
Mislim, da je ravnotežje med mojimi službenimi zahtevami in neslužbenimi aktivnostmi ravno pravo.	74	1	5	3,53	1,337
Na splošno mislim, da je moje službeno in neslužbeno življenje uravnoteženo.	74	1	5	3,66	1,306
Usklajenost poklicnega in zasebnega življenja – SKUPAJ	74	1	5	3,63	1,243

Spodaj so predstavljeni tudi podatki tabele 4 v grafični obliki (slika 3).



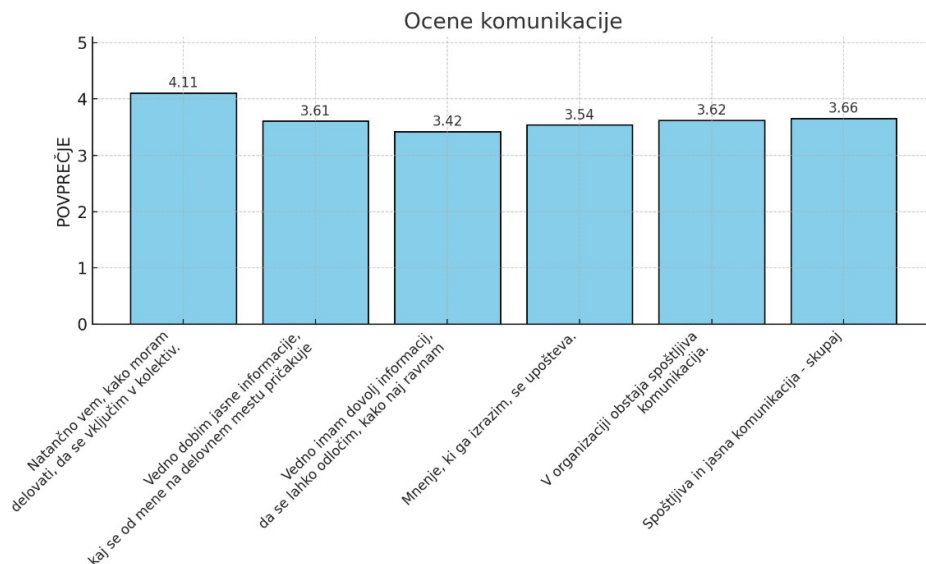
Slika 3: Usklajenost poklicnega in zasebnega življenja

V zadnjem sklopu vprašanj smo ugotavljali, kako anketiranci ocenjujejo komunikacijo v organizaciji. Postavili smo pet trditev, ki so jih anketiranci ocenjevali na 5-stopenjski Likertovi lestvici, ki sega od 1 – sploh se ne strinjam – do 5 – se popolnoma strinjam. Najbolj so se anketiranci strinjali s trditvijo, da natančno vedo, kako morajo delovati, da se vključijo v kolektiv. Povprečje strinjanja s to trditvijo je bilo kar 4,11. Sledita trditvi, da v organizaciji obstaja spoštljiva komunikacija (povprečje 3,62), in trditev, da vedno dobijo jasne informacije, kaj se od njih na delovnem mestu pričakuje (povprečje 3,61). Najmanj so se anketiranci strinjali s trditvijo, da se mnenje, ki ga izrazijo, upošteva (povprečje 3,42). Podobno kot pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja smo tudi tu izračunali skupno spremenljivko. Zanimalo nas je, kako dobro v povprečju anketiranci ocenjujejo komunikacijo v podjetju. Rezultati so pokazali, da je komunikacija v podjetju v povprečju dobro ocenjena, saj povprečje znaša 3,66.

Tabela 5: Komuniciranje v organizaciji

KOMUNIKACIJA	ŠTEVILO	MIN	MAX	POVPREČJE	STD. ODK.
Natančno vem, kako moram delovati, da se vključim v kolektiv.	74	1	5	4,11	0,931
Vedno dobim jasne informacije, kaj se od mene na delovnem mestu pričakuje.	74	1	5	3,61	1,096
Vedno imam dovolj informacij, da se lahko odločim, kako naj ravnam.	74	1	5	3,42	1,085
Mnenje, ki ga izrazim, se upošteva.	74	1	5	3,54	1,113
V organizaciji obstaja spoštljiva komunikacija.	74	1	5	3,62	1,450
Spoštljiva in jasna komunikacija – SKUPAJ	74	1	5	3,66	1,135

Slika 4 prikazuje povprečje odgovorov na trditve, povezane s komunikacijo v organizaciji.



Slika 4: Ocena komunikacije v organizaciji

c. Raziskovalna vprašanja

V nadaljevanju bodo predstavljeni rezultati statističnih analiz, s katerimi smo poskusili odgovoriti na zastavljena raziskovalna vprašanja.

Prvo raziskovalno vprašanje

Pri prvem raziskovalnem vprašanju smo ugotavljali, ali obstajajo razlike v dojemanju komuniciranja v organizaciji glede na spol, starost in izobrazbo.

Za preverjanje, ali obstajajo statistično pomembne razlike med spoloma pri dojemanju komunikacije v organizaciji, smo uporabili t-test, s katerim ugotavljamo, ali se aritmetični sredini dveh skupin med seboj pomembno razlikujeta.

Kot je razvidno iz tabele, 6 se aritmetični sredini zadovoljstva s komunikacijo v organizaciji med moškimi in ženskami nekoliko razlikujeta. Ženske so nekoliko bolje ocenile komunikacijo v organizaciji (povprečje 3,67) kot moški (povprečje 3,60).

Tabela 6: Komuniciranje v organizaciji glede na spol

	SPOL	ŠTEVILO	POVPREČJE	STD.ODK.
Komunikacija	Moški	12	3,60	1,102
	Ženski	62	3,67	,838
	Skupaj	74	3,66	,878

Povprečja dojemanja komunikacije med anketiranci moškega in ženskega spola so malenkost različna, vendar pa kot so pokazali rezultati t-testa (tabela 7), te razlike niso statistično pomembne, $F = 1,295$, $p > 0,05$. Glede na rezultate ne moremo reči, da se dojemanje komunikacije v organizaciji statistično pomembno razlikuje glede na spol.

Tabela 7: Komuniciranje v organizaciji glede na spol (t-test)

	Komunikacija	
Levenov test homogenosti varianc	F	1,295
	Sig.	,259

V nadaljevanju smo ugotavljali, ali obstajajo statistično pomembne razlike pri dojemanju komuniciranja glede na starost. Za ugotavljanje teh razlik smo uporabili test ANOVA.

Kot je razvidno iz tabele 8, se dojemanje komuniciranja v organizaciji nekoliko razlikuje glede na starost anketirancev. Najbolje so komunikacijo v organizaciji ocenili tisti, ki pripadajo najstarejši starostni skupini, to je 50 let in več (povprečje 3,96), ter tisti v najnižji starostni skupini, torej anketiranci stari od 20 do 29 let (povprečje 3,85). Najslabše, vendar še vedno dobro, so komunikacijo v organizaciji ocenili anketiranci stari od 30 do 39 let (povprečje 3,47).

Tabela 8: Komuniciranje v organizaciji glede na starost

	STAROST	POVPREČJE	ŠTEVILO	STD.ODK.
Komunikacija	Od 20 do 29 let	3,85	8	,553
	Od 30 do 39 let	3,47	29	,989
	Od 40 do 49 let	3,65	23	,855
	50 in več let	3,96	14	,789
	Skupaj	3,66	74	,878

Ali se razlike v dojemanju komuniciranja v organizaciji statistično pomembno razlikujejo glede na starost, smo preverili s testom ANOVA. Rezultati so pokazali, da razlike niso tako velike, da bi bile statistično pomembne ($p > ,05$).

Tabela 9: Komuniciranje v organizaciji glede na starost (ANOVA)

		Df	F	Sig.
Komuniciranje Starost	Med skupinama	3	1,123	,346
	Znotraj skupin	70		
	Skupaj	73		

Kot zadnje pri tem raziskovalnem vprašanju smo ugotavljali, kako dojemajo komunikacijo anketiranci glede na doseženo izobrazbo. Iz tabele 10 je razvidno, da so komunikacijo v organizaciji najbolj ocenili tisti z višjo, visoko ali univerzitetno izobrazbo (povprečje 3,80), sledijo tisti s srednjo šolo (povprečje 3,68) ter z magisterijem (povprečje 3,49). Najslabše so komunikacijo v organizaciji ocenili anketiranci z doktoratom znanosti (2,60).

Tabela 10: Komuniciranje v organizaciji glede na izobrazbo

	IZOBRAZBA	POVPREČJE	ŠTEVILO	STD.ODK.
Komunikacija	Srednja šola (gimnazija, srednja poklicna ...)	3,68	10	1,201
	Višja/visoka/univerzitetna izobrazba	3,80	43	,665
	Magisterij	3,49	18	,954
	Doktorat znanosti	2,60	3	1,510
	Skupaj	3,66	74	,878

Kljub temu da so razlike med anketiranci z različno stopnjo izobrazbe na videz precejšnje, pa je test ANOVA pokazal (tabela 11), da razlike kljub vsemu niso statistično značilne ($p > ,05$).

Tabela 11: Komuniciranje v organizaciji glede na izobrazbo (ANOVA)

		Df	F	Sig.
Komuniciranje Izobrazba	Med skupinama	3	2,147	,102
	Znotraj skupin	70		
	Skupaj	73		

Pri prvem raziskovalnem vprašanju nas je zanimalo, ali anketiranci različnega spola, starosti ali stopnje izobrazbe različno ocenjujejo komunikacijo v organizaciji. Kljub temu da so manjše razlike bile vidne, pa so rezultati pokazali, da te razlike niso

statistično značilne. Kot odgovor na prvo raziskovalno vprašanje tako lahko podamo, da spol, starost in dosežena izobrazba ne vplivata na dojemanje komunikacije v organizaciji in da med skupinami ne obstajajo statistično pomembne razlike.

Drugo raziskovalno vprašanje

Pri drugem raziskovalnem vprašanju nas je zanimalo, ali se usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja razlikuje glede na spol, starost in izobrazbo. Za preverjanje, ali obstajajo statistično pomembne razlike med spoloma pri usklajevanju dela in družine, smo uporabili t-test, s katerim ugotavljamo, ali se aritmetični sredini dveh skupin med seboj pomembno razlikujeta (v našem primeru aritmetični sredini usklajevanje dela in družine med moškimi in ženskami).

Kot je razvidno iz tabel 12 in 13, statistično pomembne razlike med spoloma lahko dokažemo. Povprečje moških je 3,42, žensk pa 3,67. Za ugotavljanje statistično pomembnih razlik smo naredili t-test. Rezultati Levenovega testa enakosti variance med moškimi in ženskami kažejo, da so statistično pomembne razlike med usklajevanjem dela in družine med moškimi in ženskami, saj je statistična pomembnost F-testa homogenosti varianc nižja od 0,05, kar pomeni, da sta varianci heterogeni ($p = 0,031$). Med aritmetičnima sredinama obeh skupin (moških in žensk) so statistično pomembne razlike. Na osnovi podatkov t-testa lahko rečem, da spol vpliva na usklajevanje dela in družine oziroma da obstaja povezava med spolom in uspešnostjo usklajevanja dela in družine.

Tabela 12: Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja glede na spol

	SPOL	ŠTEVILO	POVPREČJE	STD.ODK.
Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja	Moški	12	3,42	1,553
	Ženski	62	3,67	1,185
	Skupaj	74	3,55	1,369

Tabela 13: Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja glede na spol (t-test)

		Usklajevanje
Levenov test homogenosti varianc	F	4,837
	Sig.	,031

Za ugotavljanje, ali obstajajo statistično pomembne razlike pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja glede na starost, smo uporabili test ANOVA, ki preverja, ali se aritmetične sredine treh ali več skupin med seboj statistično pomembno razlikujejo.

Preverjali smo razlike med aritmetičnimi sredinami uspešnosti usklajevanja dela in družine tistih v starostni skupini od 20 do 29 let, od 30 do 39 let, od 40 do 49 let in 50 let in več. Kot je razvidno iz tabele 14, se povprečne vrednosti glede na starost precej razlikujejo. O najbolj usklajenem delovnem in družinskem življenju so poročali tisti, ki so stari 50 let in več, najmanj pa tisti v skupini od 20 do 29 let. Podatki kažejo, da uspešnost usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja z leti narašča.

Tabela 14: Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja glede na starost

	STAROST	POVPREČJE	ŠTEVILO	STD.ODK.
Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja	Od 20 do 29 let	2,94	8	1,163
	Od 30 do 39 let	3,33	29	1,238
	Od 40 do 49 let	3,58	23	1,269
	50 in več let	4,73	14	,332
	Skupaj	3,63	74	1,243

Test ANOVA (tabela 15) je pokazal, da so razlike med variancami vseh štirih skupin statistično pomembne, saj je $p < ,001$. Rezultati so tako pokazali, da se usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja statistično pomembno razlikuje glede na starost.

Tabela 15: Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja glede na starost (ANOVA)

		Df	F	Sig.
Usklajevanje dela družine Starost	Med skupinama	3	6,162	<,001
	Znotraj skupin	70		
	Skupaj	73		

Kot je razvidno iz tabele 16, se povprečne vrednosti usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja nekoliko razlikujejo glede na stopnjo dosežene izobrazbe. Največ težav pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja imajo tisti z magisterijem (povprečje 3,18), sledijo tisti z višjo, visoko ali univerzitetno izobrazbo (povprečje 3,64). O najboljšem usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja pa so poročali tisti z najnižjo (srednjo šolo) izobrazbo (povprečje 4,22) in tisti z najvišjo (doktorat znanosti) (povprečje 4,17).

Tabela 16: Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja glede na izobrazbo

	IZOBRAZBA	POVPREČJE	ŠTEVILO	STD.ODK.
Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja	Srednja šola (gimnazija, srednja poklicna ...)	4,22	10	,640
	Višja/visoka/univerzitetna izobrazba	3,64	43	1,183
	Magisterij	3,18	18	1,553
	Doktorat znanosti	4,17	3	,804
	Total	3,63	74	1,243

Tudi pri ugotavljanju razlik pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja glede na doseženo izobrazbo smo uporabili ANOVA test. Povprečja uspešnosti usklajevanja dela in družine med anketiranci različne izobrazbe se nekoliko razlikujejo, vendar pa kot so pokazali rezultati testa, te razlike niso statistično pomembne: $F(3,70) = 1,792$, $p > 0,05$. Glede na rezultate ne moremo reči, da se usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja statistično pomembno razlikuje glede na izobrazbo.

Tabela 17: Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja glede na izobrazbo (ANOVA)

		Df	F	Sig.
Usklajevanje dela družine Izobrazba	Med skupinama	3	1,792	,157
	Znotraj skupin	70		
	Skupaj	73		

V drugem raziskovalnem vprašanju nas je zanimalo, ali se usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja razlikuje glede na spol, starost in doseženo izobrazbo. Rezultati so pokazali, da se usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja statistično pomembno razlikuje glede na spol in starost, ne pa tudi glede na doseženo izobrazbo.

Tretje raziskovalno vprašanje

Za namen ugotavljanja odgovora na zadnje raziskovalno vprašanje, ali percepcija zaposlenega o primerni komunikaciji v organizaciji vpliva na usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja, smo izračunali regresijsko analizo. Komuniciranje v organizaciji je bila neodvisna spremenljivka, usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja pa odvisna spremenljivka. Rezultati so pokazali, da dojemanje komunikacije v organizaciji ne vpliva na usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja anketirancev ($p > 0,05$).

Tabela 18: Vpliv komunikacije na usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja

Model	Nestandardni koeficienti		Standardizirani koeficienti	Prilagojeni R ²	T	Sig.
	B	Std. napaka	Beta			
Konstanta	2,830	,620			4,564	<,001
Komunikacija	,218	,165	,154	,010	1,324	,190

- a. odvisna spremenljivka: usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja
b. konstanta: komunikacija

6 Zaključek

V naši raziskavi smo preučevali, kako dojemanje komunikacije vpliva na usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja zaposlenih v zdravstveni ustanovi. Čeprav kvantitativni rezultati niso pokazali statistično značilne povezave med tema dvema spremenljivkama, pa je opisna analiza razkrila pomembne vidike, ki kažejo, da način komuniciranja v organizaciji lahko posredno vpliva na sposobnost zaposlenih, da najdejo ravnotežje med službenimi in zasebnimi obveznostmi.

Obstoječi komunikacijski procesi so v organizacijah večinoma usmerjeni v prenos jasnih informacij in navodil, kar omogoča, da zaposleni vedo, kaj se od njih pričakuje. Vendar pa takšen pristop pogosto ne vključuje odprtega dialoga in medsebojnega poslušanja, s čimer se lahko pojavi občutek, da vodstvo ne pozna ali ne upošteva posameznikovih potreb. Pomanjkanje povratnih informacij in možnosti, da bi se zaposleni lahko izrazili, lahko vodi do situacije, kjer se posamezniki težje prilagajajo spreminjajočim se delovnim zahtevam in posledično težje usklajujejo poklicno in zasebno življenje.

Pomembno je poudariti, da komunikacija ni zgolj prenos informacij, temveč predstavlja tudi temelj organizacijske kulture. Organizacijska kultura določa, kako se v podjetju gradi zaupanje, sodelovanje in spoštovanje med zaposlenimi, kar neposredno vpliva na način komuniciranja. Ko je odprt dialog del kulturnega okolja, se zaposleni lažje vključujejo, delijo svoje izkušnje in prispevajo k iskanju rešitev, kar dodatno krepi njihovo sposobnost za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja.

Ob tem je smiselno poudariti, da izboljšave na področju usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja niso dosegljive zgolj s spremembami v komunikaciji. Pomemben je celosten pristop, ki vključuje tudi uvedbo fleksibilnih delovnih ur, možnosti dela

na daljavo in prilagoditev delovnega okolja individualnim potrebam zaposlenih. Uvedba prilagodljivega delovnega časa in možnosti dela od doma lahko, kot navajajo Allen et al. (2000), pripomoreta k zmanjšanju konflikta med delom in družino, saj zaposlenim omogočata, da prilagodijo svoj urnik glede na osebne in družinske obveznosti.

Poleg tega je priporočljivo, da organizacije vzpostavijo redne sestanke in delavnice, kjer se poudarja odprt dialog in medsebojno sodelovanje. Kossek in Ozeki (1998) poudarjata, da odprtost in vključevanje mnenj vseh deležnikov pripomoreta k izboljšanju zadovoljstva zaposlenih in posledično k boljšemu usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja. Takšni sestanki bi lahko služili kot forum, kjer zaposleni anonimno ali odprto delijo svoje izkušnje, kar omogoča vodstvu, da pravočasno prepozna in odpravi ozka grla v komunikacijskih procesih.

Dodatno je smiselno, da se organizacije osredotočijo tudi na redno evalvacijo delovnih pogojev in učinkovitosti komunikacijskih procesov. Vzpostavitev strukturiranega sistema povratnih informacij omogoča, da se ugotovijo potrebe zaposlenih ter da se sprejmejo ustrezni ukrepi za prilagoditev delovnega okolja. Tak pristop lahko vodi k večji motivaciji zaposlenih, saj se počutijo slišane in podprte, kar pozitivno vpliva na njihovo sposobnost, da uravnotežijo poklicno in zasebno življenje.

Skupaj lahko rečemo, da izboljšave na področju usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja zahtevajo integriran pristop. Ne samo sprememba v načinu komuniciranja, temveč tudi krepitev organizacijske kulture, v kateri so odprtost, spoštovanje in dialog temelj, sta ključni za ustvarjanje delovnega okolja, kjer se zaposleni počutijo cenjene in podprte. Tak celosten pristop bo omogočil, da se izboljša tako pretok informacij kot tudi individualna prilagoditev delovnega okolja, kar bo prispevalo k boljšemu ravnotežju med službenimi in zasebnimi obveznostmi ter dolgoročnemu zadovoljstvu pri delu.

Viri in literatura

Allen, T. D., Herst, D. E. L., Bruck, C. S. & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278–308. <https://doi.org/10.1037//1076-8998.5.2.278>

- Kossek, E. E. & Ozeki, C. (1998). Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior-human resources research. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 139–149. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.139>
- Akerstrom, M., Sengpiel, V., Hadžibajramović, E., Carlsson, Y., Graner, S., Andersson, O., Jonsson, M., Naurin, E., Veje, M., Wessberg, A., Linden, K. (2023). The COPE Staff study: Study description and initial report regarding job satisfaction, work-life conflicts, stress, and burnout among Swedish maternal and neonatal healthcare workers during the COVID-19 pandemic, *International Journal of Gynecology and Obstetrics*, 162(3), 989–997, DOI 10.1002/ijgo.14772
- Al-Firm, a., T., Alshalawi, M., Almarzouqi, M., Alhuthil, R., Qanbar, S., Alsalmi, L. & Alaklabi, A. (2025). Perception of just culture among staff in a research organization, *Industrial and Commercial Training*, 57(2), pridobljeno 17. 1. 2025 na chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ict-09-2024-0089/full/pdf?title=perception-of-just-culture-among-staff-in-a-research-organization>
- Arif, S., Johnston, K.A., Lane, A. & Beats, A. (2023). A strategic employee attribute scale: Mediating role of internal communication and employee engagement, *Public Relations Review*, 49(2). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102320>
- Bernstrom, V. H., Ingelsrud, M. & Nilsen, W. (2024). The consequences of after-hours work: a fixed-effect study of burnout, pain, detachment and work-home conflict among Norwegian workers, *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 51(1), 38–47, DOI 10.5271/sjweh.4198
- Christensen, M. & Knudsen, T. (2010). Design of Decision-Making Organizations, *Management science*, 56(1), 71–89. https://www.researchgate.net/publication/220534205_Design_of_Decision-Making_Organizations#fullTextFileContent
- Conte, F., Siano, A. & Vollero, A. (2017). CEO communication: Engagement, longevity and founder centrality: An exploratory study in Italy, *Corporate Communications*, 22(3), 273–291, DOI: 10.1108/CCIJ-10-2015-0062
- Cuibai, Y., Zhenli, L., Futian, L., Hongting, L. (2024). The Impacts of Digital Leadership on Employee Voice Behaviors: The Mediating Roles of Employee Empowerment and Work Engagement, *SAGE Open*, 14(2), DOI 10.1177/21582440241260474
- Edeh, N., I., Ezebuio, F., N., Abanyam, F., E., Usida, F., U., Okute, A., L., Aderoju, J. A., Uguru, T., O., Nwadi, C., L., Ugwunwoti, E., P., Abanyam, V., A., Nnamani, V., O. & Guma, E., T. (2024). Mediation Roles of Transformational Leadership and Psychological Empowerment on Work-Life Balance and In-role Performance of Vocational Educators in Nigeria, *Journal of Technical Education and Training*, 112 – 130 DOI 10.30880/jtet.2024.16.01.009
- Frick, S., L., Glavin, R., Franklin, C. & Waters, P., M. (2025). Work-Life Balance in Pediatric Orthopaedics: The Role of the Leaders, *Journal of the Pediatric Orthopaedic Society of North America*, Vol.10, <https://doi.org/10.1016/j.jposna.2025.100158>
- Giancarlo, G., Gérson, T., Krause, V. M. & Bernardes, M. (2024). Before and during COVID-19: the roles of transformational leadership, organizational culture and work-life balance in healthcare, *Journal of Health Organization and Management*, 38(4), 528–553, DOI 10.1108/JHOM-07-2023-0224
- Iova, R., A., Cretu, D. & Cretu, O.R. (2023). Employees perception on organizational communication – case study, *Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development*, 23(3). Pridobljeno 15. 1. 2025 na chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://managementjournal.usamv.ro/pdf/vol.23_3/Art42.pdf
- Kok, N., Hoedemackers, C., Fuchs, M., Cornet, A., D., Ewalds, E., Hom, H., Meijer, E., Meyenaar, I., Mol, M., , W., Steen-Dieperink, M., Zanten, A., Hoeven, H., J. & Zegers, M. (2025). The interplay between organizational culture and burnout among ICU professionals: A cross-

- sectional multicenter study *Journal of Critical Care*, Vol. 85, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jcrc.2024.154981>
- Kossek, E. E. & Ozeki, C. (1998). Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior-human resources research. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 139–149. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.139>
- Martínez-León, I., M., Olmedo-Cifuentes, I., Cegarra-Leiva, D. & Sánchez-Vidal, M., E. (2025). Work–Life Balance Practices and Their Influence on Internal Corporate Reputation in SMEs, *Corporate Reputation Review*, DOI 10.1057/s41299-025-00221-w
- Namie, G. (2021). 2021 WBI U.S. Workplace Bullying Survey. Pridobljeno 16. 1. 2025 na <https://workplacebullying.org/wp-content/uploads/2021/04/2021-Full-Report.pdf>
- Piwowar-Sulej, K., Popowicz, E. & Sulich, A. (2024). What is the link between internal communication, organizational culture and environmental strategy? The context of company size and employee perception, *Central European Management Journal*, 32(2), 301–319, DOI: 10.1108/CEMJ-06-2022-0073
- Ratinet, E., Guilbert, L., Auzoult, L., Bosselut, G., Fouquereau, E., Chevalier, S. & Priolo, D., (2025). Transformational leadership and work–life balance: A moderated mediation model. *Leadership transformationnel et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée : un modèle de médiation modéré*, *Psychologie Française*, 70(1), 81–95, <https://doi.org/10.1016/j.psfr.2025.01.003>
- Rincón-Saravia, R., A., Eslava-Zapata, R. & Ortiz, E., G. (2024). Transformational leadership and organizational culture: a study in dental centers, *Health Leadership and Quality of Life*, 3(505), DOI: 10.56294/hl2024.505
- Tkalac Verčić, A. & Špoljarić, A. (2020). Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction, *Public Relations Review*, 46(3). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101926>
- Wen, T., Chen, Y., Syed, T., A. & Ghataoura, D. (2025). Examining communication network behaviors, structure and dynamics in an organizational hierarchy: A social network analysis approach, *Information Processing & Management*, 62(1). <https://doi.org/10.1016/j.ipm.2024.103927>
- Yue, C. A., Thelen, P. & Verghese, A., K. (2025). Should I Speak Up? How Supervisory Communication, Team Culture, and Team Relationships Determine Employees' Voice Behavior, *International Journal of Business Communication*, 62(1), 131–160, DOI: 10.1177/23294884221104794
- Yue, C., A. & Thelen, P.D. (2023). The state of internal communication in Latin America: An international Delphi study, *Public Relations Review*, 49(1). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102262>
- Yue, C., A. & Thelen, P.D. (2023). Words matter: The impact of workplace verbal aggressiveness on workgroup relationship conflict, work-life conflict, and employee-organization relationships, *Public Relations Review*, 49(1). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102292>
- Žnidaršič, J. & Bernik, M. (2021). Impact of work-family balance results on employee work engagement within the organization, *PloS one*, 16(1), DOI: 10.1371/journal.pone.0245078
- Žnidaršič, J. & Bernik, M. (2021). Usklajevanje delovnega in družinskega življenja: vidik spola, 40th International Conference on Organizational Science Development: conference proceedings, 1171–1186, DOI:10.18690/978-961-286-442-2.79