

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV SKRAJŠANEGA DELOVNEGA ČASA NA PRODUKTIVNOST
ZAPOSLENIH IN KVALITETO ŽIVLJENJA**

Ljubljana, avgust 2024

MINKA HAREJ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Minka Harej, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vpliv skrajšanega delovnega časa na produktivnost zaposlenih in kvaliteto življenja, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Nado Zupan

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

1	UVOD	1
2	DELOVNI ČAS	4
2.1	Prelomni dogodki v zgodovini skrajševanja delovnega časa	4
2.2	Eksperimenti skrajševanja delovnega časa	7
2.3	Oblike krajšega delovnega časa v Sloveniji.....	9
2.3.1	Slovenska delovno-pravna zakonodaja na področju krajšega delovnega časa od polnega.....	9
2.3.2	Pravica staršev do krajšega delovnega časa	10
2.3.3	Pravica invalidov do krajšega delovnega časa	11
2.3.4	Delna upokožitev in delna reaktivacija že upokoženega	12
2.4	Oblike skrajšanega delovnega časa	12
2.5	Postopek uvedbe skrajšanega delovnega časa.....	13
2.6	Postopek uvajanja skrajšanega delovnega časa.....	17
2.6.1	Med implementacijo	19
2.6.1.1	<i>Vodenje</i>	<i>19</i>
2.6.1.2	<i>Komunikacija</i>	<i>20</i>
2.6.1.3	<i>Vključevanje zaposlenih.....</i>	<i>21</i>
2.6.2	Po implementaciji	22
3	PRODUKTIVNOST ZAPOSLENIH	23
3.1	Oprelitev produktivnosti zaposlenih.....	23
3.2	Dejavniki produktivnosti zaposlenih	24
3.3	Delovni čas kot dejavnik produktivnosti zaposlenih	26
4	KVALITETA ŽIVLJENJA.....	28
4.1	Oprelitev kvalitete življenja.....	28
4.2	Dejavniki kvalitete življenja	32
4.2.1	Objektivna dimenzija.....	32
4.2.2	Subjektivna dimenzija	33
4.3	Delovni čas kot dejavnik kvalitete življenja	35
4.3.1	Zdravje.....	35
4.3.2	Zaposlitev in osnovna dejavnost	36
4.3.3	Okolje	38

4.3.4	Socialne interakcije, samoizpolnjevanje in subjektivno zaznavanje dobrega počutja	39
5	RAZISKAVA O SKAJŠANEM DELOVNIKU IN NJEGOVEM VPLIVU NA KVALITETO ŽIVLJENJA IN PRODUKTIVNOST.....	39
5.1	Opredelitev metodologije raziskovanja	39
5.1.1	Anketa	40
5.1.2	Intervju	40
5.2	Analiza podatkov in rezultati raziskave	41
5.2.1	Rezultati ankete	41
5.2.2	Rezultati intervjujev	44
5.2.2.1	<i>Postopek testiranja štiridnevnega delavnika.....</i>	<i>44</i>
5.2.2.2	<i>Vpliv skrajšanega delovnega časa na produktivnost.....</i>	<i>47</i>
5.2.2.3	<i>Vpliv skrajšanega delovnega časa na kvaliteto življenja</i>	<i>49</i>
5.3	Razprava.....	51
5.3.1	Interpretacija rezultatov.....	51
5.3.2	Odgovori na raziskovalna vprašanja	53
5.4	Omejitve raziskave in predlogi za nadaljnje raziskovanje.....	54
5.5	Priporočila za uvajanje skrajšanega delovnega časa	55
6	SKLEP	56
PRILOGE		67

KAZALO SLIK

Slika 1:	Managerski proces implementiranja skrajšanega delavnika.....	14
Slika 2:	Model oblikovalskega razmišljanja	15
Slika 3:	Grafični prikaz odnosa do skrajšanega delovnega časa	42
Slika 4:	Grafični prikaz odnosa do ukrepov za skrajševanje delovnega časa	43
Slika 5:	Grafični prikaz verjetnosti porabe dodatnega prostega časa.....	43
Slika 6:	Pomisleki in skrbi glede vpliva uvedbe skrajšanega delovnega časa	44

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketa.....	1
Priloga 2: Shema intervjujev	8

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

4DD – (angl. Four Day Work Week); štiri dnevni delavnik

BDP – Bruto domači proizvod

EU – Evropska unija

HDI – (angl. The Human Development Index); Indeks človekovega razvoja

HR – (angl. Human Resources); upravljanje s človeškimi viri

KPI – (angl. key performance indicator); ključni kazalniki uspeha

OECD – (angl. Organisation for Economic Co-operation and Development); Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj

QOL – (angl. Quality of Life); kvaliteta življenja

RWH – (angl. Reduced Working Hours); skrajšan delovni čas

RS – Republika Slovenija

SPI – (angl. Global Social Progress Index); Indeks socialnega napredka

WHO – (angl. The World Health Organization); Svetovna zdravstvena organizacija

ZDR – Zakona o delovnih razmerjih

ZSDP – Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih

1 UVOD

V številnih sektorjih je v zadnjih desetletjih prišlo do velikih sprememb. Z izboljšanimi orodji in tehnološkim napredkom je delo postalo enostavnejše in učinkovitejše, številni delovni procesi so postali avtomatizirani in hitrejši. Te velike spremembe, povzročene s strani tehnološkega napredka, napovedujejo pomankanje plačanega dela. Po drugi strani se upokojitvena starost zaradi staranja prebivalstva postopno zvišuje, kar trenutno pomeni, da bi morale prihodnje generacije delati v pozno starost. S spreminjajočimi se demografskimi, tehnološkimi in družbeno-kulturnimi razsežnostmi je zato prilagoditev uveljavljenih norm na področju dela pomemben korak. Možna prilagoditev, o kateri trenutno razpravljajo akademiki, politiki, sindikati, delodajalci in mediji, je skrajšan delovni čas (Gilligan in drugi, 2019; Kamerāde in drugi, 2019; Neubauer, 2023).

Delovni čas se je tekom zgodovine veliko spreminjal, njegovo dolžino lahko obravnavamo kot politično vprašanje. V 19. stoletju, po industrijski revoluciji, je delovnik trajal med 80 in 100 ur tedensko. 40-urni polni delovni čas, kot ga poznamo danes, so si delavci izborili sami in je v veljavi manj kot 100 let (Lee, 2019; Stronge in Harper, 2019). Delovni čas je delno določen s tem, kaj se v določeni državi šteje za zaposlitev s polnim delovnim časom. Podatki o konvencionalni normi polnega delovnega časa so v različnih evropskih državah precej poenoteni. Francija je edina država z normo polnega delovnega časa 35 ur na teden, medtem ko ima večina držav normo polnega delovnega časa med 37 in 40 urami (Stan in Piasna, 2017).

V Sloveniji Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1), Uradni list RS, št. 21/13, 78/13 – popr., 47/15 – ZZSDT, 33/16 – PZ-F, 52/16, 15/17 – odl. US, 22/19 – ZPosS, 81/19, 203/20 – ZIUPOPĐVE, 119/21 – ZČmIS-A, 202/21 – odl. US, 15/22 in 54/22 – ZUPŠ-1, določa, da »polni delovni čas ne sme biti daljši od 40 ur tedensko in ne krajši od 36 ur. Z zakonom ali drugim predpisom v skladu z zakonom ali kolektivno pogodbo se lahko določi za delovna mesta, pri katerih obstajajo večje nevarnosti za poškodbe ali zdravstvene okvare, polni delovni čas, ki traja manj kot 36 ur na teden.« Trenutni zakonski okvir pri sklenitvi pogodbe za 32 ur tedensko ne prinese polnih pravic iz ZDR-1 in ne iz obveznih zavarovanj v polnem obsegu (Rabuza, 2022; Libnik, 2023). 26. junija 2023 je bil s strani Ministrstva za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti predlagan predpis Zakon o spremembah in dopolnitvah (ZDR-1D), ki predlaga spremembe na področju spodnje meje delovnega časa, ki velja kot polni delovnik. Z novo ureditvijo bi se ta znižala na 30 ur na teden (Mesec in Juvan, 2023).

Kar nekaj podjetij v Sloveniji se je kljub pomankljivi zakonski ureditvi odločilo za uvedbo 6-urnega delovnika. Prvo podjetje, ki je uveljavilo 6-urni delovnik je bilo podjetje Donar, sledilo mu je podjetje Skaza. Za 4-dnevni delovnik so se odločili v podjetju Boscarol d. o. o. in v podjetju Visionect (Lorbek, 2023; Rabuza, 2021).

V tujini se v zadnjih letih pojavljajo množična testiranja in uvajanja skrajšanega delovnika, večinoma v obliki 4-dnevnega delovnika. Na Islandiji so med leti 2014 in 2021 izvedli poizkus skrajšanega delovnika iz 40 na 35 oz. 36 ur tedensko, pri čemer so rezultati pokazali, da je produktivnost ostala enaka oz. se je zvišala, zaposleni pa so poročali o boljšem psihičnem počutju (Haraldsson Guðmundur in Kellam, 2021). Novozelandsko podjetje Perpetual Guardian se je po dvomesečni poskusni dobi 4-dnevnega delovnega tedna in 20-odstotnem povečanju produktivnosti iz leta 2018 odločilo obdržati štiridnevni delovni teden. (Yeo, 2022). Največja raziskava na področju uvedbe 4-dnevnega delovnika je bila zaključena februarja 2023, izpeljal jo je "think tank" Autonomy v Veliki Britaniji. V raziskavi je sodelovalo 61 podjetij, od tega se jih je 18 odločilo ohraniti 4-dnevni delovnik, 38 pa jih nadaljuje s preizkusno dobo (Lewis in drugi, 2023). Po testnem obdobju se je za uvedbo 4-dnevnega delovnega tedna odločilo tudi podjetje Kickstarter, svojim zaposlenim pa so jo ponudila tudi druga velika tehnološka podjetja, kot na primer Amazon, Panasonic, Toshiba ... (Cawley, 2023; Cuadra, 2023).

Kljub skrajšanemu delovnemu času podjetja poročajo o ohranjanju ali povečanju dobička na račun nižjih stroškov in povečane produktivnosti. Razumevanje, kako število opravljenih ur vpliva na produktivnost dela zaposlenih, je lahko v veliko pomoč pri urejanju delovnega časa in upravljanju podjetja (Lorbek, 2023).

V okviru organizacij ima velik pomen **produktivnost zaposlenih**, ki je merilo opravljenega dela zaposlenega v določenem času. Za rast in razvoj podjetja je pomembno, da je vrednost plače zaposlenih manjša od zneska, ki ga zaposleni v podjetju zasluži s svojim delom (Shivangi in Nirmala, 2022). Zato se dandanes organizacije vse bolj ukvarjajo s tem, kako povečati produktivnost zaposlenih. Povezujejo jo z različnimi dejavniki, kot so motivacija, ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem, delovno okolje, izobraževanja in možnosti za napredovanje, plačilo, varnost zaposlitve, članstvo v sindikatu, zdravstveni in varnostni pogoji... (Shivangi in Nirmala, 2022; Kazaz in Ulubeyli, 2007; Singh in Chaudhary, 2022).

Koncept kakovosti življenja je še relativno nov in širok pojem, z mnogimi definicijami znotraj različnih vej znanosti, ekonomije, medicine, psihologije, sociologije itd. Njegov osnovni namen je obravnavanje objektivnih dejavnikov in subjektivnega doživetja celotnega življenja posameznika v določenem trenutku. Znotraj objektivnih dejavnikov so pogosto vključeni materialni življenski standard, osebno zdravje na fizični, duševni in duhovni ravni, prosti čas in socialne interakcije, naravno in bivalno okolje, status izobrazbe, delovno okolje, avtonomija pri odločanju (Eurostat, 2023; Teoli in Bhardwaj, 2023; The World Health Organization, 2023). Ker je subjektivna domena oblikovana znotraj zavesti posameznika, je to težje meriti. Smernice (angl. Organisation for Economic Co-operation and Development, v nadaljevanju OECD) jo opredeljujejo kot subjektivno blagostanje (angl. subjective well-being) in jo merijo s tremi poddimenzijami: z zadovoljstvom nad življenjem (ocenjeno preko kognitivnega vrednotenja), z afektom (ocenjeno preko človekovih občutkov

ali čustvenih stanj) in z evdemonijo (ocenjeno preko občutka pomena in namena v življenju) (Eurostat, 2023; OECD, brez datuma).

Številne raziskave kažejo, da so zaposleni ob skrajšanem delovnem času bolj produktivni in zadovoljni z življenjem (Fontinelle, 2023). Podporniki uvedbe skrajšanega delovnega urnika omenjajo številne koristi za ekonomijo, okolje, skupnost, družino in posameznike. Kritiki pa so zaskrbljeni, da lahko realnost izvajanja skrajšanega delovnika privede do večje intenzifikacije dela, zmanjšane nadzora delavcev nad delovnimi urniki in nalogami ter do večjih neenakosti med sektorji delavcev. Poudarjajo pomanjkanje dokazov na organizacijski ravni in so skeptični do vrednosti in odgovornosti, ki jih skrajšan delovnik prinaša za zaposlene. Menijo, da bo skupaj z Hawthornovim efektom čez čas padla tudi produktivnost zaposlenih in dobiček podjetij (Beardsley, 2023).

Namen magistrskega dela je izboljšati razumevanje delovanja podjetij s skrajšanim delovnim časom. Prav tako je namen poglobiti razumevanje povezave med skrajšanim delovnim časom in produktivnostjo zaposlenih ter kvaliteto življenja zaposlenih. Ugotovitve iz literature in empirične raziskave bodo prispevale k smernicam za nadaljnje raziskave. Pomagale bodo tudi managerjem pri sprejemanju odločitev na področju uvedbe skrajšanega delovnega časa in političnim odločevalcem o smiselnosti uredbe zakonodaje na področju skrajšanega delovnega časa.

Glavni cilj magistrskega dela je celovito preučiti področje skrajšanega delovnega časa in vpliva tega na kvaliteto življenja in produktivnost dela zaposlenih. Preučiti želim, kako se je delovni čas spreminjal skozi zgodovino, kakšne so možne oblike skrajšanega delovnega časa, kako je na področju skrajšanega delovnega časa razvita slovenska zakonodaja in kakšne rezultate dajejo raziskave in poskusi uvedb skrajšanega delovnega časa. Celovito želim preučiti produktivnost zaposlenih, dejavnike, ki na to vplivajo, in vpliv skrajšanega delovnega časa na produktivnost zaposlenih. Raziskati želim tudi kvaliteto življenja, jo opredeliti in raziskati dejavnike, ki imajo vpliv na kvaliteto življenja, ravno tako tudi vpliv skrajšanega delovnega časa. S pomočjo empirične raziskave želim ugotoviti, kakšno je mnenje o skrajšanem delavniku med Slovenci in kako deluje neko slovensko podjetje, ki je že uvedlo skrajšan delovni čas. Na podlagi obstoječih spoznanj in empiričnih podatkov želim ugotoviti, na kakšen način naj se podjetja, ki jih zanima implementacija skrajšanega delovnega časa, lotijo uvedbe.

Za uresničitev navedenega namena in ciljev magistrske naloge bom s pomočjo teoretičnega in z empiričnim delom poskušala odgovoriti na naslednja raziskovalna vprašanja:

RV1: Kakšno je mnenje Slovencev o skrajšanem delovnem času?

RV2: Kakšen je postopek prehoda na skrajšan delovni čas?

RV3: Kako skrajšan delovnik vpliva na produktivnost zaposlenih?

RV4: Kako skrajšan delovnik vpliva na kvaliteto življenja zaposlenih?

Magistrsko delo bo sestavljeno iz dveh delov, teoretičnega in empiričnega. Teoretični del obravnavane teme bom napisala na podlagi kompilacije literature in virov. Preučila bom raziskave in teoretične prispevke iz strokovnih in znanstvenih člankov, knjig in spletnih virov. V teoretičnem delu se bom pri raziskovanju opirala tako na tujo kot na slovensko literaturo, ki mi bo podala vpogled v dogajanje v našem prostoru. Sprva bom pregledala in predstavila dosedanje ugotovitve na področju skrajšanega delovnega časa. Nato bom preučila področje produktivnosti zaposlenih in kvalitete življenja ter pri obeh skušala ugotoviti, kakšen vpliv ima delovni čas na ti dve področji.

V nadaljevanju bo sledil empirični del. Uporabila bom kvantitativno in kvalitativno metodo pridobivanja podatkov. Pridobljene podatke iz ankete bom statistično analizirala in najzanimivejše ugotovitve vizualno podprla. Iz podatkov, pridobljenih z intervjuji, bom s tematsko analizo ovrednotila splošno sporočilo latentne vsebine. Na koncu bom predstavila ključne ugotovitve empirične raziskave, prav tako bom predstavila tudi omejitve in priporočila za nadaljnje raziskave. Z ugotovitvami iz teoretičnega in empiričnega dela bom pripravila priporočilo za uvajanje skrajšanega delovnega časa in opredelila, kako je to smiselno izvesti.

2 DELOVNI ČAS

Delovni čas je v Sloveniji definiran v 142. členu ZDR-1, ki ga opredeljuje kot efektivni delovni čas in čas odmora po 154. členu tega zakona ter čas upravičenih odsotnosti z dela v skladu z zakonom in kolektivno pogodbo oziroma splošnim aktom, pri čemer je efektivni delovni čas vsak čas, v katerem delavec dela, kar pomeni, da je na razpolago delodajalcu in izpolnjuje svoje delovne obveznosti iz pogodbe o zaposlitvi. Efektivni delovni čas pa velja tudi kot osnova za izračun produktivnosti dela.

Kljub številnim inovacijam na področju tehnologije, povečani produktivnosti in vse večjim spremembam v širšem kontekstu družbe in okolja se v zadnjem času dolžina delovnega časa na makro ravni ni bistveno spreminjala in se v zahodnih državah še vedno ohranja norma 40 ur tedensko (Lewis in drugi, 2023; Stronge in Harper, 2019).

2.1 Prelomni dogodki v zgodovini skrajševanja delovnega časa

Pred industrijsko revolucijo je delovni čas omejevala dnevna svetloba, poleti do 16 ur, pozimi do 8 ur (Gilmore, 2021). Pri razlagi delovnega časa je potrebno upoštevati različno dožemanje časa in načina dela. V času, ko je bila glavna človekova dejavnost nabiralništvo in lov, je delo obsegalo približno 3 do 8 ur dnevno. Prevladoval je sproščen odnos do dela z dolgimi odmori. V agrarnem času se je delo spreminjalo glede na letni čas. Delo je zajemalo približno 250 dni na leto, počitek pa je bil del dneva tudi v času najbolj delavnih

obdobjih leta. V predindustrijskem času, v času razvoja obrti za zunanje trge in komercialnega kmetijstva, je delovni dan trajal 10 do 12 ur, do 200 dni na leto. Med industrializacijo se je dolžina dela podaljšala na 12 ur, delavniki pa so zavzemali približno 300 dni letno (Schor, brez datuma; Coleman, 1983; Gilmore, 2021).

Lastniki tovarn so v času industrijske revolucije želeli maksimirati dobiček, uveljavili so delovnik z 10 do 16 urami, ki je veljal tudi za otroke. Robert Owen, lastnik tekstilne tovarne in pionir raziskovanja delovnih pogojev, je prvi uvedel minimalno starost za delo otrok pri 10 letih. Pogoje poslovanja je spreminjal na podlagi ekonomskih razlogov in vse uvedene socialne izboljšave financiral iz dobička tovarne, doseženega z večjo produktivnostjo zaposlenih. Leta 1815 je poskušal vložiti predlog zakona o delovnih razmerah v tovarnah, ki bi omejil delovni dan na 10 ur in pol ter prepovedal zaposlovanje otrok, mlajših od 10 let, ter nočno delo za vse otroke (The British Library, brez datuma). Predlog zakona ni bil sprejet, saj so nasprotniki verjeli, da bi bil slab za podjetja. Pozneje, leta 1833, so v Veliki Britaniji z zakonom o tovarnah delovni čas otrok med 10 in 13 let omejili na 48 ur tedensko, delovni čas starejših pa na 69 ur tedensko za delo v tekstilni industriji in rudnikih, leta 1864 je bil zakon sprejet za vso industrijo (Striking Women, brez datuma; The British Library, brez datuma).

Začetki pogajanj za krajšanje delovnega časa in izboljševanje pogojev dela so se tudi v ZDA pričeli konec 19. stoletja. Federacija organiziranih obrti in delavskih sindikatov je leta 1884 na nacionalni konvenciji v Chicagu pozvala k velikemu gibanju za uveljavitev 8-urnega delovnika, ki naj bi doseglo vrhunec 1. maja 1886 (Chase, 1993; The Illinois Labor History Society, 2008; Rozman, 1984). 300 000 Američanov je organiziralo parade in proteste po vsej Ameriki, zahtevajoč "Osem ur za delo, osem ur za počitek, osem ur za tisto, kar hočemo". Prvi nasilni obračuni so se zgodili 3. maja 1886 v tovarni McCormick Reaper Works, kar je privedlo do javnega zborovanja na trgu Haymarket 4. maja istega leta. Kljub mirnemu govoru protestnikov je prišlo do nasilja, ker sta dva detektiva zatrjevala, da so protestniki spodbujali nasilje. Policija je odgovorila z razganjanjem množice, pri čemer je bila vržena bomba, kar je sprožilo streljanje policije (Chase, 1993).

Po izgredih na trgu Haymarket so bili sindikati napadeni, gibanje za osemurni delovnik pa je bilo izrinjeno. Osem domnevnih organizatorjev je bilo aretiranih, pet so jih obesili, preostale tri pa je pomilostil Guverner Altgeld, ki je odkril pristranskost sodnika in izmišljene dokaze. Leta 1889 je delegat Ameriške zveze dela predlagal, da se 1. maj razglasi za mednarodni praznik dela v spomin na žrtve Haymarketa. Šele leta 1935 je 8-urni delovnik postal nacionalni standard v Ameriki, del zakona o standardih pravičnega dela po odločitvi predsednika Franklina D. Roosevelta (Chase, 1993; Jones, 2020; Smith, 2007; The Editors of Encyclopaedia Britannica, 2023; The Illinois Labor History Society, 2008).

Sočasno se je tudi v Avstraliji v 50-ih letih 19. stoletja zaradi zlate mrzlice, ki je privabila veliko priseljencev, okrepilo gibanje za osemurni delovnik. Da bi zadostili povpraševanju priseljencev, so gradbinci delali dolge dneve v težkih razmerah, zato so marca 1856 sklicali

javno zborovanje za zahtevo po osemurnem delovniku. Po mesecu pogajanj so dosegli mirni dogovor z delodajalci, da bodo za enako plačilo delali 8 ur (State Library Victoria, brez datuma b). Za boljše delovne pogoje so se borili številni priseljeni Britanci, ki so sodelovali v delavskem gibanju že v Angliji. Kot argumente za krajši delovni čas in boljše pogoje dela so navajali ostro avstralsko podnebje, ki močno vpliva na zdravje, potrebo po izobrazbi in prosti čas, da postanejo boljši možje, očetje in državljani (State Library Victoria, brez datuma a). Trajalo je 60 let, preden je bil zakon o 8-urnem delovniku sprejet v parlamentih zveznih držav Victoria in New South Wales leta 1916. Arbitražno sodišče Commonwealtha je nato leta 1948 odobrilo 40-urni petdnevni delovni teden za vse Avstralce (Hall, 2023).

Za vsesplošno uveljavitev 40-urnega in petdnevnega delovnika je naposled veliko prispeval ameriški industrijski mogotec Henry Ford. Leta 1914 je ob brezposelnosti in nemirih svojim delavcem povečal plačo na 5 dolarjev za 8 ur, večina zaposlenih pa je takrat opravljala 9 ur za 2,5 dolarja. S tem je delavcem povečal občutek zvestobe in izboljšal njihovo produktivnost. Leta 1922 je Ford uvedel 5-dnevni delovnik, s čimer je zaposlenim omogočil več prostega časa, hkrati pa pričakoval večjo predanost in produktivnost, ki bi finančno pokrila prost dan (History.com Editors, 2020).

Kellogg's je drugo ameriško podjetje, ki se je odločilo za skrajšan delovni čas. Uvedli so 4 izmene po 6 ur namesto 3 izmene po 8 ur. S potrebo po novih delavcih za četrto izmeno so omogočili zaposlitev tistim, ki so ostali brez dela v času gospodarske krize. Zaposleni so s krajšim delovnikom delali bolj zavzeto in učinkovito, kar je zmanjšalo splošne stroške, stroške dela in število nezgod pri delu. Kljub začetno nižjim plačam so postopoma zviševali plačila zaposlenim in presegli povprečno plačilo na uro v celotni državi (Hunnicut, 1992; InformationWeek Staff, 2002).

Iz zgodovinskega pregleda delovnega časa lahko vidimo, da se je ta bistveno spreminjal v času industrijske revolucije na podlagi bojev delavcev za svoje pravice. Med letoma 1870 in 1913 je prišlo do počasnega upada, potem se je od leta 1913 do leta 1938 število delovnih ur povečalo zaradi družbenopolitičnih, tehnoloških in gospodarskih sprememb, ki jih je prinesla vojna. Po drugi svetovni vojni se je upad števila ur nadaljeval v številnih državah, spremembe so potekale počasneje in z velikimi razlikami med državami (Giattino in drugi, 2023). V večini držav se je po letu 1940 uveljavila norma 40-urnega delovnega tedna. V nekaterih državah, npr. v Mehiki, Kolumbiji, Argentini, Indiji, Singapurju, Tajski itd. pa še danes ostaja v veljavi daljši, šestdnevni delovnik, s 44 ali 48 urami tedensko (Kulakov, 2023).

Na ravni držav se torej dolžina delovnega časa zadnjih 50 let skoraj ni spreminjala (Lewis in drugi, 2023; Stronge in Harper, 2019). Leta 2000 je Francija naredila pionirski korak in uvedla standard 35-urnega delovnega tedna z vsaj petimi tedni plačanega dopusta na leto. Ta ukrep so sprejeli z namenom, da bi zmanjšali brezposelnost in poskrbeli za boljšo redistribucijo dela (Weber, 2023). Med prebivalci bolj razvitih držav, predvsem v severni in zahodni Evropi, Severni Ameriki in Avstraliji narašča trend zaposlitve za krajši delovni čas

od polnega, kar običajno znaša manj kot 30 ur tedensko. Za zaposlenega to pomeni več prostega časa in nižje prihodke, zato za prebivalce držav z nižjim bruto domačim proizvodom takšna oblika dela ni dostopna (Giattino in Ortiz-Ospina, 2020).

Kot možnost prilagodljivosti zaposlenim in nudenja boljšega razmerja med delom in zasebnim življenjem se zadnje čase pogosto omenja možnost strnjenega delovnika. Belgija je novembra 2022 uvedla zakonodajo, ki zaposlenim v zasebnem sektorju nudi izbiro med 40-urnim štiridnevnim strnjenim tednom ali običajnim petdnevnim delovnim tednom (Hamandia-Güldenbergh, 2004; Singh, 2023).

2.2 Eksperimenti skrajševanja delovnega časa

Na ravni podjetij se je dogajalo več sprememb. Prvi val eksperimentov s skrajševanjem delovnega časa se je pričel v 90-ih (Antilla, 2005), zanimanje za skrajševanje delovnega časa pa se je ponovno razširilo v zadnjih nekaj letih. Podjetje se samo odloči za testiranje takšne oblike dela, vendar ima na pogoje uresničitve delovnega urnika velik vpliv tudi splošna delovna kultura in delovna zakonodaja države. S podporo raziskovalnih inštitutov in zagovorniških skupin se številna podjetja odločajo za testiranje skrajšanega delovnika (Antilla, 2005; Lewis in drugi, 2023; Stronge in Harper, 2019; Yildirim, 2023).

S pomočjo raziskovalnih organizacij so bili v zadnjem času izvedeni številni poskusi uvedbe štiridnevnega delovnika po različnih državah.

Eden prvih in bolj odmevnih poskusov uvedbe štiridnevnega delovnika je izvedlo novozelandsko podjetje za finančne storitve Perpetual Guardian, kjer so ga tudi ohranili kot permanentno rešitev. Rezultati so pokazali na kar 20-odstotno povečanje produktivnosti, povečan dobiček podjetja in izboljšano dobro počutje zaposlenih na račun znižane ravni stresa in izboljšane ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem (Booth, 2019).

Leta 2019 je sledil poskus znotraj podjetja Microsoft na Japonskem, kjer so znani po dolgih delovnih urah in slabemu ravnovesju med delom in zasebnim življenjem. Poskus je pokazal, da so bili zaposleni srečnejši in produktivnejši kot ob običajnem urniku dela. Poleg povečane produktivnosti so si zaposleni vzeli 25 % manj dopusta, poraba električne energije pa se je na račun skrajšanega delovnega tedna zmanjšala za 23 % (Paul, 2019).

Eden večjih poskusov se je izvedel na Islandiji, kjer so med letoma 2014 in 2019 testirali delovni čas, skrajšan na 35 do 36 ur tedensko. Namen je bil odkriti, ali bi s skrajšanim delovnim časom lahko reševali slabo ravnoesje med delom in prostim časom ter ali bi lahko na tak način povečali produktivnost. Sprva manjši poskus so po letu 2017 na pobudo islandske vlade razširili, pri čemer je v poskusu sodelovalo več kot 2500 uslužbencev (Guðmundur in Kellam, 2021, str. 19–22). S poskusom so potrdili, da se s skrajšanim delovnikom ohranja ali celo poveča produktivnost, hkrati pa se tudi izboljša počutje zaposlenih in ravnoesje med delom in prostim časom (Guðmundur in Kellam, 2021).

Organizacija 4 Day Week Global je leta 2022 vodila poskus, v katerem je sočasno sodelovalo 33 podjetij iz različnih sektorjev znotraj Avstralije, Nove Zelandije, ZDA, Irske, Velike Britanije, Kanade in še pet podjetij iz drugih držav. Po končanem poskusnem obdobju so izvedli anketo v skupini 27 podjetij. 18 jih je odgovorilo, da bo zagotovo nadaljevalo s skrajšanim delovnikom, osem jih je nameravalo nadaljevati s testiranjem in le eno podjetje ni naklonjeno štiridnevnu delovniku v prihodnje. Vpliv na produktivnost so na lestvici od 0 (zelo negativno) do 10 (zelo pozitivno) ocenili pozitivno, z oceno 7,7, in kar 96.9 % si jih želi nadaljevati s štiridnevnim delovnikom. Poročali so tudi o izboljšanju delovnih sposobnosti, boljšemu počutju, znižanju stresa, izgorelosti, lažjem uskajevanju dela in družine, prostega časa ipd. (Schor in drugi, 2022).

Najobsežnejši poskus testiranja štiri dnevne delavnice je bil izveden v Veliki Britaniji med junijem in decembrom 2022 pod vodstvom the 4 Day Week Campaign, 4 Day Week Global and Autonomy. Sodelovalo je 61 podjetij in 2900 zaposlenih, pri čemer se je po izvedbi poskusa 56 podjetij odločilo za uvedbo štiridnevnega delovnika. Na lestvici od 0 do 10, kjer je 0 zelo negativno in 10 zelo pozitivno, je bila produktivnost ocenjena z 7,5. Podjetja so poročala o upadu absentizma in o potrebi po zaposlovanju novega kadra. Zaposleni so poročali o znižanju stresa in izgorelosti, zmanjšanju težav s spanjem in izboljšanem fizičnem in psihičnem počutju. Vpliv SDČ je bil opazen tudi znotraj družinskega okolja, kjer so poročali o boljših odnosih, razbremenitvi žensk pri skrbi za družino in dom itd. 90 % zaposlenih si je želelo nadaljevati štiridnevni delovnik in kar 40 % jih je poročalo, da bi tudi v primeru 10–25-odstotnega znižanja plače raje delalo 4 dni na teden (Lewis in drugi, 2023, str. 1–47).

Leta 2022 se je testiranje štiridnevnega delovnika izvedlo tudi v Kanadi. Sodelovalo je 41 podjetij, od katerih jih je 35 poročalo, da se bo usmerilo k ohranitvi štiridnevnega delovnika (Drapkin, 2023).

V 2023 so 4 dnevni delavnik za 1 mesec testirali v španskem mestu Valencia, kjer je mestni svet določil 4 proste ponedeljke, med aprilom in majem. Odkrili so, da je dodaten prost dan pozitivno vplival ne le na zaposlene temveč tudi na njihove otroke, zmanjšali pa naj bi se tudi ogljični izpusti na račun skrajšanih poti na delo. Tudi v sosednji Portugalski, so v juniju 2023 izvedli pol leta trajajoč poskus SDČ v katerega je bilo vključenih 41 podjetij. Rezultati so tudi tu pokazali pozitiven vpliv na počutje in zdravje zaposlenih (Drapkin, 2023; Gomes in Fontinha, 2023).

V letu 2023 je potekalo prvo testiranje v Afriki, in sicer v JAR, kjer je sodelovalo 28 podjetij iz JAR in eno iz sosednje Bocvane. Večina podjetij, z izjemo treh, bi rada nadaljevala s skrajšanim delovnim tednom. Tudi tu so v času poskusa potrdili povečan prihodek podjetij, povečano produktivnost, zmanjšano odsotnost zaposlenih, pozitiven vpliv na zaposlene s 40-odstotno zmanjšanim občutkom stresa in 75-odstotnim znižanjem izgorelosti. Zanimiva ugotovitev tega poskusa je bila, da si tu večina zaposlenih ni vzela prostega petka, kot je

običajno, temveč so si včasih vzeli dva prosta dopoldneva, dva dni prosta na vsaka 2 tedna ipd. (Businesstech, 2023; Drapkin, 2023).

Kot prva država iz Južne Amerike je testiranje skrajšanega delovnega tedna septembra 2023 pričela Brazilija. V poskusu sodeluje 22 podjetij in 280 zaposlenih, cilj testiranja pa je obravnavanje izzivov privabljanja in zadrževanja talentov, povečanje produktivnosti in angažiranosti ter izboljšanje kakovosti življenja zaposlenih (4 Day Week Global, 2024).

Februarja 2024 se je državam, ki testirajo štiridnevni delovnik, pridružila tudi Nemčija. V poskusu sodeluje 45 podjetij. Njihov cilj je preveriti, ali je to dober način za povečanje produktivnosti v času, ko se država spopada s pomanjkanjem delovne sile (Carbonaro, 2024).

V Sloveniji so se poskusi s šesturnim delovnikom pričeli leta 2019, in sicer v podjetju Donar in Skaza plastika, leta 2023 pa se je pričel poskus štiridnevnega delovnika v podjetju Visionect (Grgič, 2023; Zorman, 2019).

2.3 Oblike krajšega delovnega časa v Sloveniji

Zaradi različnih potreb organizacij in posameznikov obstaja več oblik in časa, ki ga zaposleni namenijo delu. Organizacije imajo lahko na ta račun nižje stroške in se izognejo preobremenjenosti zaposlenih, zadržijo lahko visoko usposobljene in cenjene zaposlene, ki zaradi osebnih okoliščin ne morejo delati polnega delavnika, zmanjšujejo odsotnost, saj omogočajo zaposlenim boljše upravljanje z delom in drugimi obveznostmi, hkrati je dober način za postopno upokojevanje starejših zaposlenih. Posamezniki imajo na račun krajšega delovnega časa večjo prilagodljivost in več prostega časa. Nekateri zaposleni se za oblike skrajšanega delovnika odločijo zaradi dodatnega prostega časa, drugi na podlagi obremenitev v zasebnem življenju, kot je nega otrok in starejših, zdravstvene težave ipd. So pa tudi posamezniki, ki se zaradi negativnih izkušenj na delovnem mestu, kot so preobremenitev, izgorelost in neplačane nadure, odločijo, da jim več pomeni psihično in fizično zdravje ter zato kot preventivni korak raje izberejo krajši delovnik (Balderson in drugi, 2021; Perrin, 2001).

V tem poglavju bom najprej predstavila nekaj možnosti zaposlitve za krajši delovni čas v Sloveniji. V drugem delu bom predstavila oblike dela s plačilom za polni delovni čas opravljen v skrajšanem času.

2.3.1 Slovenska delovno-pravna zakonodaja na področju krajšega delovnega časa od polnega

V Sloveniji ZDR-1 v 65. členu opredeljuje, da se za krajši delovni čas šteje čas, ki je krajši od polnega delovnega časa, ki velja pri delodajalcu. Delavec lahko z delodajalcem sklene

pogodbo za krajši delovni čas od polnega, ki lahko znaša od ene do manj kot 40 ur tedensko, in ne le za polovični čas 20 ur tedensko. Posameznikom, ki želijo delati s skrajšanim delovnim časom, ponujajo možnost varne zaposlitve, delodajalcem pa zagotavljajo potreben nabor delovnih ur (DATA d.o.o., 2022). Delavec, zaposlen za krajši delovni čas, ima enake pravice in dolžnosti kot delavec, zaposlen za polni delovni čas, le da je njihov obseg v nekaterih primerih odvisen od dolžine delovnega časa (Bavec, 2018).

Glede na dolžino delovnega časa se uravnava (Bavec, 2018; Dekra, brez datuma; Optimus, brez datuma):

- dopust, pri čemer ima delavec, ki ima tedensko razporeditev delovnega časa enako kot zaposleni s polnim delovnim časom, tudi enako število dni dopusta;
- regres je odvisen od letnega dopusta, kar pomeni, da se višina regresa uravnava glede na število ur tedenskega delovnika;
- povračilo stroškov za prevoz na delo, pri čemer delavec, ki ima tedensko razporeditev delovnega časa enako kot zaposleni s polnim delovnim časom, prejme enako povračilo stroškov za prevoz na delo;
- odmor med delovnim časom in malica, pri čemer delavcu, ki dela polovični delovni čas v obsegu 20 ur tedensko pripada 15 minut malice; višina zneska povračila stroškov prehrane je pri delavcu, ki ima tedensko razporeditev delovnega časa enako kot zaposleni s polnim delovnim časom, enaka; delavec, ki dela manj kot polovični delovni čas, pravice do odmora in malice med delovnim časom nima;
- vštevanje v pokojninsko dobo, pri čemer ob trenutni zakonodaji za polni delovni čas velja 40 ur, kar pomeni, da se delavcu, ki dela krajše število ur, sorazmerno priznava pokojninsko dobo; ob zaposlitvi za polovični delovni čas se torej eno leto upošteva kot šest mesecev delovne dobe: višina plače ob trenutni zakonodaji na to nima vpliva;
- odpravnina ob upokojitvi, ki je odvisna od števila delovnih ur zaposlenega.

2.3.2 Pravica staršev do krajšega delovnega časa

Po določilih 50. člena Zakona o starševskem varstvu in družinskih prejemkih (ZSDP-1), Uradni list RS, št. 26/14, 90/15, 75/17 – ZUPJS-G, 14/18, 81/19, 158/20, 92/21 in 153/22, ima pravico do dela s krajšim delovnim časom od polnega eden od staršev, ki :

- neguje in varuje otroka do tretjega leta starosti;
- neguje in varuje najmanj dva otroka; ta ima pravico do dela s krajšim delovnim časom od polnega do končanega prvega razreda osnovne šole najmlajšega otroka v skladu s predpisi, ki urejajo osnovno šolo, pri čemer je eno leto izrabe pravice do dela s krajšim delovnim časom od polnega neprenosljivo za vsakega od staršev, razen izjem, navedenih v 30. členu, ki ureja izjeme o neprenosljivosti starševskega dopusta;
- eden od staršev, ki neguje in varuje zmerno ali težje gibalno oviranega otroka ali otroka z zmerno ali težjo motnjo v duševnem razvoju, ima pravico do dela s krajšim delovnim

časom od polnega tudi po tretjem letu starosti otroka, vendar ne dlje kot do 18. leta starosti otroka; ta pravica se uveljavlja pri centru na podlagi mnenja zdravniške komisije.

Za uveljavljanje te pravice se šteje, da eden od staršev neguje in varuje otroka, če ima roditeljsko pravico in otroka dejansko neguje in varuje. Poleg tega mora krajši delovni čas, ki ga starš uveljavlja, obsegati najmanj polovično tedensko delovno obveznost. Delavec mora ob uveljavljanju dela s krajšim delovnim časom od polnega zaradi starševstva obvestiti delodajalca 30 dni pred nastopom (Pirkmaier, 2021).

V primeru uveljavitve *Pravice staršev do krajšega delovnega časa* delodajalec delavcu zagotavlja pravico do plače po dejanski delovni obveznosti, Republika Slovenija pa mu zagotavlja do polne delovne obveznosti plačilo prispevkov za socialno varnost od sorazmernega dela minimalne plače. Republika Slovenija plačuje prispevke zavarovanja in delodajalca za obvezno pokojninsko in invalidsko zavarovanje, zavarovanje za primer brezposelnosti, za starševsko varstvo, za zdravstveno zavarovanje in prispevke za primer bolezni in poškodbe izven dela, za pravice do zdravstvenih storitev in povračila potnih stroškov. Republika Slovenija plačuje prispevke po stopnjah, določenih z zakonom, ki določa stopnje prispevkov za socialno varnost.

Trenutno je v pripravi nov predlog predpisa, zakona o spremembah in dopolnitvah zakona o delovnih razmerjih, ki ureja novosti na področju pravic staršev do krajšega delovnega časa.

2.3.3 Pravica invalidov do krajšega delovnega časa

Po določbi 67. člena ZDR-1, ki določa krajši delovni čas v posebnih primerih, ima delavec, ki dela krajši delovni čas v skladu s predpisi o pokojninskem in invalidskem zavarovanju, predpisi o zdravstvenem zavarovanju ali predpisi o starševskem dopustu, pravice iz socialnega zavarovanja, kot če bi delal polni delovni čas.

Tak delavec ima pravico do plačila za delo po dejanski delovni obveznosti ter druge pravice in obveznosti iz delovnega razmerja, kot delavec, ki dela polni delovni čas (npr. celoten regres), če z ZDR-1 ni drugače določeno.

Pravico do dela s krajšim delovnim časom od polnega, najmanj štiri ure dnevno oziroma 20 ur tedensko, pridobijo delavci, ki niso več zmožni za delo s polnim delovnim časom na delovnem mestu, na katerem delajo, in delavci, ki niso več zmožni s polnim delovnim časom opravljati drugega dela (ZPIZ, brez datuma).

Glede na pravila v zakonu je pravice do dela s krajšim delovnim časom od polnega deležen (ZPIZ, brez datuma):

- zavarovanec, pri katerem je podana III. kategorija invalidnosti in ni več zmožen za delo s polnim delovnim časom;

- zavarovanec, pri katerem je nastala II. kategorija invalidnosti po dopolnjenem 55. letu starosti in ima preostalo delovno zmožnost za opravljanje dela, ki ga opravlja, ali za drugo delo vsaj s krajšim delovnim časom od polnega;
- zavarovanec po končani poklicni rehabilitaciji, ki se je usposobil za drugo delo, ki ga bo opravljal s krajšim delovnim časom od polnega najmanj štiri ure dnevno.

2.3.4 Delna upokožitev in delna reaktivacija že upokoženega

40. člen Zakona o pokojninskem in invalidskem zavarovanju (ZPIZ-2), Uradni list RS, št. 48/22 – uradno prečiščeno besedilo, 40/23 – ZČmIS-1, 78/23 – ZORR, 84/23 – ZDOsk-1, 125/23 – odl. US in 133/23, določa, da se delavec lahko delno upokoži in tako pridobi pravico do delne pokojnine, če je v delovnem razmerju najmanj četrtno in največ tri četrtine polnega delovnega časa.

Takšno kombinacijo si lahko izbere tudi upokoženec-uživalec pokojnine, ki je že polno upokožen, a se, skladno s 116. členim ZPIZ-2, odloči, da se iz upokožitve delno reaktivira z zaposlitvijo v obsegu najmanj četrtno do največ treh četrtin polnega delovnega časa, kar posledično v enakem obsegu pomeni vključitev v obvezno zavarovanje. V kolikor se reaktivira za polovični delovni čas, prejema polovico pokojnine, druga pa je zamrznjena, če se reaktivira za četrtno delovnega časa, prejema tri četrtine pokojnine ipd. Takšna oblika je pogosta pri s. p.-jih, ki se odločajo za vključenost v zavarovanje iz naslova opravljanja dejavnosti 10 ur tedensko, četrtno zavarovalnega časa, zato prejemajo tri četrtine pokojnine, saj je pokojnina običajno precej nižja od plače delavca (Bavec, 2018).

2.4 Oblike skrajšanega delovnega časa

Oblika skrajšanega delovnega časa je uradno določeno trajanje zaposlitve, pri kateri zaposleni delajo največkrat 32 ali 30-urni delovnik in običajno prejemajo enako plačilo, kot če bi delali poln 40-urni delovnik. Glavna ideja skrajšanega delovnega časa je doseči enake rezultate v manj urah in s tem zaposlenim omogočiti več časa za hobije, socializacijo in ostale obveznosti. S tem bi podjetja zmanjšala izgorelost in odhajanja zaposlenih, povečala produktivnost, znižala stroške, povečala priljubljenost in zaupanje med zaposlenimi ipd. (Fontinelle, 2023; Lewis in drugi, 2023; Pang, 2020; Stronge in Harper, 2019).

Za prehod na skrajšan delovni čas je potrebno uvesti številne spremembe na področju organizacije, delovnih procesov in same kulture podjetja. Poudarek se iz delovnega časa prenese na poglobljeno delo in rezultate dela, prioriteta podjetja postane efektivno porabljen čas, ki ga je ob skrajšanem delovniku manj kot prej. To tako posameznike kot celotno organizacijo spodbuja k iskanju inovativnih rešitev. Te rešitve načeloma ne pomenijo velikih stroškov, a dolgo traja preden se uvedejo in delujejo. Podjetja si prizadevajo efektivno porabljati čas s povečanjem avtomatiziranih opravil, z zmanjševanjem prekinitev in motenj poglobljenega dela, s spodbujanjem inovativnih načinov razmišljanja, s spodbujanjem

iskanja kreativnih rešitev, s skrajševanjem sestankov, z izboljševanjem komuniciranja, z izboljševanjem delovnih procesov ipd. (Fontinelle, 2023; Lewis in drugi, 2023; Pang, 2020; Stronge in Harper, 2019).

Najpogostejše oblike skrajšanega delovnika so šesturni in štiridnevni delovnik. Šesturni delovnik omogoča, da zaposleni opravljajo delo petkrat tedensko po 6 ur, štiridnevni delovni teden zaposlenim omogoča, da opravljajo delo štirikrat tedensko po 8 ur. Za podjetja, ki želijo svojim zaposlenim omogočiti boljše ravnotežje med delovnim in zasebnim časom, je šesturni delovnik precej lažje izvedljiva rešitev, saj je krajši delovni dan boljši način za zagotavljanje večje prožnosti delavcev kot štiridnevni teden, saj zaposleni delajo enako število dni in večinoma enake standardne ure kot pri običajnem osemurnem delovniku (Carbonaro, 2022).

V Sloveniji ZDR-1 določa, da »polni delovni čas ne sme biti daljši od 40 ur tedensko in ne krajši od 36 ur. Z zakonom ali drugim predpisom v skladu z zakonom ali s kolektivno pogodbo se lahko določi za delovna mesta, pri katerih obstajajo večje nevarnosti za poškodbe ali zdravstvene okvare, polni delovni čas, ki traja manj kot 36 ur na teden.« (ZDR-1). Trenutni zakonski okvir pri sklenitvi pogodbe za 32 ur tedensko ne prinese polnih pravic iz ZDR-1 in ne iz obveznih zavarovanj v polnem obsegu. V Sloveniji je spomladi 2023 potekala razprava o predlogu, da se spodnja meja delovnega časa, ki velja kot polni delovni čas, s 36 ur zniža na 30 ur na teden (Libnik, 2023; Rabuza, 2022). Dne 26. 6. 2023 je bil s strani Ministrstva za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti predlagan predpis ZDR-D1. Zakon predlaga spremembe na področju spodnje meje delovnega časa, ki velja kot polni delovnik. »K 37. členu: Dosedanja ureditev omogoča, da se s posebnim zakonom ali kolektivno pogodbo, sklenjeno na katerikoli ravni, kot polni delovni čas določi delovni čas, krajši od 40 ur, pri tem pa mora biti upoštevan minimum 36 ur na teden. Ta spodnja meja, ki velja kot polni delovni čas, se z novo ureditvijo znižuje na 30 ur na teden« (Mesec in Juvan, 2023).

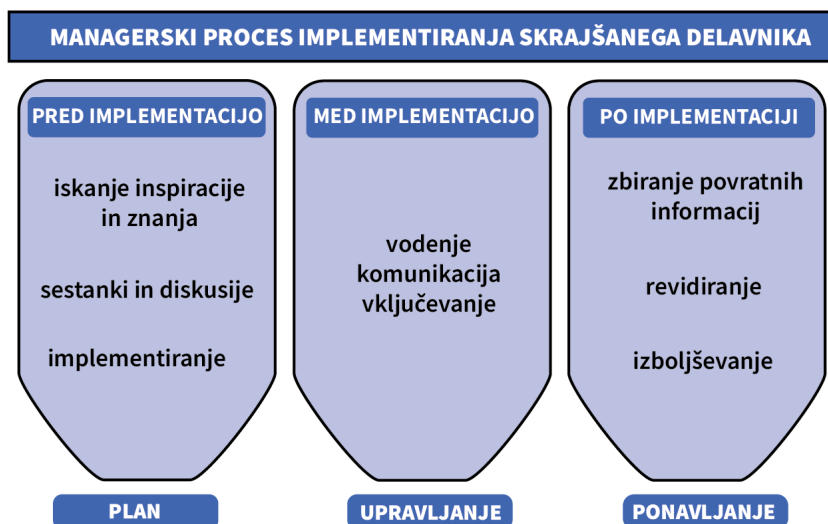
2.5 Postopek uvedbe skrajšanega delovnega časa

Več avtorjev piše o priporočilih uvajanja skrajšanega delovnega časa (v nadaljevanju SDČ) (angl. Reduced working hours, v nadaljevanju RWH), ki pa po večini združujejo enake osnovne ideje (Bacon in drugi, 2022; Pang, 2020; Ekermann in Karmfalk, 2023).

Model Ekermann in Karmfalk (2023, str. 70) na sliki 1 prikazuje managerski proces implementiranja skrajšanega delavnika. Zgrajen je bil po vzoru modela treh faz sprememb (angl. Three stages of change). Prva faza pred uvajanjem sprememb imenovana planiranje, je faza, ko podjetje išče inspiracijo, zbira podatke, se poskuša povezati s podjetji, ki so že uvedla SDČ, zaposleni sestankujejo in iščejo načine, kako izvesti implementacijo spremembe in izvedbo novega delovnega časa. Druga faza je v času uveljavljanja sprememb, ko testiranje zaživi. V tej fazi je potrebnega veliko usklajevanja, spodbud in vodenja s strani

managementa ter aktivnega vključevanja vseh zaposlenih v sam proces uvajanja sprememb in novega načina dela. Po poskusni dobi sledi tretja faza, ko se analizira povratne informacije, razmišlja o dodatnih možnostih izboljšave in se v primeru odločitve nadaljevanja s SDČ spremembe načrtno krepi (Tamilarasu, 2012, str. 27).

Slika 1: Managerski proces implementiranja skrajšanega delavnika

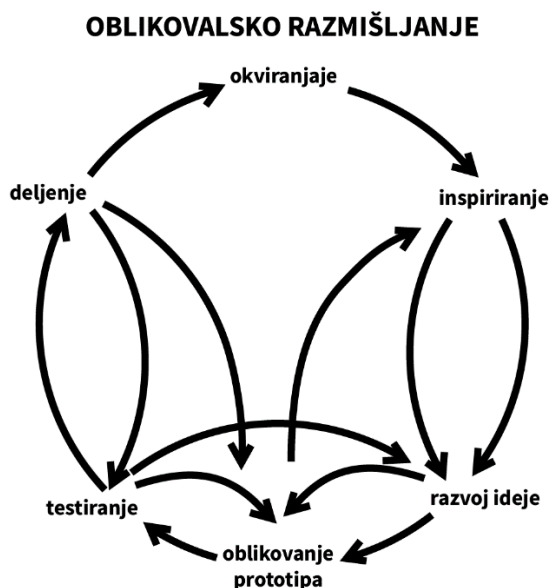


Vir: lastno delo na podlagi Ekermann in Karmfalk (2023).

Alex Soojung-Kim Pang, ki ima oblikovalsko izobrazbo, je preslikal uvajanja skrajšanega delovnega časa kar na model oblikovalskega razmišljanja, kot je prikazano na sliki 2. Kot prvo fazo navaja okvirjanje, ki pomeni razmislek o problemu, in možnih rešitvah problema, v tem primeru razmislek o trenutnem načinu dela in kako bi se lahko način dela spremenil, da bi lahko delali manj časa in opravili enako dela. Kot drugo fazo navaja iskanje navdiha (boljše razumevanje potreb uporabnika), torej pridobivanje znanja iz področja uvedbe SDČ. V idejni fazi je organizacija opravila že dovolj raziskav, da ima idejo in občutek, kako nadaljevati, in lahko prične razmišljati o načinih uvajanja sprememb, o potrebnih korakih za prehod na SDČ. V tej fazi podjetje išče neučinkovitosti v samem delovanju, kako zaposleni preživljajo svoj čas, katere naloge bi lahko avtomatizirali in katere naloge bi lahko odpravili, razmišlja o novih kulturnih normah in vedenjskih spremembah, ki jih je potrebno uvesti, da bo krajši delovni čas uspešen. V tej fazi se iz majhnega kroga odločevalcev razmišljanje in načrtovanje prenese na celotno skupino. Posvetovanja in razprave z zaposlenimi so na tej stopnji nujno potrebne, saj mora podjetje razmišljati o zelo praktičnih in vsakdanjih vprašanjih iz dela zaposlenih, na primer kako pokriti telefonske klice in kako reševati časovne roke ipd. Sledi faza oblikovanja prototipa, kjer se od idej podjetje premakne k dejanjem. V tej fazi je že določena oblika SDČ, določene so smernice ravnanja v nepredvidljivih razmerah, določeni so načini merjenja rezultatov ipd., zato se podjetje ukvarja z načrtovanjem delovnih dni, grajenjem novih kulturnih norm, uporabo nove tehnologije in orodij za učinkovitejše delovanje organizacije. V testni fazi procesa oblikovalskega razmišljanja podjetje zbere podatke o uspešnosti in jih uporabi za izboljšanje

svojih načrtov in vodenja novega pristopa k delu. Gre za ponavljajoč se proces konstantnega izboljševanja in spreminjanja načina dela. Potrebe strank se spreminjajo, zaposleni se zamenjujejo, pojavljajo se nova orodja in tehnologije, ki lahko pomagajo avtomatizirati naloge ali povečati sposobnosti delavcev ipd. Zadnja faza procesa oblikovalskega razmišljanja je razširiti zgodbo o procesu in zunanjim deležnikom omogočiti vpogled na pot uvedbe skrajšanega delovnika. Deljenje zgodbe omogoča razumevanje delovanja samega podjetja, hkrati pa je v pomoč ostalim podjetjem, ki bi se odločila za podobno pot uvedbe SDČ (Pang, 2020).

Slika 2: Model oblikovalskega razmišljanja



Vir: lastno delo na podlagi Pang (2020).

Zaradi boljše preglednosti sem za osnovo uvedbe SDČ vzela model Ekermann in Karmfalk (2023) in ga dopolnila z idejami drugih avtorjev ter s primeri iz prakse podjetij iz različnih industrij.

Glavni motivi organizacije za usmeritev v preoblikovanje in skrajševanje delovnega časa so običajno težave z izgorelostjo zaposlenih, zaposlovanjem, ravnovesjem med delom in življenjem, organizacijsko trajnostjo, kreativnostjo in inovativnostjo na delovnem mestu ipd. Večina organizacij se najprej odloči za trimesečni poskus skrajšanega urnika in se glede na uspeh testiranja odloči, ali bo skrajšan urnik prevzela kot stalno ureditev, bo poskus podaljšala ali se bo ponovno posluževala predhodnega načina dela (Bacon in drugi, 2022; Gatlin-Keener in Lunsford, 2020; Lewis in drugi, 2023; Pang, 2020).

V fazi planiranja poskusa morajo organizacije najti čimveč informacij, prebirati raziskave, študije o poskusih implementacije, priti v stik z organizacijami, ki so se za implementacijo že odločile, in od njih pridobiti čim več koristnih informacij. Analizirati morajo delovne procese, iskati neefektivnosti, ugotavljati, kako se v organizaciji porablja čas, katere naloge

bi lahko avtomatizirali, katere naloge bi lahko opustili ipd. Z dodatnim znanjem in izkušnjami drugih podjetij lahko lažje predvidijo, kje bi se ob skrajšanem delovniku pojavljale težave in kako bi se z njimi spopadali. Razmišljati je treba širše, o samih kulturnih spremembah, ki bi bile potrebne za uspeh skrajšanega delovnega časa. V diskusije je treba vključiti tudi zaposlene, saj se v procesu uvedbe skrajšanega delovnika rešujejo zelo praktične in vsakdanje težave, s katerimi se spopadajo zaposleni na delovnem mestu (Ekermann in Karmfalk, 2023, str. 72; Pang, 2020).

Veliko organizacij se boji, da bi uvedba SDČ negativno vplivala na stranke in poslovne partnerje, zato je pomembno vnaprej premisliti, kako uvesti SDČ, da bi se urnik čim bolj skladal tudi s tema skupinama udeležencev. Vsaj mesec pred implementacijo je potrebno vsem zaposlenim in udeležencem sporočiti za poskus testiranja SDČ. S strankami se je potrebno vnaprej pogovoriti o možnih težavah, ki bi za njih nastale ob SDČ, in najti rešitve. Razložiti je potrebno, da na račun SDČ ne bo trpela kvaliteta dela in da so njihove povratne informacije o delu tekom SDČ zaželeni (Bacon in drugi, 2022, str. 25–26). Da bi svoje stranke vnaprej obvestili o uvajanju 4 dnevnega delavnika in se s tem izognili potencialnemu nezadovoljstvu so pri organizaciji Elephant Ventures s poslano e-pošto glavni skupini strank in partnerjev že vnaprej sporočili, da se organizacija odloča za uvedbo skrajšanega delovnika, razložili so svoje načrte in zagotovili kvaliteto, kot so je stranke navajene (Bacon in drugi, 2022; str. 16).

Urniki lahko organizacija prilagodi glede na tedenske ali sezonske zahteve. Ta možnost fleksibilnosti se je izkazala za uspešno, če so urniki vnaprej zastavljeni in potrebe deležnikov vnaprej identificirane. Organizacija Wonderlic se je na primer odločila, da bo zaposlenim nudila proste petke, ko je identificirala, da so zahteve strank najmanjše v času pred vikendom oz. praznikom. Organizacija Awin se je zaradi narave dela odločila urnik prilagoditi glede na sezonske potrebe. V času največje potrebe strank zaposleni delajo petkrat tedensko, nato ponovno štirikrat. Finančna ekipa dela čez leto štirikrat tedensko, ob koncu leta, ko je večja potreba po urejanju finančnih zadev, pa petkrat tedensko (Bacon in drugi, 2022, str. 15; Perpetual Guardian, 2019, str. 13).

Pred sprejetjem odločitve glede urnika dela je potrebno analizirati (Bacon in drugi, 2022, str. 15):

- Kdaj so potrebe strank največje?
- Ali obstaja del tedna, meseca, leta, ko so potrebe po podpori nujnejše kot običajno?
- Kakšna so pričakovanja strank glede odzivnih časov?

Vsa podjetja si ne morejo privoščiti uredbe skrajšanega delovnega časa v obliki štiridnevnega delovnika in zato posegajo po drugih različicah, npr. po petdnevem delovniku po 6 ur. Podjetje mora v zgodnji fazi določiti na kakšen način bo oblikovalo urnik dela po implementaciji skrajšanega delovnika (Bacon in drugi, 2022, str. 17).

Da bi se lahko po testiranju objektivno opredelili, ali je bil uspešen, je potrebno vnaprej določiti, kako se bo meril uspeh in vnaprej zbrati čimveč podatkov, ki omogočajo primerjavo (Bacon in drugi, 2022, str. 19). Prav zaradi večje zbirke zgodovinskih podatkov so v slovenskem podjetju Visionect testirali skrajšani delovni čas najprej le za inženirsko ekipo, zaradi lažje primerjave rezultatov dela (Grgič, 2023).

Možni kazalniki uspešnosti, ki bi kazali na uspeh skrajšanega delovnika, so finančne narave (EBITA, Bruto dohodek), zadovoljstvo strank (na podlagi povratnih informacij), produktivnost (svoj pristop k merjenju produktivnosti ali pa določen s strani managerja), zadovoljstvo in vključenost zaposlenih (preko anket in pogovorov z zaposlenimi). Veliko organizacij ima dolgotrajnejše cilje, znižati odhajanje, trajnost podjetja, vzpostaviti kreativno okolje, kar pa ne more biti doseženo znotraj poskusne dobe. V takih primerih preverjajo le, da produktivnost in posel ne trpita, ne razvijajo pa novih načinov merjenja (Bacon in drugi, 2022, str. 19; Pang, 2020, str. 98).

Ko organizacija analizira pridobljene informacije o SDČ, bi morala te informacije deliti z vsemi managerji in z njimi diskutirati o potencialni implementaciji. Da bi bila celotna organizacija na tekočem in da bi bila priprava na implementacijo uspešna, so potrebni dodatni sestanki. Glavne teme sestankov se osredotočajo na časovno upravljanje, vodenje, produktivnost in efektivnost, komunikacijo in orodja za izboljšanje komunikacije. Namen implementacije skrajšanega delovnika mora biti zaposlenim jasno predstavljen. Razumeti morajo, zakaj se uvaja skrajšani delovnik, kakšne ugodnosti bodo imeli ob uspešni implementaciji in vse podrobnosti spremembe, časovni okvir, naloge ipd. Zaposleni morajo razumeti, kaj je ob uvedbi skrajšanega delovnika od njih pričakovano (Ekermann in Karmfalk, 2023, str. 72; Tamilarasu, 2012, str. 28).

2.6 Postopek uvajanja skrajšanega delovnega časa

V raziskavi o skrajševanju delovnega časa, časovnih strategijah in spremembah v organizaciji ter doživljanju dela, sta Mullens in Glorieux (2023) identificirala, da se ob uvedbi skrajšanega delovnika dogajajo spremembe na treh različnih nivojih organizacije, in sicer na organizacijskem, skupinskem in individualnem. Razlikovanje teh nivojev pomaga razumeti organizacijske strukture in spremembe.

Če gledamo na implementacijo, znotraj teh treh nivojev organizacije ločimo dva nivoja implementacije:

- implementacija SDČ, pri kateri management vodi upravljanje časa zaposlenih;
- implementacija SDČ, ki nudi zaposlenim proste roke pri upravljanju časa.

V tipu implementacije SDČ, pri kateri management vodi upravljanje časa zaposlenih, organizacija premisli o možni rekonstrukciji trenutnega načina dela in uvede nove strukture

in oblike dela zaposlenih. Takšna oblika zaposlenim nudi le malo avtonomije nad delovnim časom.

V raziskavi Mullens in Glorieux (2023, str. 151) povzameta delo Antilla (2005) kot primer takšnega načina uvajanja skrajšanega dela industrijskih podjetij na Finskem v 90-ih letih. Glavni motiv podjetij za uvajanje skrajšanega, šesturnega delovnika je bilo prilagajanje potrebam strank, izboljšanje učinkovitosti dela in posredno tudi izboljšanje počutja zaposlenih. Spremembe so uvajali z reorganizacijo dela, z ukinjanjem odmorov, s pospeševanjem delovnega tempa in z racionalizacijo delovnih procesov. Avtorja sta v raziskavi omenila dejstvo, da so zaposleni, ko niso bili nadzorovani in so jim okoliščine dopuščale, spremenili način dela in bili manj učinkoviti.

Druga vrsta implementacije skrajšanega delovnika zaposlenim nudi proste roke pri upravljanju časa. Organizacija omogoči zaposlenim, da se sami odločijo, kakšne spremembe bodo uvedli, da bo SDČ deloval, ne da bi pri tem implementirali veliko novih strukturalnih in organizacijskih sprememb (Mullens in Glorieux, 2023).

V raziskavi Mullens in Glorieux (2023) povzameta delo Van Veena (2021), ki je ugotovil, da so zaposleni ob skrajšanem času in enaki količini dela bolj usmerjeni na opravljanje posameznih nalog in jih poskušajo narediti čim bolj učinkovito. Tudi v raziskavi podjetja s finančnimi storitvami sta Delaney in Casey (2021) ugotovila, da je imela vključenost delavcev in ponujena avtonomija na področju uvajanja izboljšav dela pozitiven učinek na produktivnost zaposlenih. Skupno učinkovitost dela so dosegli z deljenjem in prevzemanjem dodatnega dela sodelavcev. Zvestno so krajšali odmori za kavo, malico in socializacijo. Zaposleni so omenjali povečan občutek pozitivnega pritiska, ki jih je motiviral, da so hitreje opravljali delo.

Mullens in Glorieux (2023) omenjata tudi tretjo vrsto implementacije, ki združuje spremembe na organizacijskem in tudi na skupinskem ter individualnem nivoju. To pomeni, da organizacija uvede nove strukturne spremembe, hkrati pa od skupin in vsakega zaposlenega pričakuje, da uvedejo dodatne spremembe, ki bodo omogočale delovanje SDČ.

Kombinirano obliko implementacije skrajšanega delovnika je uporabil primer podjetja Femma Wereldvrouwen, obravnavan v raziskavi Mullens in Glorieux (2023). Glavni motiv za poskus uvedbe 30-urnega delovnika je bil izpostaviti, kako je lahko čas izkoriščen na različne načine in kako pomemben je tudi prosti čas. Uvajanja skrajšanega delovnega časa so se na **organizacijskem nivoju** lotili z oblikovanjem novih samoorganizirajočih se ekip, ki so prejele sredstva, da so lahko del dela predale zunanjim izvajalcem, za pomoč so ponekod zaposlili nove ljudi. Strogo so omejili dolžino delovnega časa in števila nadur. Za spopadanje s krajšim delovnim časom so zaposlenim nudili delavnice, ki so predstavile tehnike bolj fokusiranega izkoriščanja časa. Na **skupinskem nivoju** samoorganizirajočih se ekip je bilo največ sprememb uvedenih na področju časa, dolžine in pogostosti sestankov. V večini ekip so se čez čas organsko uskladili glede prostega dneva in dni, preživetih na fizični

lokaciji organizacije. Na **nivoju posameznika** so se zgodili premiki predvsem v delovnih strategijah, o katerih večina prej ni zavestno razmišljala. Večina se je za bolj učinkovito delo opirala na mehanizem fokusa, ki vključuje postavljanje prioritet, planiranje, blokiranje manj pomembnega dela, postavljanje jasnih mej sodelavcem. Pozitiven vpliv na učinkovitost dela je imelo tudi ozaveščanje časa. Posluževali so tudi uporabe novih tehnologij in dela na daljavo. Zaposleni so skrajšali tudi čas, imenovan »white space«, namenjen raziskovanju dodatnih tem, seminarjem in delavnicam, ravno tako so zavestno skrajšali čas za odmore in socializacijo (Mullens in Glorieux, 2023, str. 159–162).

2.6.1 Med implementacijo

Pri uvajanju SDČ se sprva zdi, da ni mogoče vsega dela opraviti v osmih urah ali manj, so pa podjetja že bila v podobni situaciji med dopusti, bolniškimi staleži, porodniškim dopustom itd.

Za produktivnejše delo lahko organizacija vpelje reorganizacijo dela, skrbi za pospeševanje delovnega tempa, racionalizacijo delovnih procesov in odstranjevanje nepotrebnih nalog. Uvede lahko avtomatizacijo utečenih procesov in s tem sprostijo čas zaposlenim za manj pomembne naloge (Mullens in Glorieux, 2023, str. 151). Da bi zaposlenim omogočila bolj učinkovito delo, lahko v urniku določi čas za poglobljeno delo, ko imajo zaposleni možnost opravljati naloge brez motečih sestankov in klicev. Veliko časa organizacija pridobi s skrajševanjem sestankov in jasno določenimi zahtevami po prisotnosti le omejenega števila posameznikov, ki nato informacije sestanka posredujejo ostalim. Sestanki imajo jasno zastavljen dnevni red in cilje. Podjetja se za učinkovitejšo komunikacijo poslužujejo tehnologij, kot npr. Microsoft Teams, ki omogočajo asinhrono komunikacijo s širšimi udeleženci. Poslužujejo se lahko tudi razne programske opreme za projektno upravljanje, kot na primer Asana, Trello, Basecamp ipd. Managerji pa v splošnem odsvetujejo uporabo programov za spremljanje produktivnosti, saj takšni pristopi ranijo zaupanje zaposlenih in negativno vplivajo na procese dela (Bacon in drugi, 2022, str. 22; Ekermann in Karmfalk, 2023; str. 43–44, 75).

Posamezni zaposleni lahko pridobivajo čas z bolj učinkovitim in fokusiranim delom, z določanjem prednostnih nalog, planiranjem dela, s postavljanjem jasnih mej, krajšanjem odmorov za socializacijo in malico, krajšanjem časa za raziskovanje področij izven trenutnih potreb, z omejenim udeleževanjem seminarjev ipd. Določena izobraževanja za potrebe dela padejo izven skrajšanega urnika in jih zaposleni opravijo v dodatnih urah (Bacon in drugi, 2022, str. 22–23; Mullens in Glorieux, 2023, str. 159–162).

2.6.1.1 Vodenje

V času med implementacijo postane delo managerjev zahtevnejše, saj morajo skrbeti za pravilen potek uvajanja sprememb na področju skrajšanega delovnega časa in hkrati voditi

ljudi ter opravljati druge redne naloge. Pomembno je, da so vodje zaposlenim v pomoč z diskusijo o možnih izboljšavah izvedbe nalog oziroma z odstranitvijo nepotrebnih nalog, s skrajševanjem in zmanjšanjem sestankov ipd. Za reševanje težav na področju časovnega upravljanja si lahko organizacije pomagajo tudi z zunanjimi strokovnjaki, z izvedbo delavnic in raznih izobraževanj na področju časovnega upravljanja, planiranja, ciljno orientiranega dela in postavljanja prioritet delovnih nalog. Te spretnosti so namreč ključne za zaposlene ob uvedbi SDČ (Bacon in drugi, 2022, str. 13; Ekermann in Karmfalk, 2023, str. 75).

Pri podjetju Femma Wereldvrouwen so kot primer dobre prakse izpostavili uporabo »bullet journal« ali točkovni dnevnik, ki je po mnenju managementa doprinesel k mirnejšim mislim in pomagal zaposlenim ustvariti časovno strukturo (Mullens in Glorieux, 2023, str. 156).

Za pomoč zaposlenim pri implementaciji Pang (2020) predlaga oblikovanje praktično naravnane vodnika in dokument odgovorov na pogosta vprašanja s širšim orisom več področij, ki zahtevajo jasno razumevanje (npr. kaj storiti, če stranka kontaktira na prost dan, kako ohraniti produktivnost ipd.). Ustvarjanje takega dokumenta zahteva vložek zaposlenih, spodbudi jih, da izpostavijo probleme, spregovorijo o svojih pomislekih, raziskujejo možne rešitve ipd. Pomaga razčleniti, kaj je pomembno doseči, kaj bi lahko šlo narobe in kako se spopasti z različnimi scenariji. Za pripravo takšnega dokumenta je dobro vključiti zaposlene iz različnih nivojev in oddelkov, saj takšna ekipa bolj celostno prepozna probleme in lažje najde rešitve zanje. Takšna vključitev zaposlenih pa tudi poveča zavedanje odgovornosti vsakega posameznika pri uvedbi novega načina dela (Pang, 2020, str. 103–105).

2.6.1.2 Komunikacija

Za uspešno implementacijo skrajšanega delovnega časa je izrednega pomena efektivnost in transparentnost komunikacije. V raziskavi Ekermann in Karmfalk (2023) so ugotovili, da so bili udeleženci raziskave presenečeni, kako neefektivna je bila komunikacija pred uvedbo skrajšanega delovnika. V raziskavi omenjajo, da so komunikacijo izboljšali z bolj preciznim pisanjem elektronske pošte, z bolj jasnimi govori na sestankih ter s posluževanjem novih digitalnih načinov komuniciranja, kot na primer Microsoft Teams in Zoom. Ti omogočajo, da lahko zaposleni komunicirajo z vsemi deležniki na enkrat, s tem so tudi v pisarni manjkajoči zaposleni deležni podanih informacij (Ekermann in Karmfalk, 2023, str. 75).

Spremembe komunikacije povzročijo spremembe tudi na področju organizacijske kulture. Zaposleni se bolj zavedajo svojega časa in spoštujejo čas sodelavcev, skrajšajo zasebne pogovore, odmori za kavo in malico. V primeru nekega podjetja so po implementaciji skrajšanega delovnika in normaliziranju tišine v pisarnah ugotovili, da so si zaposleni že dlje časa želeli bolj mirnega delovnega okolja, vendar zaradi obstoječih socialnih norm tega niso omenjali in spreminjali (Ekermann in Karmfalk, 2023, str. 55).

Tudi managerji ob uvedbi skrajšanega delovnika spremenijo pristop na področju komunikacije. Ekermann in Karmfalk (2023) v raziskavi ugotovita, da so managerji pričeli ozaveščeno komunicirati, informacije so raje poiskali sami, da ne bi motili sodelavcev itd. (Ekermann in Karmfalk, 2023, str. 47).

2.6.1.3 Vključevanje zaposlenih

Avtorji raziskav s področja managementa sprememb in raziskav skrajšanega delovnika poudarjajo pomen vključevanja zaposlenih v proces uvajanja sprememb skrajšanega delovnega časa (Bacon in drugi, 2022; Delaney in Casey, 2021; Pang, 2020). Zaposleni so pripravljeni podpreti spremembo, ko so vanjo vključeni in imajo priložnost, da tudi sami pripravijo predloge za uvedbo spremembe (Tamilarasu, 2012, str. 28).

Opolnomočeni zaposleni pripravijo dobre predloge na področju izboljševanja delovnih procesov, saj najbolj poznajo svoje delo in ga potemtakem znajo najlažje izboljšati in s tem pognati podjetje v pravo smer. Managerji morajo svojim zaposlenim zaupati glede časa in količine dela za izvedbo določenih projektov, glede nujnosti določenih nalog za uspešno izvedbo projekta ipd. S tem se na zaposlene prenese večja moč in odgovornost, kar posledično vzpostavi bolj enakopravno delovno okolje (Bacon in drugi, 2022; Pang, 2020).

Delaney in Casey (2021) sta raziskovali poskusno implementacijo uvedbe skrajšanega delovnika, kjer se je HR primarno zaradi zelo kratkega časovnega razpona priprave programa odločil, da v pripravo programa sprememb skrajšanega delovnika vključijo zaposlene. Naloga skupin zaposlenih je bila sprejemanje odločitev glede novega delovnega seznama, kako se bo merilo produktivnost, bodo potrebovali dodatno pomoč, kakšne inovacije bodo uvedli, da bo delo opravljeno bolj produktivno, kako bodo produktivnost definirali, merili in nato poročali o meritvah. Managerji so v tem primeru poročali, da je bila vključitev zaposlenih ključna za uspeh poskusa, saj so bili zaposleni prepričani, da bo le z njihovim delom in uvedbo osebnih sprememb poskus uspel. Zaposleni so poročali, da je bila vključitev v pripravo za njih stimulaturna. Pri tem so začeli zavestno in poglobljeno razmišljati, kako lahko pripomorejo k povečanju produktivnosti in kakšne inovacije lahko uvedejo, da bi doprinesle boljše rezultate (Delaney in Casey, 2021, str. 181–182).

V več raziskah sem naletela na pristop s samoorganizirajočimi ekipami pri uvajanju skrajšanega delovnega časa (Delaney in Casey, 2021; Mullens in Glorieux, 2023; Perpetual Guardian, 2019). Znotraj ekip se razumevanje delovnih procesov, možnih inovacij, deljenje izkušenj, mnenj in predlogov ter iskanje rešitev izboljša. Struktura ekipe je praktična rešitev tudi pri uvajanju štiridnevnega delovnika, saj omogoča kritje, ko ima del zaposlenih v skupini prost dan (Perpetual Guardian, 2019; str. 14). V raziskavi Delaney in Casey (2021) so zaposleni razumno sprejemali dodatno delo, posledico deljenega dela znotraj ekipe, kot samoumevno pomoč drugemu, managerji pa so poročali, da so se organizacijske spremembe

zgodile spontano in ni bilo večje potrebe po mikro managiranju in dodatnem promoviranju novega načina dela (Delaney in Casey, 2021; str. 182).

2.6.2 Po implementaciji

Po testni izvedbi mora podjetje na podlagi zbranih podatkov določiti ali so s pristopom dosegli zastavljene cilje in s tem uspešno izvedli test SDČ. V primeru odločitve za trajno uvedbo SDČ je potrebno zaposlene in stranke obvestiti, da je organizacija našla pristop dela, ki omogoča doseganje začetno postavljenih ciljev. Zaposlenim odgovornim za pomoč strankam je dobro pripraviti gradivo za odgovore najpogostejših vprašanj in navodila komuniciranja (Bacon in drugi, 2022, str. 30).

Sledi komunikacija uvedbe SDČ širšemu svetu. To je dobra priložnost za zaposlovanje novega kadra. V različnih raziskavah (Bacon in drugi, 2022; Ekermann in Karmfalk, 2023; Pang, 2020) so potrdili, da z uvedbo SDČ organizacija pridobi širši ugled in pozitivno sliko v očeh javnosti. Da bi se novica o uvedbi SDČ hitreje širila, je smisleno o tem obvestiti medije, deliti novico na socialnih omrežjih, treba jo je vključiti v opise delovnih mest, na spletni strani organizacije ipd. SDČ pozitivno vpliva tudi na zaposlovanje, saj si ugodnosti, ki jih prinaša, želi veliko iskalcev dela (Bacon in drugi, 2022, str. 30–31).

Da bi karakteristike novo zaposlenih bolje ustrezale zahtevam SDČ, je pri zaposlovanju potrebno iskati kader, ki je fokusiran na doseg končnih rezultatov. Potrebne lastnosti so zanesljivost in dobro časovno upravljanje, dobro razvite komunikacijske sposobnosti in sposobnost ekipnega dela, prepoznavanje pomembnosti nalog in postavljanje prioritet ipd. (Bacon in drugi, 2022, str. 34).

Uvedba SDČ je edinstvena za vsako organizacijo. Za uspešno adaptacijo na nov model dela v raziskavi Ekermann in Karmfalk (2023) poudarjajo, da mora vsako podjetje skozi proces dela, učenja in sprotnega popravljanja napak tekom implementacije. Za uspeh implementacije je pomembno, da si vsi zaposleni prizadevajo za kontinuirano izboljševanje in učenje. Rezultati raziskave namreč kažejo, da se ponekod sčasoma zaposleni navadijo na skrajšan delovnik, ga sprejmejo za samoumevnega in se lahko vrnejo v prejšnji način dela (Ekermann in Karmfalk, 2023). Da bi managerji to preprečili, morajo kontinuirano zbirati povratne informacije vseh zaposlenih skozi vprašalnike, intervjuje ipd. Zbiranje povratnih informacij mora potekati redno, vsaj na mesečni ravni, in biti sproti ocenjeno s strani managerjev. S tem managerji dobijo informacije, kako bi lahko izboljšali naloge in procese dela. Agilen pristop in uvajanje novosti omogoča, da se delo organizacije izboljša in najde najprimernejši način dela (Bacon in drugi, 2022, str. 26; Ekermann in Karmfalk, 2023, str. 73).

Za vzdrževanje SDČ je neko podjetje v raziskavi Ekermann in Karmfalk (2023) organiziralo tedenske sestanke, na katerih so preučili trenutno stanje dela. Zaposleni so lahko na njih

skupno opozorili na pomanjkanje časa, da bi nalogo opravili do zaključnega roka, manager pa je poskusil zaposlenemu pomagati tako, da je del nalog razdelil med druge. S takšnim sodelovanjem so zagotavljali učinkovitost dela (Ekermann in Karmfalk, 2023, str. 49). Podoben pristop so uvedli tudi v podjetju Awin. Managerji so analizirali in prerazporedili delo, investirali so v orodje za upravljanje delovnih procesov, avtomatizirali so ponavljajoča opravila in krajšali dolžine sestankov (Bacon in drugi, 2022, str. 13).

Zaradi obsega dela in skrajšanega delovnega časa se lahko zgodi, da morajo managerji blokirati čas, da lahko opravijo najnujnejše naloge do omejenega časovnega roka. Ob tem pa se izgubi čas za komunikacijo z zaposlenimi oz. s poročevalci skupin. Da bi to rešili, so v organizaciji Uncharted managerji vnaprej določili termin urnika za sestanke s poročevalci oddelkov (Bacon in drugi, 2022, str. 12).

3 PRODUKTIVNOST ZAPOSLENIH

3.1 Opredelitev produktivnosti zaposlenih

Politiki in managerji pogosto sprejemajo odločitve na področju produktivnosti zaposlenih. Managerji poskušajo vzpostaviti optimalne spodbude, razmišljajo koliko usposabljanja za delo morajo zagotoviti zaposlenim ipd. Politiki razmišljajo o optimalni ureditvi delovnega časa. Za sprejemanje odločitev na takšnih področjih morajo razumeti, kako bodo sprejete spremembe vplivale na produktivnost delavcev (Sauermann, 2023, str. 2).

V splošnem lahko produktivnost definiramo kot razmerje med mero proizvodnje in mero vloška. Lahko bi jo merili kot rezultat storitve ali proizvedene enote glede na vložek števila opravljenih ur ali stroškov dela. Produktivnost delavcev je opredeljena kot ocena vrednosti, ki jo ustvari delavec v določenem časovnem obdobju. Ocenjuje se glede na povprečje produktivnosti zaposlenih, ki opravljajo podobno delo. Večina poklicev ima enega ali več merskih načinov, s katerimi je mogoče oceniti uspešnost delavcev. Ti merski načini, imenovani tudi ključni kazalniki uspešnosti (v nadaljevanju KPI), se pogosto uporabljajo za vrednotenje in spremljanje uspešnosti znotraj podjetij. V nekaterih organizacijah plače temeljijo na KPI, kar naj bi spodbujalo produktivnost in posledično večjo uspešnost organizacije. Uspeh organizacije je v veliki meri odvisen od zaposlenih in njihove produktivnosti, zato si podjetja želijo izboljšati produktivnost zaposlenih. Da bi dosegli izboljšano produktivnost na delovnem mestu, bi morala kultura podjetja spodbujati ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem, zavzetost in dobro počutje zaposlenih, skrbeti za razvoj dosegljivih meritev uspešnosti in spodbud za nagrajevanje uspešnosti. Organizacija bi morala vlagati tudi v razvoj sistemov dela in novo tehnologijo, saj lahko takšne spremembe močno povečajo produktivnost zaposlenih (Chiradeep Basu, 2020; Kirvan, 2023; Sauermann, 2023, str. 2).

Produktivnost zaposlenih sestavljajo različne komponente. Nekatere so pod nadzorom delavca (npr. vložen trud, izobrazba, starost, delovna doba), druge so pod nadzorom podjetja (delovno okolje, plače ali spodbude), so pa tudi drugi dejavniki, na katere nima vpliva ne zaposleni ne podjetje. Takšen primer je naravno okolje (npr. onesnaženost zraka, vročina, vlaga). Te komponente lahko medsebojno delujejo. Sprememba delavčeve produktivnosti je lahko posledica sprememb delavčevih spretnosti, na primer dodatnega usposabljanja in učenja na delovnem mestu ali zaradi sprememb truda, ki ga izvaja delavec, na primer zaradi različnih spodbud, ki jih določi vodstvo (Sauermann, 2023, str. 1–5).

3.2 Dejavniki produktivnosti zaposlenih

Kot je bilo že prej omenjeno, na produktivnost zaposlenih vpliva več dejavnikov, nekateri so odvisni od zaposlenega samega, drugi od organizacije, na nekatere pa enostavno ne morejo vplivati ne eni ne drugi (Sauermann, 2023, str. 5).

V več raziskavah se omenjajo podobni dejavniki, kot so stil vodenja, organizacijska kultura, delovno okolje, količina dela, uvajanje in razvijanje znanja, možnosti napredovanja, procesi, komunikacija med zaposlenimi, organizacijska podpora, zdravje in dobro počutje zaposlenih, tehnologija in pripomočki, pobude in nagrade, na koncu pa tudi osebni faktorji zaposlenih (Ahmed in Alaswad, 2021; Aishah Sakinah Abdul in drugi, 2023; Begum, 2018; Caesens in Stinglhamber, 2020; Jahroni, 2022; Sun, 2019).

Stil vodenja močno vpliva na produktivnost zaposlenih, vendar pa univerzalni stil, ki bi deloval za vse organizacije, ne obstaja. Ahmed in Alaswad (2021) povzameta ugotovitve Rehmana in drugih (2018), da demokratičen slog vodenja pozitivno vpliva na produktivnost. Demokratično vodenje poudarja vključevanje zaposlenih pri postavljanju ciljev, reševanju problemov in oblikovanju skupin. Sodelovanje v tem slogu krepi motivacijo, odgovornost in predanost zaposlenih, kar povečuje njihovo produktivnost. V raziskavi iz Pakistana je bilo dokazano, da ima dekomokratičen stil najboljše dolgoročne vplive, medtem ko ima avtoritativni stil vodenja najboljši kratkoročni vpliv (Ahmed in Alaswad, 2021, str. 5946–5947; Jahroni, 2022).

Organizacijska kultura, sestavljena iz skupnih prepričanj, vrednot in norm je ključna notranja komponenta, ki močno vpliva na uspešnost organizacije. Ahmed in Alaswad (2021) povzameta po Al-Harethi in Al-Maamari (2018), da ima specifična kultura vsake organizacije pomembno vlogo pri oblikovanju vseh njenih vidikov, vključno z vplivom na zaposlene in produktivnostjo, ter posledično tudi na celotno uspešnost (Ahmed in Alaswad, 2021).

Ahmed in Alaswad (2021) povzameta po Awan and Tahir (2015) in Al-Omari and Okasheh (2017), ki pravijo, da je **delovno okolje** okolje delovnega mesta, v katerem zaposleni delajo za doseg skupnih ciljev. Okolje vpliva na več področij, na zadovoljstvo, socialne odnose, zdravje in tudi na produktivnost zaposlenih. Zavzema več različnih faktorjev, kot so

svetloba, temperatura, urejenost delovnega prostora, kvaliteta zraka ipd. S pravilnimi prilagoditvami okolja se produktivnost zaposlenih lahko izboljša (Ahmed in Alaswad, 2021, str. 5947).

Li Sun (2019) pravi, da **organizacijska podpora** predstavlja vrednost, ki jo organizacija pripisuje prispevkom in skrbi za koristi zaposlenih. Pozitivna percepcija organizacijske podpore med zaposlenimi organizacijam pomaga pri vzpostavljanju ugodnih odnosov z zaposlenimi in pri motiviranju za trdo delo (Sun, 2019). Organizacijska podpora ima tako pozitiven vpliv tudi na organizacijo. Vpliv organizacijske podpore Caesens in Stinglhamber (2020) razdelita v tri večje kategorije, kot prvo subjektivno dobro počutje zaposlenih (povečano zadovoljstvo z delom in zmanjšano izgorelostjo), drugo pozitiven odnos zaposlenih do organizacije in dela (povečana zavzetost in delovna angažiranost) in tretjo zaželeno vedenja zaposlenih (povečana učinkovitost in zmanjšana odsotnost iz dela), ki pomenijo tudi povečano produktivnost (Aishah Sakinah Abdul in drugi, 2023, str. 160; Caesens in Stinglhamber, 2020).

Zagotavljanje primerne **tehnologije in pripomočkov** je v časih hitro naraščajočega tehnološkega napredka in širjenja novih tehnologij na vsa področja dela ključnega pomena za uspešnost zaposlenih in organizacij. Organizacije se morajo za ohranjanje konkurenčnosti prilagoditi novim tehnologijam in novim načinom dela. Napredki na področju umetne inteligence in strojnega učenja omogočajo avtomatizacijo, kar pa sedaj lahko opravlja računalnik sam (Aishah Sakinah Abdul in drugi, 2023, str. 161; Begum, 2018, str. 65-67).

Količina dela ima močan vpliv na produktivnost zaposlenih. Prevelika delovna obremenitev zaposlene potiska v stres in jih dela manj produktivne. Temu v izogib morajo podjetja razporejati naloge glede na sposobnosti zaposlenih in upoštevati čas, ki ga posamezni zaposleni porabijo za določena opravila. S pravo količino delovne obremenitve zaposleni ne postanejo le bolj produktivni, temveč se njihove sposobnosti lahko še dodatno okrepijo in pripomorejo k povečani učinkovitosti dela (Herdiana in Sary, 2023; Jahroni, 2022).

Spodbude ali nagrade, podane ob dobro opravljenem delu, še dodatno spodbudijo k povečani produktivnosti zaposlenih na delovnem mestu. Spodbude so lahko finančne (plača, bonitete, zdravstveno in življenjsko zavarovanje) in nefinančne nagrade (dodatni prosti dnevi, moralna spodbuda, priznanje in pohvala). Zaposleni, ki se počutijo cenjeni s strani delodajalca, bodo bolj motivirani, čutili bodo večjo pripadnost podjetju. Če se spodbuda združi z drugimi vrstami motivacije, kot so povratne informacije zaposlenih, ocene uspešnosti in s tem povezani sistemi urejanja plač, to zaposlene spodbudi, da so še bolj prizadevni in produktivni (Yousaf in drugi, 2014).

Ocena zdravja vključuje dejavnike, kot so bolezni, biometrični kazalniki, zadovoljstvo z življenjem, psihično zdravje, posameznikov življenjski slog (npr. telesna dejavnost, prehrana, uživanje alkohola, kajenje, vzorci spanja itd.). Tako fizično kot tudi duševno zdravje zaposlenih vpliva na njihovo produktivnost. Raziskave kažejo, da z investiranjem v

zdravje zaposlenih izboljšujejo produktivnost. Bolezenska stanja prispevajo k zmanjšani produktivnosti delavcev v smislu zmanjšane sposobnosti dela in bolniških odsotnosti, ki organizacijam povzročajo dodatne stroške. Zdrav posameznik je lažje zbran in motiviran in tako bolje opravlja svoje delo (Bubonya in drugi, 2017; Burton in drugi, 1999; Mitchell in drugi, 2013; Street in Lacey, 2019).

Motivacija je sila, ki posameznika spodbudi, da v svoje delo vloži resničen trud in energijo in tako doseže nadpovprečne rezultate, ustrezno dokonča nalogo v optimalnem času, kot bi želel nadrejeni (Collewet in Sauermann, 2017). Motivacija izvira iz različnih virov, vključno z notranjimi dejavniki, ki zaposlene motivirajo na podlagi užitka, volje in svobodne izbire pri prizadevanjih za korist drugim s svojim delom v okviru delovne vloge, ter zunanji dejavniki, ki predstavljajo vključenost v določeno aktivnost zaradi notranjih ali zunanjih pritiskov. Obe imata pomemben vpliv na delovno uspešnost in produktivnost zaposlenih (Srivastava in Kailash, 2011).

Spretnosti in znanja so ključnega pomena za učinkovito delo in produktivnost zaposlenih. Usposabljanja oblikujejo in izboljšajo veščine in znanje zaposlenih, kar posledično poveča njihovo učinkovitost pri delu. Za organizacije je ključnega pomena, da zaposlenim zagotovijo usposabljanje, možnost pridobivanja dodatnega znanja za ustvarjanje boljših rezultatov, kar na koncu privede do večje produktivnosti in uspeha organizacije (Pramono in Prahawan, 2022; Utari in Iswoyo, 2021).

3.3 Delovni čas kot dejavnik produktivnosti zaposlenih

Produktivnost je eno glavnih področji v diskurzu o delovnem času. Povečana produktivnost omogoča delitev dobička v obliki povišanja plač, večanja profitov in krajšanja delovnega časa. Razumevanje vpliva delovnega časa na produktivnost pa ni preprosto, saj razlike med industrijami, podjetji, delovnimi mesti in usposobljenostjo zaposlenih in ostali, tudi zunanji dejavniki, močno vplivajo tako na delovni čas kot tudi na produktivnost (Collewet in Sauermann, 2017; Stan in Piasna, 2017).

Raziskave kažejo, da dolge delovne ure pogosto škodijo delovni uspešnosti zaposlenega, vključno z njegovo produktivnostjo na uro. Nadure naj bi kazale delovno etiko, zavzetost pri delu, zvestobo delovnemu mestu, delodajalcu in v večini primerov kažejo na željo po napredovanju. Daljši delovni čas neizogibno ustvarja tveganja in konflikte upravljanja časa posameznika, ki ne vplivajo le na kakovost zasebnega življenja in prostega časa, ampak tudi na delovno uspešnost. Golden (2012) povzema ugotovitve Sheparda in Cliftona (2000), da se produktivnost proizvodnje v večini primerov ne izboljša, ko se delovni čas podaljša. Njihova študija nakazuje, da uporaba nadur dejansko zmanjšuje povprečno produktivnost, merjeno kot izhod delavca na uro, skoraj za vse industrije v vzorcu 18 različnih proizvodnih industrij. Dolge delovne ure torej prinašajo manjši proizvod, kar pomeni, da dodatne ure dela privedejo do zmanjšanja produktivnosti zaposlenega (Golden, 2012, str. 6–7; Pencavel, 2016; Vallo in Mashau, 2020).

Raziskave, ki preučujejo korelacijo krajšanja delovnega časa in produktivnosti kažejo, da so ob SDČ zaposleni produktivnejši kot ob polnem delovnem času (Delaney in Casey, 2021; Gatlin-Keener in Lunsford, 2020; Golden, 2012; Ekermann in Karmfalk, 2023; Lewis in drugi, 2023; Mullens in Glorieux, 2023). SDČ naj bi imel pozitiven vpliv tudi na področju zadovoljstva zaposlenih. Ti so pod manjšim stresom, bolj fokusirani, z veseljem sprejemajo dodatno delo, zaradi krajšega delovnika sprejemajo boljše in hitreje odločitve, zmanjša se absentizem itd. (Bacon in drugi, 2022, str. 7; Ekermann in Karmfalk, 2023, str. 40–41; Lewis in drugi, 2023, str. 36). Veliko težav, ki se pojavijo pri implementaciji SDČ, je tako rešenih kar naravno, brez posredovanja managerja, ker si tudi zaposleni želijo, da bi SDČ deloval in obstal (Ekermann in Karmfalk, 2023, str. 42).

Lewis in drugi (2023) so raziskovali tudi delovne sposobnosti oziroma zmogljivosti zaposlenih. Ti so ob štiridnevem delovniku poročali o povečanih zmogljivostih, počutili so se, da ob štiridnevem delovniku svoje delo opravljajo bolj kakovostno. Skoraj polovica zaposlenih je poročala, da so imeli ob SDČ občutek večjega nadzora nad delovnimi dnevi, številom ur in prostim časom. Več kot polovica zaposlenih je občutila, da delo opravljajo hitreje in skoraj 80 % jih je poročalo, da niso občutili bistvenega povečanja obsega dela (Lewis in drugi, 2023, str. 42).

SDČ vpliva na produktivnost zaposlenih preko različnih dejavnikov. Golden (2012) vpliv skrjašanega delovnega časa na produktivnost razdeli na **fiziološke, motivacijske in organizacijske dejavnike**.

Fiziološki vidik vpliva predvsem na zdravje zaposlenih. SDČ lahko pripomore k boljšemu ravnovesju med delom in prostim časom, izboljšuje zdravje zaposlenih, pozitivno vpliva na zmanjšanje utrujenosti, izboljšanje fizičnega in duševnega zdravja ter pomaga pri zmanjševanju občutka tesnobe in lajša obvladovanje stresa. S tem pripomore k ohranjanju višje ravni energije ter pozornosti, kar ima pozitiven vpliv na produktivnost (Delaney in Casey, 2021; Ekermann in Karmfalk, 2023; Lewis in drugi, 2023; Stan in Piasna, 2017).

Motivacijski vidik poudarja pomembnost zadovoljstva zaposlenih in njihove volje do dodatnega truda. SDČ lahko deluje kot motivator, saj si tudi zaposleni želijo, da bi tako deloval. Poleg tega pa se zaposleni ob SDČ počutijo cenjene s strani delodajalca, kar jih dodatno motivirana in poveča občutek pripadnosti podjetju. Ta dejavnika zaposlene spodbujata k učinkovitejšemu delu in boljšemu izkoriščanju časa, torej k povečani produktivnosti (Ekermann in Karmfalk 2023, str. 42; Golden, 2012, str. 6–7; Stan in Piasna, 2017, str. 39).

Medtem ko do fiziološkega in motivacijskega vidika pride nekoliko bolj spontano, ostaja organizacijski vidik sprememb v rokah podjetja. **Organizacijski vidik** se nanaša na izboljšave v procesih dela, ki jih lahko prinese uvedba SDČ. Pregled in optimizacija delovnih procesov omogočita zaposlenim, da opravijo več dela v krajšem času (Golden, 2012, str. 6–7).

Pang (2020) omenja pogled organizacije The Mix, da pri SDČ ne gre za opravljanje petih dni v štirih ter s pristiskom na zaposlene, da delajo hitreje, temveč gre za spreminjanje načina dela, za uvedbo bolj inovativnega načina dela, ki omogoča štiridnevni delovnik. Torej SDČ podjetje spodbudi k reorganizaciji dela, kar se odraža na različnih področjih in nivojih in preko uvedbe izboljšav omogoča delovanje SDČ. Če primerjamo uvedbo SDČ z ledeno goro, je sprememba v dolžini delovnika le vrh ledene gore, pod katerim so spremembe v načinu dela, načinu razmišljanja, načinu reševanja težav. Prioriteta podjetja postane efektivno porabljen čas, kar celotno organizacijo spodbuja k iskanju inovativnih rešitev. V trenutnem načinu dela večina zaposlenih želi opraviti delo tako, da ga opravijo v času, ko morajo biti na delovnem mestu. Ob SDČ je vrednotenje dela usmerjeno v kvaliteto. Kvantiteta pa se obravnava kot odvisni dejavnik izpopolnjenosti delovnih procesov. Organizacije si prizadevajo, da bi bili procesi čimbolj izpopolnjeni in s tem čimbolj časovno efektivni (Pang, 2020, str. 108, 116, 123, 124, 126–130).

Stan in Piasna (2017) kot dodaten vpliv na produktivnost navajata tudi kreativnost in razvoj človeškega kapitala. Če zaposleni dodaten prosti čas vlagajo v izobraževanja oziroma v produktivno preživljanje prostega časa, lahko dodatne izkušnje uporabijo v prid produktivnejšemu delu. Vsi ti štirje dejavniki lahko vplivajo na zaposlenega tako, da opravlja delo ne le hitreje, temveč tudi kvalitetneje (Stan in Piasna, 2017, str. 40).

SDČ ima lahko po drugi strani tudi negativne vplive na produktivnost zaradi potencialno nejasne komunikacije med zaposlenimi v različnih izmenah, zaposlovanja novih in manj produktivnih delavcev, omejenosti časa za izobraževanje in eksperimentiranja med delovnim časom (Stan in Piasna, 2017, str. 41). Ekermann in Karmfalk (2023) pa v raziskavi omenjata tudi pomisleke o dolgoročni vzdržljivosti SDČ in povečani produktivnosti. V nekaterih primerih so se zaposleni po določeni dobi uveljavljenega SDČ na to navadili in začeli jemati SDČ za samoumeven, kar je povrnilo produktivnost dela na raven pred uvedbo SDČ (Ekermann in Karmfalk, 2023).

4 KVALITETA ŽIVLJENJA

4.1 Opredelitev kvaliteta življenja

Koncept kvalitete življenja (angl. Quality of Life – QOL) je nejasen, večdimenzionalen, še relativno nov in širok pojem, z mnogimi definicijami znotraj različnih vej znanosti, ekonomije, medicine, psihologije, sociologije ... Njegov osnovni namen je obravnavanje objektivnih dejavnikov in subjektivnega doživetja celotnega življenja posameznika v določenem trenutku (Eurostat, 2023; OECD, brez datuma; Teoli in Bhardwaj, 2023; The World Health Organization, 2023).

Znotraj objektivnih dejavnikov so pogosto vključeni materialni življenjski standard, osebno zdravje na fizični, duševni in duhovni ravni, prosti čas in socialne interakcije, naravno in

bivalno okolje, status izobrazbe, delovno okolje, avtonomija pri odločanju, družbena pripadnost ... (Eurostat, 2023; Teoli in Bhardwaj, 2023; The World Health Organization, 2023). Potluka (2023, str. 1) poudarja, da lahko tudi objektivne dejavnike posamezniki dojemajo na različne načine.

Subjektivna domena je oblikovana znotraj zavesti posameznika, zato jo je težje meriti. Smernice OECD jo opredeljujejo kot subjektivno blagostanje (angl. subjective well-being) in jo merijo s tremi dimenzijami: zadovoljstvo z življenjem (ocenjeno preko kognitivnega vrednotenja), afekt (ocenjeno preko človekovih občutkov ali čustvenih stanj) in evdajmonija (ocenjeno preko občutka pomena in namena v življenju) (Eurostat, 2023; OECD, brez datuma). Subjektivna domena je težko merljiva, poleg tega se s časom spreminja pogled posameznika in zato daje slabo primerljive rezultate v različnih časovnih točkah (Potluka, 2023, str. 1–2).

Kvaliteta življenja je priljubljen pojem spremljevalcev družbenih indikatorjev. Težava pri obravnavi koncepta kvalitete življenja pa je večdimenzionalnost, saj imajo definicije na različnih področjih različne faktorje vpliva. Zaradi večdimenzionalnosti koncepta kvalitete življenja se je razvilo več mednarodnih indeksov na različnih področjih (Potluka, 2023, str. 1–2). V nadaljevanju opisujem najpogostejše omenjene v literaturi.

Izraz kvaliteta življenja se najpogostejše uporablja v raziskavah na področju zdravja, kjer se uporablja **indeks kvalitete življenja Svetovne zdravstvene (angl. UN World Health Organization Quality of Life)**.

»Svetovna zdravstvena organizacija opredeljuje kakovost življenja kot posameznikovo dožemanje svojega položaja v življenju v kontekstu kulture in vrednostnih sistemov, v katerih živi, ter glede na svoje cilje, pričakovanja, standarde in skrbi« (The World Health Organization, brez datuma).

WHOQOL sestavljajo (World Health Organization, 1998, str. 52):

- fizična zmogljivost (bolečina in nelagodje, energija in utrujenost, spanje in počitek),
- psihološko stanje (pozitivni občutki, razmišljanje, učenje, spomin in koncentracija, samospoštovanje, telesna podoba in videz, negativni občutki),
- stopnja neodvisnosti (mobilnost, vsakdanje življenjske dejavnosti, odvisnost od zdravil ali zdravljenja, delovna zmogljivost),
- socialni odnosi (osebni odnosi, socialna podpora, spolna dejavnost),
- okolje (fizična varnost in varovanje, domače okolje, finančna sredstva, zdravstveno in socialno varstvo: dostopnost in kakovost, priložnosti za pridobivanje novih informacij in veščin, udeležba in možnosti za rekreacijo/prostočasnih dejavnosti, fizično okolje (onesnaženost/hrup/promet/podnebje), transport),
- duhovnost/religija/osebna prepričanja,
- splošna kakovost življenja in splošno zaznavanje zdravja.

Naslednji pogosto omenjeni indeks je Indeks človekovega razvoja **Indeks človekovega razvoja (angl. The Human Development Index (HDI))**. »Indeks človekovega razvoja je povzetek merila povprečnega dosežka v ključnih razsežnostih človekovega razvoja: dolgo in zdravo življenje, znanje in dostojen življenjski standard« (United Nations, 2023).

Gre za merilo geometrične sredine normaliziranih indeksov: dolgega in zdravega življenja, merjenega s pričakovano življenjsko dobo ob rojstvu; znanja, merjenega s povprečnimi leti šolanja in pričakovanimi leti šolanja; in dostojnostji življenjskega standarda, merjene z BND (Bruto nacionalni dohodek) na prebivalca (Potluka, 2023, str. 2; The World Health Organization, brez datuma).

Smernice kvalitete življenja Organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj (OECD Better Life Index) merijo bistvene vidike življenja, ki oblikujejo blaginjo ljudi v državah OECD in partnerskih državah. Index zajema 11 razsežnosti trenutne blaginje in štiri različne vire za prihodnjo blaginjo (naravni, človeški, ekonomski in socialni kapital) (OECD, 2020):

- dohodek in bogastvo (neto prilagojeni razpoložljivi dohodek gospodinjstva, neto finančno premoženje gospodinjstva),
- službe in zaslužek (stopnja zaposlenosti, stopnja dolgotrajne brezposelnosti, povprečna letna bruto plača redno zaposlenih oseb/ osebna plača, varnost/stabilnost zaposlitve),
- nastanitev (število sob na osebo/ sob na osebo, stanovanja brez osnovne opreme, stanovanjski izdatki),
- zdravstveno stanje (pričakovana življenjska doba ob rojstvu, zdravstveno stanje po lastni oceni),
- delo in življenje (zaposleni delajo zelo dolgo, čas, namenjen prostemu času in osebni negi),
- izobrazba in spretnosti (izobrazba, kognitivne sposobnosti učencev, pričakovana leta v izobraževanju),
- državljanska angažiranost in upravljanje (vključevanje zainteresiranih strani za razvoj predpisov, volilna udeležba),
- kakovost okolja (zadovoljstvo s kakovostjo zraka, vode),
- osebna varnost (stopnje umorov, počutite se varno, če hodite sami ponoči, subjektivno počutje),
- socialne povezave (podpora družbenih skupin),
- zadovoljstvo z življenjem (subjektivno dobro počutje).

Indeks socialnega napredka (SPI) (angl. Global Social Progress Index) meri, v kolikšni meri države zagotavljajo socialne in okoljske potrebe svojih državljanov. 51 indikatorjev na področjih osnovnih človeških potreb, temeljev blaginje in priložnosti za napredek kaže relativno uspešnost narodov (E., 2013; Statista, 2022):

- osnovne človeške potrebe (prehrana in osnovna zdravstvena oskrba; zrak, voda in sanitarije; zavetje; osebna varnost),
- temelji dobrega počutja (dostop do osnovnega znanja; dostop do informacij in komunikacij; zdravje in dobro počutje; trajnost ekosistema),
- priložnosti (osebne pravice; dostop do visokošolskega izobraževanja; osebna svoboda in izbira; pravičnost in vključenost).

MoveHub – Indeks kakovosti življenja (angl. MoveHub – Quality of Life Index) je kazalnik, ki lahko pomaga pri odločitvi o selitvi v tujino. Indeks je sestavljen iz več dejavnikov: varnost, zdravstveno varstvo, potrošniške cene in kupna moč, gostota prometa, onesnaženost ter razmerje med ceno in dohodkom nepremičnine (George, 2015).

Ferrans in Powers – Indeks kakovosti življenja (angl. Ferrans in Powers – The Quality of Life Index) sta razvila Ferrans in Powers za merjenje zadovoljstva z življenjem. Kakovost življenja opredeljujeta kot »človekov občutek dobrega počutja, ki izhaja iz zadovoljstva ali nezadovoljstva s področji življenja, ki so zanj pomembna« (Sessa in drugi, 2020, str. 36). Indeks meri subjektivno zadovoljstvo in pomembnost vidika na področju splošne kakovosti življenja, zdravja, psihološkega/duhovnega stanja, socialnega in ekonomskega področja ter družine (Potluka, 2023, str. 3; University of Illinois Chicago, brez datuma).

Eurostatov indeks kakovosti življenja (angl. Eurostat Quality of Life) meri kakovost življenja v Evropski uniji (EU) na devetih področjih, ki predstavljajo različne vidike kakovosti življenja in dopolnjujejo indikator bruto domači proizvod (v nadaljevanju BDP), ki se tradicionalno uporablja kot merilo gospodarskega in družbenega razvoja (Eurostat, 2023). Ta področja so:

- materialni življenjski pogoji (dohodki, potrošnja, materialni pogoji),
- produktivna ali druga glavna dejavnost (količina in kakovost zaposlitve, druge glavne dejavnosti),
- zdravje (pričakovana življenjska doba, obolevnost, zdravo in nezdravo vedenje, dostop do zdravstvenega varstva),
- izobrazba (kompetence in veščine, vseživljenjsko učenje, priložnosti),
- prosti čas in socialne interakcije (prosti čas in socialne interakcije),
- ekonomska in fizična varnost (ekonomska varnost in ranljivost, fizična in osebna varnost),
- upravljanje in osnovne pravice (zaupanje/zadovoljstvo v institucijah in javnih službah),
- naravno in življenjsko okolje (onesnaženost, dostop do zelenih in rekreacijskih površin, pokrajina in grajeno okolje),
- splošna izkušnja življenja (zadovoljstvo z življenjem, afekti, smisel in namen).

4.2 Dejavniki kvalitete življenja

Zaradi široke razlage koncepta in številnih definicij bom dejavnike kvalitete življenja obravnavala tako, da bom vzela nekaj za nalogo najbolj relevantnih indeksov. Razdelila jih bom na objektivno in subjektivno dimenzijo.

4.2.1 Objektivna dimenzija

Zdravje je eden ključnih dejavnikov kvalitete življenja in ga lahko obravnavamo tudi kot obliko človeškega kapitala. Dimenzija zdravja se običajno meri kot pričakovana življenjska doba, število zdravih let življenja, kronične bolezni, omejitev pri aktivnostih, določevalci zdravja, kot so zdrave (uživanje sadja in zelenjave, telesna aktivnost itd.) in nezdrave (kajenje, uživanje alkohola itd.) življenjske navade ter dostop do zdravstvene oskrbe. Zdravje prinaša številne prednosti, dostopnost do izobraževanja in zaposlitve, dobre socialne odnose, nižje stroške zdravstvene oskrbe, daljšo pričakovano življenjsko dobo, povečanje produktivnosti itd. (Eurostat, 2023; OECD, 2020; Voukelatou in drugi 2021, str. 280).

Dimenzija zaposlitve in osnovne dejavnosti se meri preko količine zaposlovanja, kakovosti zaposlitve in druge osnovne dejavnosti, ki se nanašajo na neaktivno prebivalstvo in neplačano delo. Vidik neplačanega dela je pomemben kazalnik tako za kakovost življenja kot tudi za enakost spolov (Eurostat, 2023; OECD, 2020; Voukelatou in drugi 2021, str. 280).

Na zaposlitvene možnosti se gleda z vidika zaposlenosti in z vidika kakovosti dela. Visoka stopnja zaposlenosti pripomore k bogatejši, politično stabilnejši in bolj zdravi družbi. Zaposlitev ima pozitiven vpliv na posameznika, saj ga povezuje z družbo ter pripomore k razvijanju njegovih veščin in kompetenc. Z vidika kakovosti dela se zaposlitvene možnosti ocenjujejo na podlagi objektivne delovne stabilnosti, znanj in spretnosti ter varnosti pri delu. Pomemben del dimenzije zaposlitvenih možnosti pa vključuje tudi vidik ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem (OECD, 2020; Voukelatou in drugi 2021, str. 280).

Ravnotežje med delom in življenjem zaposlenih za organizacijo pomeni ustvarjanje in vzdrževanje podpornega in zdravega delovnega okolja, ki zaposlenim omogoči ravnotežje med delom in osebnimi odgovornostmi, kar okrepi pripadnost in produktivnost zaposlenih. Uspešno usklajevanje dela, družinskih obveznosti in osebnega življenja je težava mnogih posameznikov. Največji razlog za konflikt med zasebnim življenjem in delom predstavlja čas porabljen na delu, drugi razlogi zaobjemajo zahteve pri delu ali preobremenjenost, konflikte na delovnem mestu, nezadovoljstva z delovno vlogo, nezadovoljstvo z delom in obsežno uporabo komunikacijske tehnologije, ki zabriše meje med domom in delom. Vpliv imajo tudi dejavniki izven dela, kot so tip gospodinjstva, podpora partnerjev, potrebe oskrbovanja otrok itd. Konflikt med delom in življenjem je resen problem, ki vpliva na delodajalce, družine in zaposlene. Količina in kakovost prostega časa sta namreč pomembni

za splošno dobro počutje ljudi in lahko prinese velike dodatne koristi fizičnemu in duševnemu zdravju (Babin Dhas, 2015, str. 21660; OECD, 2020).

Materialni življenjski standardi se merijo na podlagi dohodka, izdatkov za potrošnjo, stanovanjskih razmer in posedovanja trajnih potrošnih dobrin itd. Vse to pa lahko posredno vpliva na dostop do izobrazbe, zdravstvene oskrbe, nastanitve itd. (OECD, 2020; Voukelatou in drugi 2021, str. 281).

Kakovost lokalnega **okolja** neposredno vpliva na zdravje in dobro počutje. Izpostavljenost onesnaženemu zraku, vodi in hrupu lahko neposredno vpliva na zdravje posameznikov ter gospodarsko blaginjo družbe, zato so kazalniki, povezani z okoljem, zelo pomembni pri oceni kakovosti življenja. Poleg tega gospodarstvo ni odvisno le od zdravih in produktivnih delavcev, temveč tudi od naravnih virov (OECD, 2020; Voukelatou in drugi, 2021, str. 282).

Pravica do sodelovanja v javnih razpravah in vplivanja na oblikovanje **javnih politik** je pomemben vidik kakovosti življenja. Za dobro upravo je pomembno sodelovanje državljanov v javnem in poličnem življenju z volilno udeležbo, sodelovanjem pri razvoju predpisov itd. To se odraža v zaupanju državljanov v institucije, v zadovoljstvu z javnimi storitvami in z odsotnostjo diskriminacije na področju spola, priseljencev ipd. (Eurostat, 2023; OECD, 2020; Voukelatou in drugi, 2021, str. 282).

Izobraževanje ima ključno vlogo pri zagotavljanju znanja in kompetenc za delovanje v družbi in gospodarstvu. Veščine, potrebne na trgu dela, vedno bolj temeljijo na znanju, zato ima izobraževanje ključno vlogo v življenju in pri napredovanju posameznika. Ker je raven izobrazbe pogoj za določena dela, so osebe z omejenimi veščinami izključene iz širšega nabora delovnih mest in imajo manjše možnosti za ekonomsko blaginjo. Izobrazba predstavlja eno najpomembnejših oblik človeškega kapitala na družbeni ravni. Izobraževanje izboljša življenje ljudi na področju zdravja, državljske udeležbe, političnih interesov in tudi sreče (Eurostat, 2023; OECD, 2020).

Pogostost stikov z drugimi in kakovost osebnih odnosov sta ključna dejavnika kvalitete življenja. Močna socialna skupnost lahko nudi čustveno podporo ter dostop do služb, storitev in drugih priložnosti. Šibka socialna skupnost lahko povzroči omejene ekonomske priložnosti, pomanjkanje stikov z drugimi in sčasoma občutke izoliranosti. Raziskave kažejo, da je čas, preživet s prijatelji, povezan z višjo povprečno stopnjo pozitivnih občutkov kot čas, preživet na druge načine (OECD, 2020).

4.2.2 Subjektivna dimenzija

V preteklosti ni bilo veliko raziskav, ki bi upoštevale subjektivne kazalnike na področju kvalitete življenja, saj so bili mnjenja, da ekonomski kazalci dovolj jasno opredeljujejo uspešne in manj uspešne družbe. Ko so pričeli upoštevati subjektivne dimenzije dobrega počutja, so raziskave v 50. in 60. letih 20. stoletja pokazale, da ob naraščajočem BDP

povprečna raven sreče ni naraščala. Ta ugotovitev je bila v neposrednem nasprotju s takratno ekonomsko filozofijo, ki je trdila, da je denar pogoj za srečo (Cummins, 2018, str. 880–882).

Subjektivno dobro počutje oziroma sreča ima dva precej različna pomena. Sreča, ki je posledica kratkoročnega dogodka, ko se zgodi nekaj lepega, je prehodna in velja za čustveno stanje. Druga vrsta sreče je razpoloženje. Ta oblika sreče ne nastane kot reakcija, temveč je genetsko pogojena lastnost in predstavlja ozadje posameznikovih misli (Cummins, 2010, str. 3).

Šele v zadnjih desetletjih so se raziskovalci osredotočili na prepoznavanje razsežnosti in relevantnih determinant, ki lahko pozitivno ali negativno vplivajo na človeško zadovoljstvo. V članku Voukelatou in drugi (2021) povzemajo ugotovitve raziskovalcev, ki poudarjajo pet glavnih dimenzij subjektivnega dobrega počutja: vlogo človeških genov, univerzalne potrebe, družbeno, gospodarsko in politično okolje (demokracija in politična svoboda) (Voukelatou in drugi, 2021, str. 280–82).

Človeški geni imajo velik vpliv na subjektivno zaznavanje dobrega počutja. Človeška osebnost je močno odvisna od genov in ima velik vpliv na počutje (Voukelatou in drugi, 2021, str. 295).

Univerzalne potrebe imajo v skladu z evolucijsko teorijo in človeškimi osnovnimi in psihološkimi potrebami močan vpliv na srečo. Voukelatou in drugi (2021) povzemajo ugotovitve Taya in drugih (2011), da je ocena življenja povezana z zadovoljevanjem osnovnih in psiholoških potreb, kot so hrana in zavetje, pozitivna čustva so povezana z izpolnjevanjem socialnih potreb, spoštovanjem, pridobljenim od drugih in z avtonomnimi potrebami (Voukelatou in drugi, 2021, str. 296).

Socialno okolje zaobjema številne determinante, ki spadajo pod to dimenzijo in pojasnjujejo raven sreče. Vanjo umeščajo izobrazbo, psihološko in fizično zdravje, gostoto prebivalstva, pristočasne aktivnosti ... (Voukelatou in drugi, 2021, str. 296).

Ekonomsko okolje zaobjema determinante, pod katere spada tudi zaposlovanje in dohodek, ki je ena izmed najbolj obravnavanih ekonomskih determinant sreče, saj je v določeni meri potreben za zadovoljevanje osnovnih potreb. Zaposlovanje ravno tako spada v kategorijo ekonomskega okolja (Voukelatou in drugi, 2021, str. 296).

Politično okolje zaobjema determinante, kot so neposredna demokracija, politična svoboda, družbena hierarhija v smislu razlik v moči in ugledu, socialno zaupanje in kakovost vlade. Voukelatou in drugi (2021) v raziskavi povzemajo Radcliff in druge (2016), ki so ugotovili, da je posameznikova sreča večja v državah z neposredno demokracijo, kjer so od iniciativ državljanov odvisni oblikovalci politik pri oblikovanju političnega sistema. Voukelatou in drugi (2021) v raziskavi povzemajo Veenhovna (1984), ki pravi, da je politična svoboda v razvitih državah močno povezana s srečo. V raziskavi povzamejo tudi Brula in Veenhovna

(2012), ki ugotovita, da so ljudje v hierarhičnih družbah manj srečni (Voukelatou in drugi, 2021, str. 297).

4.3 Delovni čas kot dejavnik kvalitete življenja

SDČ vpliva na številne vidike kvalitete življenja, tako na osebni kot tudi na družbeni ravni. Zaradi širokega spektra dejavnikov kvalitete življenja bom le te obravnavala združene v kategorijah, kjer se vplivi prepletajo (Bacon in drugi, 2022; Coote in drugi, 2010; Delaney in Casey, 2021; Lewis in drugi, 2023; Stan in Piasna, 2017).

4.3.1 Zdravje

Dejavniki, ki vplivajo na zdravje na delovnem mestu, so raznovrstni in vključujejo organizacijske, kulturne in tudi socialne vidike. Težko je predpostaviti, da je delovni čas zadosten dejavnik, ki vpliva na zdravstvene spremenljivke zaposlenih. Kljub temu pregled raziskav kaže negativen vpliv dolgih delovnih ur in pozitiven vpliv SDČ na splošno zdravje zaposlenih (Berniell in Bietenbeck, 2020; Berniell, 2012; Lewis in drugi, 2023; Pega in drugi, 2021; Schor in drugi, 2022).

Obstaja veliko dokazov, ki kažejo, da je dolg delovni čas škodljiv za zdravje ljudi. WHO in Mednarodna delavska organizacija (ILO) sta v raziskavah odkrili povezavo dolgih delovnih ur z večjo verjetnostjo pojava srčno-žilnih bolezni in možganske kapi (Pega in drugi, 2021; Schor in drugi, 2022, str. 7.). Številne raziskave poročajo, da daljši delovni čas negativno vpliva tudi na samoocenjeno zdravje, na težave s spanjem, simptome tesnobe, depresijo, izogrelost, na slabe navade, kot so kajenje, zloraba alkohola ipd. (Afonso in drugi, 2017; Angrave in drugi, 2014; Wu in drugi, 2019).

SDČ pozitivno vpliva na vedenjske navade ljudi. Študije, opravljene na meritvah v Franciji, pri uvedbi 35-urnega delovnika kažejo, da se je z reformo znižal indeks telesne mase med pisarniškimi delavci, med vsemi se je izboljšalo zdravje po samooceni in zmanjšalo kajenje, uživanje alkohola ter se povečalo ukvarjanje s športnimi aktivnostmi (Berniell, 2012, str. 21–23; Berniell in Bietenbeck, 2020, str. 9).

Poleg vpliva na vedenjske navade ljudi, ima SDČ direkten vpliv na psihično zdravje zaposlenih. Lewis in drugi (2023) v raziskavi omenjajo, da so ob uvedbi SDČ zaposleni poročali o zmanjšanju tesnobnih občutkov, pozitivno naj bi vplival na zmanjševanje utrujenosti in pomagal pri težavah povezanih s spanjem (Lewis in drugi, 2023, str. 36–38). Ekermann in Karmfalk (2023) poročata, da se je z izboljšanim ravnovesjem med delovnim in prostim časom zdravje zaposlenih izboljšalo. Poročali so o zmanjšanih težavah z migrenami in podobnimi zdravstvenimi težavami, lažje so se spopodali s stresom in izogrelostjo.

Stan in Piasna (2017) pravita, da samo skrajšanje delovnega časa ne bi nujno vplivalo na zmanjševanje izgorelosti, saj ima poleg dolgega delovnika tudi intenzivnost dela, ki se pri skrajšanem delovniku poveča, velik vpliv na izgorelost (Stan in Piasna, 2017, str. 31). Vendar pa veliko raziskav kaže, da se s SDČ dejansko znižajo stres, izgorelost in negativna čustva zaposlenih (Bacon in drugi, 2022; Delaney in Casey, 2021; Gatlin-Keener in Lunsford, 2020; Kamerāde in drugi, 2019; Lewis in drugi, 2023; Stronge in Harper, 2019). V raziskavi o štiridnevnem delovniku Lewisa in drugih (2023) je kar 71 % zaposlenih iz različnih strok poročalo o zmanjšanju stresa in izgorelosti.

4.3.2 Zaposlitev in osnovna dejavnost

Ob polnem delovniku **ženske običajno težko usklajujejo delo z domačimi obveznostmi**, zato so primorane iskati zaposlitev, ki nudi krajši delovni čas, kar pa običajno pomeni delo za nižjo izobrazbo in nižje plačilo (Bacon in drugi, 2022, str. 9; Delaney in Casey, 2021, str. 178; Stan in Piasna, 2017). Stan in Piasna (2017) poudarjata, da možnost skrajševanja delovnega časa na individualni ravni, torej zaposlitev žensk za polovični delovnik, dodatno slabša položaj žensk v primerjavi z moškimi.

Raziskave kažejo, da moški ob SDČ posvetijo več časa negi otrok in gospodinjskim opravilom. Še vedno sicer večina dela ostane ženskam, se pa te pričnejo manj pogosto zaposlovati z urnikom za polovični delovni čas. S tem postaja **razmerje med ženskami in moškimi bolj enakopravno**, saj se lahko ženske kljub dodatnemu neplačanemu delu doma, zaposlijo za polni čas, saj jim ostane ob skrajšanem delovnem času še vedno dovolj časa za gospodinjska opravila (Bacon in drugi, 2022, str. 9; Delaney in Casey, 2021, str. 178; Lewis in drugi, 2023, str. 41; Stan in Piasna, 2017, str. 27–28).

Uvedba SDČ se pogosto omenja kot potencialna rešitev v diskurzih o **reševanju brezposelnosti**. Nasprotniki te ideje kot argumente proti navajajo **fiksno ceno dela**. Cena dela je sestavljena iz fiksnih in variabilnih stroškov. Variabilni se nanašajo na ure dela, fiksni pa na stroške v povezavi z zaposlovanje, uvajanjem, nadzorovanjem ipd. Ti stroški bi delodajalcu povečali skupne stroške, zato bi bilo za delodajalca ugodneje zaposliti manjše število delavcev za daljši delovni čas kot več delavcev za krajši delovni čas. Poleg tega imajo po nekaterih državah uredbe s fiksnimi socialnimi dajatvami. Kot naslednji argument navajajo **nepopolno zamenjavo delavca**. Pri iskanju nadomestnih oziroma dodatnih delavcev bi imeli novi zaposleni najverjetneje slabšo izobrazbo, manj delovnih izkušenj in bi bili posledično manj produktivni (Stan in Piasna, 2017, str. 33). Tretji argument pravi, da **vsa dela niso deljiva**. Nekatera dela je skoraj nemogoče razdeliti med več ljudi, saj mora oseba poznati veliko informacij in bi le s težavo lahko vse informacije predala drugi osebi, da bi bilo delo enako učinkovito. V raziskavah McDonalda, Bradleya in Browna (2009) ter Kelliherja in Andersona (2008) so ugotovili, da so zaposleni na višjih položajih kljub zaposlitvi za polovičen delovnik bili primorani opravljati enako količino dela kot za polni delovni čas (Stan in Piasna, 2017, str. 34).

Bosch (2001) je navedel pet glavnih pogojev, pri katerih bi bila delitev dela še vedno mogoča, sicer na nepopoln način in odvisna od načina skrajševanja delovnega časa (Bosch, 2001, str. 239–240).

1. Da bi se izognili povečanju stroškov plače na enoto, se nadomestilo plače za skrajšanje delovnega časa in prilagajanje urnih postavk usklajuje sproti. Ta način omogoča hkrati krajšanje delovnega časa in zvišanje plač, ne da bi povzročili dvig realnih stroškov plač na enoto.

2. Skrajšanje delovnega časa zahteva reorganizacijo delovnega časa, da podjetja prilagodijo odpiralne ure glede na povpraševanje. Tradicionalni 40-urni delovni teden postane neustrezen, ko se delovni čas znatno zmanjša. Država in socialni partnerji lahko z izmenjavo izkušenj novih sistemov delovnega časa pomagajo podjetjem zmanjšati stroške posodobitve organizacije dela in časa.

3. Če ima skrajšanje delovnega časa pozitivne učinke na zaposlovanje, je treba najti načine za soočanje z novimi zahtevami regulative in s kolektivnimi pogajanjimi o delovnem času. S kolektivnimi pogodbami ali predpisi je treba zaposlenim omogočiti prožnost delovnega časa, ki mora biti tesno povezana s spremembo strukture podjetja in organizacije dela.

4. Na funkcionalno fleksibilnem trgu dela, kjer je dovolj brezposelnih kvalificiranih delavcev, skrajševanje delovnega časa ne bo povzročilo pomanjkanja delovne sile in nadur. Težave bi lahko omilili z javno financirano politiko usposabljanja, ki bi razbremenila podjetja stroškov usposabljanja in preprečila zvišanje fiksnih stroškov dela ter zmanjšala ovire pri zaposlovanju.

5. Za zmanjševanje fiksnih stroškov v prid razporeditvi dela je potrebna ureditev plačevanja socialnih prispevkov zaposlenih sorazmerno s plačami.

Evropske vlade, ki se spopadajo s **krizo staranja prebivalstva** in s tem povezano nevdržnostjo pokojninskih sistemov, sprejemajo ukrepe, da bi starejše delavce obdržale dlje. Toda reforme, kot sta zvišanje upokojitvene starosti in odvrčanje od predčasne upokojitve so neučinkovite za mnoge ljudi, ki ne zmorejo ali niso motivirani za delo do upokojitvene starosti. Tudi sindikati temu načinu nasprotujejo in predlagajo druge rešitve, ki bi potencialno rešile težavo sistema penzij. Stan in Piasna (2017) povzemata Topa in druge (2009), ki ugotavljajo, da bilo treba, da bi starejši ostali več časa delovno aktivni, delo prilagoditi. S SDČ bi starejšim olajšali delovne pogoje, kar bi jih morda motiviralo, da bi ostali dlje časa na trgu dela. S SDČ bi se delo bolj razporedilo, ljudje pa bi lažje delali več let (Stan in Piasna, 2017, str. 38–39; Dubois, 2016).

Zaenkrat ne obstajajo dokazi, da s SDČ zaposleni daljšajo delovno dobo in so starejši dlje delovno aktivni. Tej tezi v prid pa je povečano število delovno aktivnih starejših po uveljavitvi 35-urnega delovnika v Franciji (Stan in Piasna, 2017, str. 38–39).

V raziskavah je bilo dokazano, da SDČ doprinese k **boljšemu ravnovesju med delom in zasebnim življenjem**. Zaposleni so poročali o izboljšanjem socialnem življenju, o znižanju konfliktov med delom in družino, veliko jih je tudi poročalo, da so imeli po delu dovolj energije za hišna opravila. Opazili so velike spremembe v občutku zadostnega časa, za opravljanje aktivnosti izven dela. Največ jih je svoj čas posvetilo hobijem, prostovoljstvu, skrbi in izobraževanju otrok, skrbi za starejše, kuhanju in hišnim opravilom. Zaposleni so poročali o splošnem povečanju zadovoljstva v življenju (Lewis in drugi, 2023, str. 40).

Dolžina delovnega časa je tesno povezana z ravnovesjem med delom in zasebnim življenjem, vendar pa ta ni edini faktor vpliva. Stan in Piasna (2017) pravita, da ima poleg števila delovnih ur na ravnovesje velik vpliv tudi število nadur, predvidljivost delovnega urnika, časovni pritiski na delu in tip dela. Poleg faktorjev vpliva, vezanih na delo, ima na ravnovesje vpliv tudi tip gospodinjstva, podpora partnerjev, potrebe oskrbovanja otrok itd. Tako lahko sklepamo, da SDČ ni edini faktor vpliva na ravnovesje med delom in življenjem. Če SDČ prinese dodatne pritiske na delu, nadure in nepredvidljive urnike dela, ima lahko celoten efekt SDČ v končni fazi celo negativen vpliv (Stan in Piasna, 2017, str. 30; Lewis in drugi 2023).

4.3.3 Okolje

Vpliv delovnika na okolje v raziskavah ni jasno opredeljen, oziroma ugotovitve med seboj niso skladne (Coote in drugi, 2010; Delaney in Casey, 2021; Persson in drugi, 2022; Stan in Piasna, 2017). Stan in Piasna (2017) pravita, da zaradi razdelitve prihodkov na račun produktivnosti, temelječe na dobičku profita in dela, povečanje plač dodatno stimulira potrošniško družbo in produktivnost, ki povzroča pritiske na okolje. Če bi povečano produktivnost spremenili oz. razdelili kot dodaten prosti čas, bi te negativne efekte na okolje zmanjšali (Stan in Piasna, 2017, str. 35).

Stan in Piasna (2017) povzemata ugotovitve Coote in drugih (2010), da bi se s SDČ, zmanjšala splošna konsumpcija posameznikov po materialnih dobrinah, ki »pomagajo« pri uveljavljanju družbenega statusa, hkrati pa posameznika oddaljujejo od uresničevanja dejanskih nematerialnih potreb za zadovoljstvo v življenju. Coote in drugi (2010) ugotavljajo, da je za bolj trajnosten življenjski stil potrebnega več časa, ljudje pa se običajno odločajo glede na udobno in hitrejšo rešitev. V gospodinjstvih, kjer zaposleni velik del časa namenijo plačanemu delu, večji del denarja zapravijo za predhodno pripravljene obroke, zamrznjeno hrano, hitre oblike transporta in raznorazne hišne pripomočke, ki imajo negativen vpliv na okolje.

S skrajšanjem delovnika bi lahko dodaten čas namenili za bolj okoljsko vzdržljiv življenjski slog, za vrtnarjenje, domačo pripravo hrane, potovanje z javnim prevozom, učenje praktičnih spretnosti, popraviljanje izdelkov namesto kupovanja novih itd. (Coote in drugi, 2010, str. 16–18; Delaney in Casey, 2021, str. 178; Stan in Piasna, 2017, str. 35).

Zaposleni pa lahko dodaten čas porabijo tudi za okoljsko manj ugodno preživljanje časa, kot na primer nakupovanje, potovanja ipd. (Delaney in Casey, 2021, str. 178), kar v raziskavi potrjuje tudi Lewis in drugi (2023), saj zaposleni ob štiridnevem delovniku poročajo o povečanju izletov in potovanj. Stan in Piasna (2017) povzemata Ashford in Kallis (2013), ki omenjata, da lahko delo ljudi ob uveljavitvi SDČ zamenjajo tehnološke naprave, ki imajo zaradi porabe močan negativen vpliv na okolje (Stan in Piasna, 2017, str. 35).

4.3.4 Socialne interakcije, samoizpolnjevanje in subjektivno zaznavanje dobrega počutja

Z dodatnim prostim časom, ki ga omogoča SDČ, imajo ljudje občutek večjega nadzora in avtonomije v življenju. Občutek zadostnega časa je tesno povezan tudi s subjektivnim zaznavanjem dobrega počutja. Posamezniki, ki čutijo, da imajo dovolj časa, se počutijo sposobne ostati »v sedanjosti«, ne razmišljajo toliko o preteklosti in skrbijo glede prihodnosti, kar koristi dobremu počutju in ponuja možnost, da se posamezniki osebno razvijajo in povezujejo z drugimi ljudmi v skupnosti. Raziskave kažejo, da taki posamezniki doživljajo več avtonomije, kompetentnosti in občutkov intimnosti z drugimi ter da porabijo več časa za osebno rast, skrb za telesno pripravljenost in socializacijo. Poskusi so razkrili, da implicitno aktiviranje konstrukta časa motivira posameznike, da preživijo več časa s prijatelji in družino, jih motivira k vedenju, ki je povezano z večjo srečo. Takšne izkušnje in dejavnosti pomagajo zadovoljiti psihološke potrebe ljudi v korist njihove osebne blaginje. Tako se pojavlja teza, da je zadosten prosti čas ključnega pomena za srečo ljudi. Prosti čas pa ne omogoča le prostora za samoizpolnjevanje, ampak služi tudi družbi in ekonomiji, saj je ključnega pomena za inovacije in kreativno reševanje izzivov. Vse to pa vpliva tudi na bolj zadovoljno, zdravo in enakovredno družbo (Coote in drugi, 2010, str. 18–20; Delaney in Casey, 2021, str. 178; Kasser in Sheldon, 2009; Mogilner, 2010, str. 251–252; Stan in Piasna, 2017, str. 37–38).

5 RAZISKAVA O SKAJŠANEM DELOVNIKU IN NJEGOVEM VPLIVU NA KVALITETO ŽIVLJENJA IN PRODUKTIVNOST

5.1 Opredelitev metodologije raziskovanja

V raziskovalnem delu magistrskega dela sem želela preveriti, kakšno mnenje imajo Slovenci o SDČ, zato sem zaradi narave vprašanj, ki sem jih želela postaviti, izvedla kvantitativno raziskavo v obliki ankete.

V raziskovalnem delu sem želela raziskati, kako SDČ vpliva na produktivnost in kvaliteto življenja zaposlenih. Za bolj poglobljeno razumevanje vplivov sem se odločila za kvalitativno raziskavo v obliki intervjujev.

5.1.1 Anketa

Pred oblikovanjem vprašalnika sem preverila, ali že obstajajo instrumenti, ki preučujejo podobno temo. Po vzoru obstoječih anket in z dodatnimi prilagoditvami sem zagotovila večjo veljavnost moji raziskavi (Bavdaž, 2021). Z anketo sem poskušala ugotoviti, kaj menijo Slovenci o možnosti ureditve SDČ.

Anketa je bila sestavljena iz štirih sklopov. Prvi del je zajemal vprašanja o delovnih urah, plačilu nadur in željah glede delovnega časa. Z drugim delom sem pridobila podatke o odnosu anketirancev do SDČ, s tretjim delom pa podatke o odnosu do ukrepov za skrajševanje delovnega časa. Sledil je sklop z demografskimi podatki. Anketa v Prilogi 1 je bila sestavljena iz 17 vprašanj, od katerih sta bili dve odprtega tipa, vsa ostala pa iz zaprtega.

Anketo sem izvedla s pomočjo 1KA, aplikacije za spletno anketiranje. Pred objavo ankete, sem osem oseb iz različnih starostnih skupin in zaposlitvenih statusov prosila, naj izpolnijo testno anketo, da bi se s tem izognila morebitnim nerazumevanjem posameznih vprašanj, in tako anketo izpopolnila. Anketa je bila izvedena z neverjetnostnim vzorčenjem, in sicer s priložnostnim vzorčenjem, saj sem jo delila na socialnih omrežjih in jo preko sporočila posredovala znancem. Vzorec tako ni bil reprezentativen, kar pomeni, da pridobljene ugotovitve niso posplošljive na celotno populacijo. Zbiranje podatkov je potekalo med 26. 4. 2024 in 20. 5. 2024, pridobila sem 284 respondentov, od tega jih je 113 anketo rešilo v celoti.

Spolna struktura anketirancev je bila pretežno ženska, anketo je izpolnilo 71 % žensk in 29 % moških. Največji delež anketirancev spada v skupino med 20. in 29. letom z 59 %, sledila je starostna skupina 30–39 s 23 %. Starejših anketirancev je bilo precej manj, 8 % med 40. in 49. letom, 7 % med 50. in 59. letom in 3 % iz skupine 60 let ali več.

Zanimala me je tudi zaposlitvena organizacija anektirancev. Večina, 53% anketirancev, je zaposlenih v zasebnem sektorju, iz javnega sektorja jih je sodelovalo 41 %, 5 % anketirancev je bilo samozaposlenih, 1 % pa je bil zaposlen pri fizični osebi. Dejavnost delodajalca zaposlenih je v 87 % vezana na storitve, v 13 % pa na proizvodnjo. Glede na opis dela največ anketirancev opravlja strokovno delo in sicer 56 %, sledilo je delo s strankami z 18 %, managersko delo, administrativno delo, vodenje oddelkov in delo v proizvodnji.

Pri doseženi izobrazbi je izstopala skupina anketirancev, ki je imela dokončano visoko ali višjo izobrazbo, teh je bilo 79 %. Sledila je skupina s srednješolsko izobrazbo z 20 % in nato z osnovnošolsko izobrazbo, teh je bilo 1 %.

5.1.2 Intervju

Kvalitativne analize sem se poslužila pri intervjujih, ker omogoča bolj kompleksno in poglobljeno razumevanje samega konteksta in okolja delovanja podjetja z uvedenim SDČ

(Trošt, 2021a). Izvedla sem dva ločena intervjuja v družbi Visionect d.o.o., ki je pred kratkim uvedla štiridnevni delovnik. Prvega sem opravila s kadrovnico, drugi pa je bil skupni, s pobudnikom štiridnevnega delovnika, ki je hkrati tudi vodja oddelka, kjer so začeli s testiranjem in z enim zaposlenim.

Intervju s kadrovnico mi je omogočil širši pogled v sam proces vpeljave štiridnevnega delovnika in razumevanje delovanja podjetja. Intervju s pobudnikom SDČ mi je služil kot ekspertni intervju, saj je prebral številne raziskave, bil v stiku z organizacijami, ki raziskujejo štiridnevni delovnik in bil najbolj vključen v proces vpeljave. Intervju z njim mi je omogočil tudi širši vpogled v sam proces in strategijo. Oba zaposlena za štiridnevni delovnik sta mi podala informacije o njunem doživljanju in izkušnjah štiridnevnega delovnika. Tako sem dosegla bolj poglobljeno razumevanje pomena SDČ tako za podjetje, za managerje in tudi za zaposlene znotraj podjetja. Poskušala sem pridobiti vpogled v sam proces testiranja štiridnevnega delovnika, v vpliv tega na produktivnost in kvaliteto življenja zaposlenih (Trošt, 2021b).

Poslužila sem se delno strukturiranega intervjuja, kjer vprašanja sledijo določenemu protokolu. Shema intervjujev s kadrovnico in zaposlenimi v prilogi 2 je ločena na več sklopov. Shema intervjuja s kadrovnico zaobjema splošne informacije, produktivnost, kvaliteto življenja in dodatno vprašanje o dolgoročnih ciljih štiridnevnega delovnika. Shema intervjuja z vodjo in zaposlenim zaobjema bolj tehnične informacije, priprave na testiranje, vodenje, merjenje uspešnosti, produktivnost, kvaliteto življenja in priporočila za uvedbo štiridnevnega delovnika.

Pred izvedbo intervjuja sem prosila za soglasje uporabe podatkov in možnost snemanja. Intervjuji so bili izvedeni preko aplikacije Google meet in bili naknadno transkribirani. Po transkripciji so bili posnetki izbrisani. Po intervjuju sem s tematsko analizo ovrednotila splošno sporočilo latentne vsebine intervjuja (Trošt, 2021b; Trošt, 2021c).

5.2 Analiza podatkov in rezultati raziskave

5.2.1 Rezultati ankete

V anketi se je prvi sklop nanašal na delovne ure, plačilo nadur in želje glede delovnega časa. Ugotovila sem, da so zaposleni za polni delovni čas v 93 % zaposleni za 31–40 ur tedensko. Pri zaposlenih za krajši delovni čas jih je 43 % za 20 ur ali manj, 57 % pa 21 do vključno 30 ur.

Želela sem izvedeti, koliko dejansko opravljenih ur na teden zaposleni dobijo plačanih in koliko ne. Skoraj polovica zaposlenih za polni delovni čas, 49 %, jih je odgovorila, da na teden delajo 41 do vključno 50 ur tedensko, 31 % od 31 do vključno 40 ur, 13 % od 51 do vključno 60 ur in 7 % od 21 do vključno 30 ur. Visok delež tistih, ki delajo nad 40 in celo

nad 50 ur tedensko kaže, da večina zaposlenih za polni delovni čas redno opravlja nadure. Za nadure v kar 40 % niso nikoli plačani.

Znotraj naslednjega sklopa, o odnosu do SDČ, sem želela najprej izvedeti, koliko anketirancev je že slišalo za pobude o SDČ. 88 % jih je odgovorilo, da je za pobudo že slišalo. Pri vprašanju, če bi si želeli, da se delovni čas skrajša, jih je 60 % odgovorilo, da bi si želeli štiridnevnega delovnika, 27 % si želi šesturni delovnik, 8 % je bilo neopredeljenih, 5 % pa jih je takih, ki jim ustreza obstoječi delovni čas. Za idealen delovni čas jih je 48 % izbralo štiridnevni delovnik, 35 % meni, da je to šesturni delovnik, 8 % se je odločilo za obstoječi 40-urni, 4 % so mnenja, da bi ta znašal manj kot 30 ur, 3 % so izbrali 36 ur. Pod drugo je anketiranec dodal prilagodljiv delovni čas glede na obseg oziroma način dela.

Sledil je sklop o odnosu anketirancev do delovnega časa. Na likertovi lestici petih stopenj od 1 »se popolnoma ne strinjam« do 5 »se popolnoma strinjam« so anketiranci označili osem trditev. Na sliki 3 je prikazano, da je večina anketirancev nevtralnega mnenja glede zadovoljstva s trenutnim delovnim časom. Menijo, da je zanje ravnotežje med delom in zasebnim življenjem zelo pomembno. Zdi se jim, da bi SDČ zelo prispeval k boljšemu ravnotežju, da bi pozitivno vplival na produktivnost pa tudi na duševno in fizično zdravje. Večina bi se odločila menjati delodajalca, da bi lahko delali za SDČ, ne bi bili pa pripravljeni zato sprejeti manjšega zaslužka.

Slika 3: Grafični prikaz odnosa do skrajšanega delovnega časa

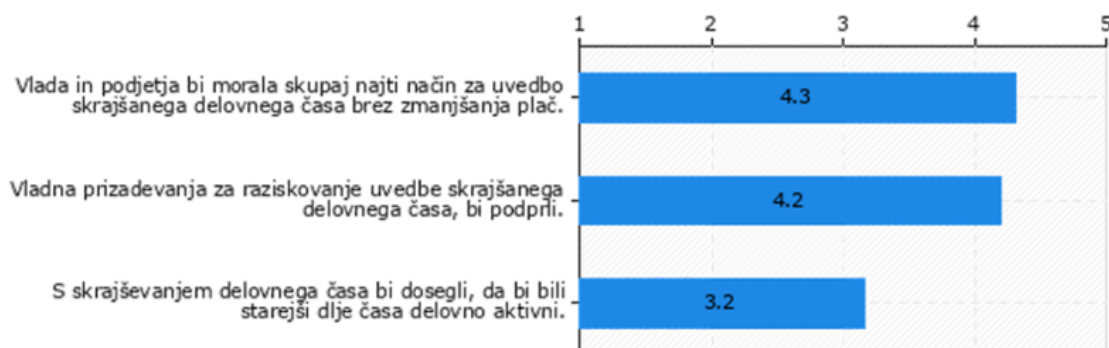


Vir: lastno delo.

Zanimal me je tudi odnos do ukrepov za SDČ. Na likertovi lestici petih stopenj od »se popolnoma ne strinjam« do »se popolnoma strinjam« so anketiranci označili tri trditve. Kot kaže slika 4, bi večina anketirancev vladna prizadevanja za raziskovanje uvedbe SDČ podprla, menijo tudi, da bi morala vlada in podjetja skupaj najti način za uvedbo SDČ brez

zmanjševanja plač. Da bi s pomočjo SDC dosegli, da bi starejši ostali dlje časa delovno aktivni, so v večini nevtralnega mnenja.

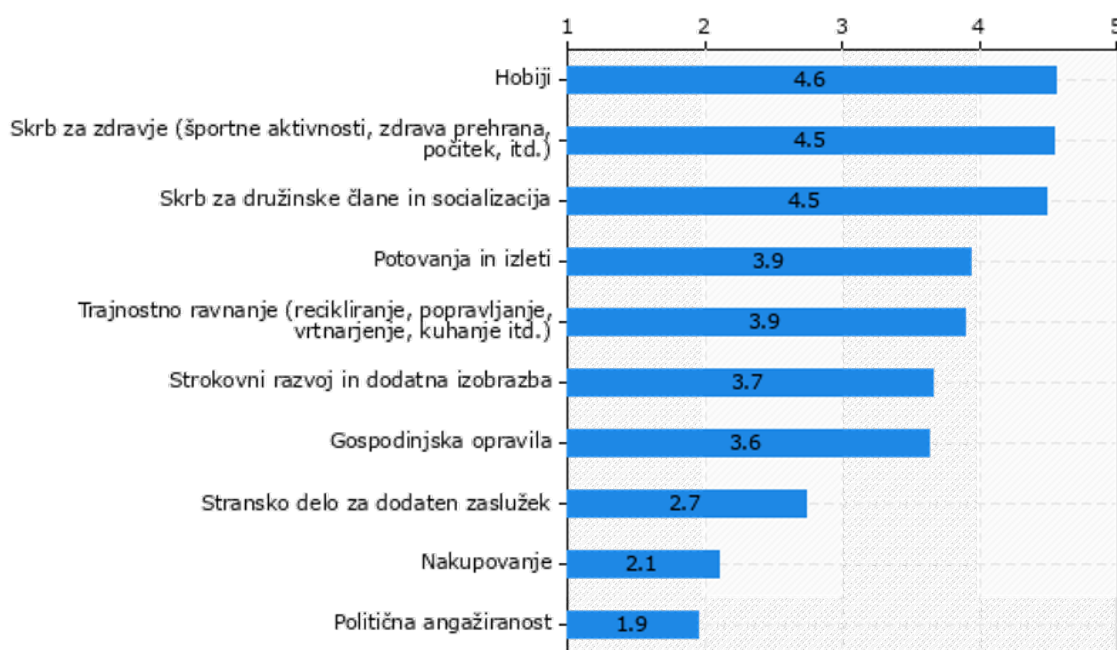
Slika 4: Grafični prikaz odnosa do ukrepov za skrajševanje delovnega časa



Vir: lastno delo.

V naslednjem sklopu sem raziskovala verjetnost porabe dodatnega prostega časa. Na likertovi lestici petih stopenj od 1 »zelo malo verjetno« do 5 »zelo verjetno« so anketiranci označili deset trditev. Slika 5 kaže, da bi največ anketirancev dodaten čas namenilo hobijem, skrbi za zdravje, skrbi za družinske člane in za socializacijo. Nekoliko manj za potovanja in izlete, trajnostno ravnanje, strokovni razvoj in dodatno izobrazbo ter gospodinjstva opravila. Najmanj bi jih dodaten čas porabilo za stransko delo, nakupovanje in politično angažiranost.

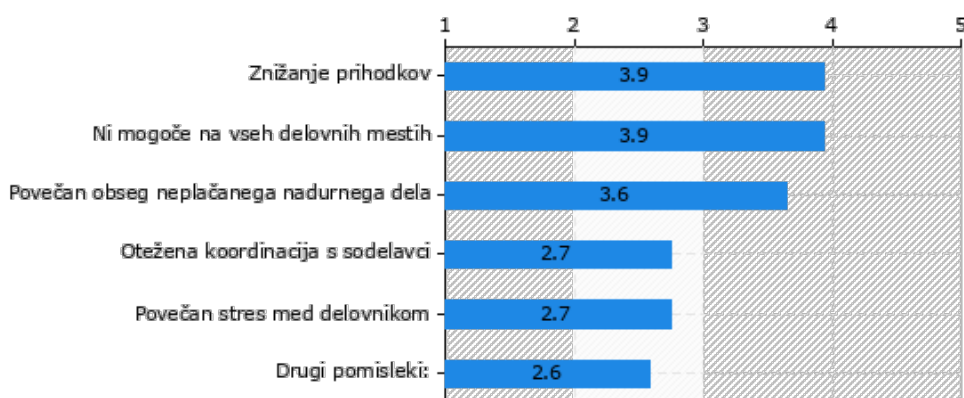
Slika 5: Grafični prikaz verjetnosti porabe dodatnega prostega časa



Vir: lastno delo.

V zadnjem sklopu trditev sem želela preveriti, kateri pomisleki o uvedbi SDČ najbolj skrbijo anketirance. Na likertovi lestici petih stopenj od 1 »sploh nimam pomislekov« do 5 »imam močne pomisleke« so anketiranci označili šest trditev. Slika 6 kaže, da imajo anketiranci največje pomisleke glede znižanja prihodkov in možnosti uvedbe SDČ na različnih delovnih mestih. Skrbi jih tudi povečan obseg neplačanega nadurnega dela, otežena koordinacija s sodelavci in povečan stres med delovnikom. Pod druge pomisleke je anketiranec navedel nevestnost pri ljudeh, ki so že sedaj nevestni.

Slika 6: Pomisleki in skrbi glede vpliva uvedbe skrajšanega delovnega časa



Vir: lastno delo.

5.2.2 Rezultati intervjujev

5.2.2.1 Postopek testiranja štiridnevnega delovnika

Podjetje Visionect d. o. o. (v nadaljevanju Visionect) je manjše podjetje za programsko opremo s približno šestdesetimi zaposlenimi. Spomladi 2023 so pričeli s testiranjem štiridnevnega delovnika, sprva le za razvojni oddelek, v tem letu pa se je testiranje različnih oblik SDČ razširilo na 80 % celotnega podjetja. Pobudnik in vodja testiranja štiridnevnega delovnika pravi, da so velikost, kultura podjetja in podpora ključnega pomena za uspešno testiranje.

Vodja: »... Ene stvari smo opazili. Prva je to, da mora imeti podjetje pravo kulturo, ne moreš uvesti 4dww z ljudmi, ki jim ni mar za ljudi, ki gledajo samo na keš in niti malo na to, da mogoče pa ni treba, da smo v nekem status quo. To ne bo uspelo. Pa če ni kultura prava, ne bo uspelo. Ne bo uspelo, če ni podpore vodstva, tudi lastništva. Spet tretja stvar, pri relativno velikem slovenskem podjetju, ki jih 4dww res zelo zanima, tudi tam imajo inženirje, res so hoteli imet 4dww. Pa smo prišli tja in sem jim svetoval, podobne pogovore smo imeli kot mi sedaj, ampak pol se je na koncu izkazalo, da pač enostavno tega ne morejo naredit. Najprej zaradi tega, ker jih je dost več, če je nas 60 zaposlenih, je njih več kot 200 in je zato pri nas dosti bolj enostavno implementirati, pa prepričati, pa skomunicirati z 60 zaposlenimi,

kot pri njih z dvajsetimi ekipami in 200 ljudmi. To je kar večji organizacijski challenge. In mogoče se da, ampak zelo, zelo težje, kakor smo mi v enem mesecu. Pa še en challenge je lastništvo. Če so lastniki podjetja recimo tujci. Vem, da je bila ena firma, ki je bila v podobni situaciji in je imela podpora celega podjetja, prejšnji lastniki so zelo forsiral, da bi ta model implementirali, ampak so jih potem kupili Američani. Pa potem ni šlo več naprej.»

Kadrovnica in vodja poudarita, da gre pri štiridnevnem delovniku za eksperiment in da je to nujno jasno skomunicirati z zaposlenimi.

Kadrovnica: »Je pa res, da vse te stvari imenujemo eksperiment. Glih zaradi tega, ker pač omogoča, da se prekine, če kaj ne gre, se zaposleni tudi zavedajo tega, da pač, it is a trial.«

Vodja: »... gre za eksperiment. To izrazoslovje je zelo pomembno, da je vsem jasno, da to ni le neka pravica posameznika, ampak smo že od začetka definirali, da je to eksperiment, ker to pomeni to, da imamo fleksibilnost. Se pravi, vedno obstaja možnost, da se karkoli spremeni.«

V raziskavah sem odkrila, da gre pri testiranju štiridnevnega delovnika najpogosteje za reševanje težav z izgorelostjo zaposlenih, z zaposlovanjem, z ravnovesjem med delovnim in zasebnim življenjem ipd. V primeru podjetja Visionect d. o. o. je prišel predlog za testiranje štiridnevnega delovnika od spodaj navzgor, kar je pri njih sicer že ustaljena praksa. Vrednote podjetja Visionect d. o. o. so inovativnosti, growth mindset, dobro počutje. In te vrednote so vodile do tega, da so se eni izmed prvih v Sloveniji odločili za takšen korak.

Vodja: » ... je zelo dober dokaz naših vrednot, ki jih imamo, pa sovpada s tem, kdo smo, kako se zaposleni identificira. Ta inovativnost, pa da se maš fajn, growth, iniciativa ... ta eksperiment čisto jasno samo še potrdi vse to.«

Kadrovnica: »Pač mi smo taka firma da dejansko ogromno pobud pride od spodi gor. Kadarkoli pride kaka ideja, se vedno prej prediskutira pros and cons. Načeloma se najprej diskutira med leady, in če je neko soglasje, da je stvar zanimiva, gremo pač v eksperiment in tega imamo veliko/ ... Smo pač firma, ki se ukvarja z delovnimi mesti, s pisarnami in smo rekli, bodimo še malo Tredsetterji na tem področju. Glede na to, da je to pač res v bistvu vedno bolj popularen topic.«

V celotnem procesu vpeljave testiranja štiridnevnega delovnika so jim največ časa vzele same priprave. Ko se je testiranje pognalo, so bili vsi zaposleni že dobro informirani in ni prihajalo do večjih težav. Pri pripravah je bila v veliko pomoč pozitivna energija in navdušenje vodji nad testiranjem.

Vodja: »preden je sploh ekipa šla v ta eksperiment je bilo potrebno narediti precej priprav/... vsak posameznik je mogel najprej razmisliti, pa si pogledati svoj urnik, pa kaj lahko naredi. A je kaka stvar, ki se lahko že optimizira, preden sploh gre v ta eksperiment.«

»Na začetku je kar push bil. Bila je ideja in sem rekel, da zdej dejmo zdaj to čim prej naredit, ko je ful velik hajp, vsi vodje, smo bili res nahajpani, ful je bilo nekega navdušenja in smo to vse uskladili se od načina komunikacije do legal staff. Vse smo uskladili v enmu mescu in tist je bil kar push ja, plus to da smo prebrali precej študij, dosti enega dela je bilo tudi vpletenega v to, da smo dejansko to vse skupaj naredili...«

Kadrovnica je poleg priprav omenila, da so veliko časa vzele tudi administrativne zadeve in pogovori z zaposlenimi.

Kadrovnica: »V administrativne zadeve je šlo veliko dela, pa sami pogovori z zaposlenimi, da se je sproti preverjal, če so kaki dvomi in stiske, karkoli. Nekako papirnate zadeve so vzele veliko časa in raziskovanje, to je tudi vzelo veliko časa.«

Vseh potencialnih težav se seveda ni dalo vnaprej predvideti, vendar so znotraj podjetja imeli zelo odprto komunikacijo z vsemi zaposlenimi, vse novosti in spremembe so obrazložili in na tak način se je sproti oblikoval interni pravilnik, po katerem se sedaj ravnaajo.

Vodja: »Smo pa res sproti ugotavljali, kako stvar, ki je pač prej nismo mogli poštudirati na noben način, recimo tisti državni prazniki /... ko se zaznava neka težava, nek robni pogoj, smo se pomenili o tem, imeli smo pač res odprte kanale, smo komunicirali, zelo jasno bilo razloženo zakaj takrat, ko je državni praznik v istemu tednu, da takrat ne velja 4dww. In tako naprej smo delovali in še kako tako stvar smo ugotovili, še kako in še kako, dokler nismo dobili nekega internega pravilnika, ki na splošno velja za podjetja. Pa zdaj se ubistvu vsi ravnamo po tem.«

Testiranje je pričel razvojni oddelek in sicer zaradi večje baze zgodovinskih podatkov in enostavnejšega spremljanja produktivnosti in ostalih kazalnikov. V samo testiranje skrašanega delovnega časa so namreč želeli vstopiti z merljivimi podatki, ki objektivno kažejo vpliv skrjašanega delovnega časa na delovanje podjetja.

Kadrovnica: »Ja, oni imajo v nulo zastavljeno sledljivost in to je bil v bistvu glavni razlog, da smo rekli, da ne moremo iti kar na slepo noter ne, ampak, da imamo vsaj nek backup, a zares teče. Ne da si samo sam ocenil, da si naredil dovolj.... /Giro ima vse te kazalnike, se pravi dejansko sledijo vsakemu tasku. Vidi se kdaj je dodeljen, kako poteka, kako hitro je rešen. V bistvu so ble metrike že postavljene. Se pravi, čemu je treba sledit, da se vidi, a pada produktivnost ali ne.«

Poleg produktivnosti podjetje preko mesečnih anket redno spremlja zadovoljstvo zaposlenih, kar je bilo podjetju tudi ključnega pomena pri merjenju uspeha eksperimenta.

Vodja: »Preden smo začeli ta 4dww eksperiment, smo izvedli anketo, ki je vsebovala v bistvu vprašanja, kako se posameznik počuti, da je produktiven in kako se počuti, da je ta work life balance, pač dosti neka taka subjektivna vprašanja in isti vprašalnik so vsi v skupini dobili

potem vsak mesec, v bistvu tri mesece zapored in potem smo sledili trendom. Se pravi imeli smo nek baseline pa pol sledili trendom.«

5.2.2.2 Vpliv skrajšanega delovnega časa na produktivnost

V Visionect so se tako meritve produktivnosti kot tudi meritve pozitivnega počutja zaposlenih precej povečale z uvedbo SDČ.

Vodja: »Čisto vse meritve so se povečale, ampak to ne samo za 5 %, govorimo o 30-odstotni ali 40-odstotni razliki.«

Kot razlog za izboljšano produktivnost podjetja so izpostavili spočitost, sproščenost, zadovoljstvo z delom in spremembe v organizaciji dela.

Vodja: »Posledica je bila ta, da so bolj spočiti bolj zadovoljni z delom in čisto vsi so čisto ob vsaki anketi rekli, da želijo nadaljevati ta eksperiment.«

Zaposleni: »... v moji ekipi se najbolj opazi to, da so ljudje veliko bolj sproščeni, posledično bom rekel, da je veliko večja produktivnost. Tiste malenkosti se ful opazi, no. Zej nasplošno pri naši branži dela je tako, da v bistvu malenkosti štejejo za ogromno. In tukaj se res opazi neka največja razlika, da so ljudje bolj sveži, bolj sveži pridejo na delo in so v bistvu bolj pripravljeni potem na neko komunikacijo, na kompromise in tako naprej. Se mi zdi, da to je nek tak res velik bonus. Prav opaziš to, da se je nekdo spočil.«

V raziskavah se omenja, da se na račun dodatnega prostega časa poveča kreativnost in inovativnost zaposlenih. V primeru Visionect kot posledico spočitosti in dodatne energije opažajo tudi povečanje iniciativ in predlogov.

Zaposleni: »Jaz lahko v moji ekipi opazim, da so ljudje bolj sveži in to enostavno omogoča, da so tudi bolj produktivni, pa hkrati v bistvu tudi zamisli kar letijo. Nekdo, ki je utrujen, ne bo nikoli dal neke zamisli v smislu, dajmo recimo neko manualno stvar naredit, ker se jim dostikrat potem ne da. Ker vedo, da če dajo neke zamisli, so potem na koncu dostikrat oni tisti, ki te zadeve urejajo. In tega je zdaj veliko več. Ogromno dobim nekih suggestionov, pa tako naprej in morem že kar majčkeno ustavljat kakšne stvari, no. Ker pač enostavno ljudje imajo ogromno energije in mislim, da s to energijo pride pol ta inovativnost pa pridejo neke ideje, pa produktivnost. Tako da jaz mislim, da če imaš neko varnost, sproščeno okolje, kjer so lahko ljudje spočiti, da pol v bistvu vse te pozitivne lastnosti pridejo avtomatično.«

Na področju organizacije dela so se spremembe zgodile tako na organizacijskem nivoju kot tudi na nivoju posameznikov. Na organizacijskem nivoju je nastalo največ sprememb na področju sestankov. Sedaj jih je veliko manj, obstoječi pa so zares pomembni in jasno načrtovani. S tem se ne prihrani le čas sestanka, temveč tudi čas pred in po sestanku, saj so lahko zaposleni res fokusirani na svoje naloge. Vsak sestanek ima zapisnik, naloge se tekom sestanka sproti razdeljujejo.

Zaposleni: »... primaren način, kako takoj posekat čas. Dost sestankov hitro postane sami sebi namen, oziroma neki samokomunikacijski tool, ne pa v resnici delovni tool, sploh ti, dnevni sestanki, pa tako dalje. Odkar se je to res zelo omejilo, se je zelo posekalo čas./... Pa tud v bistvu pol so ljudje bolj fokusirani na neke svoje naloge zato, ker jih tej sestanki ne zmotijo več. In tukaj v bistvu recimo, če je sestanek 15 minut, v resnici dobi še več časa, ker potem dostikrat, ko ljudje vidijo drug drugega, se spomnijo na stvari, na katere se sicer ne bi. Tako pa je vsak bolj fokusiran na svoje delo. Ampak ja, še vedno sestanki so in vedno bodo, ampak jih je izrazito manj. Oziroma tisti, ki so, so veliko bolj pomembni, organizirani. Pa so res tam zato, ker morajo biti./... Točno se ve, kaj je njihov cilj. Proba se veliko več stvari zapisat. To sem opazil, da je bilo pred tem dost stvari ustno izrečenih, potem pa so ljudje v dveh tednih malo pozabili, pa je bil spet sestanek, da se spomnijo. Zdaj pa se veliko bolj gleda na to, da se stvari napišejo, da se takrat, ko se zmeniš neki naredit, v tistem trenutku ta naloga nekomu dodeli.«

Na individualni ravni so produktivnost povečali predvsem s prioritizacijo dela, organizacijo in planiranjem dela, z zapisovanjem in z bolj fokusiranim delom.

Zaposleni: »Prioritizacija se mi zdi, da je ena izmed prvih stvari, ki sem jih sam uvedel. Druga stvar, da se bolj organiziram v smislu, da ne grem več brezglavo v neke taske, ampak si stvari napišem zato, da imam mičkeno bolj razdelan task. Sicer priznam, meni osebno je to kar težko, ampak mi pa zelo olajša organizacijo dela. Vse imam napisano. Imam nek poseben planer in to mi je ogromno pomagalo, tega prej nisem delal. Prej sem bil veliko bolj ta ustno izročilo kind of guy. Tko da to moram priznat, da sem se moral navaditi, mi pa zelo pomaga tudi na splošno. Pa ja, prioritizacija, nek preeplanning v bistvu, tudi priprava na stvari, sploh sestanke, na primer. Recimo si vzameš 10 minut, pa imaš dva sestanka manj. Malo pretiravam, ampak tako se mi zdi, ogromno malenkosti je, ki jih pol tudi nabereš tekom časa.

Kadrovnici je zaposleni povedal: »Ko prideš v to, ugotoviš, da, če želiš kvalitetno delat, rabiš fokus in držati fokus na eni stvari. Ker prej pa pač malo bluziš, oziroma delaš tri stvari naenkrat... ko enkrat ugotoviš, da, če držiš fokus, če padeš noter, hitreje končaš. In ti pride to v kri. Da delaš eno stvar.«

Zaposleni izpostavi, da se vseh sprememb ni lotil že takoj na začetku testiranja, ampak da se izboljšave dogajajo postopoma.

Zaposleni: »... se pravi nisem tega vsega na začetku delal, ampak so se pol tekom časa tega eksperimenta mikro izboljšave dogajale. Tako da zdaj v bistvu naredim v štirih dneh praktično enako kot prej v petih. Nobene razlike. Bi rekel, da mogoče še celo malo več ...«

V raziskavah so omenjali, da se je na račun povečanja produktivnosti kultura podjetja precej spremenila. Omenja se, da so zaposleni zavestno zmanjševali čas za socialne interakcije, si skrajševali čas za kavo, odmore ipd. V primeru podjetja Visionect se kultura na račun varčevanja s časom ni bistveno spremenila. Podjetju veliko pomeni, da imajo zaposleni

občutek organizacijske podpore, da se dobro počutijo, kar je razlog, da si kljub skrajšanemu delovniku prizadevajo, da se čas nameni tudi socializaciji in ustvarjanju dobrega vzdušja v podjetju z različnimi družabnimi srečanji.

Kadrovnica: »... še vedno imamo te svoje iniciative zajtrkov. Enkrat na dva tedna. Nikoli ni bil problem. Tudi na kosila, ko se gre, gremo skupi.«

Vodja: »Ena od skrbi je bila tudi to. Zdaj, kaj to pomeni, če imajo ljudje sam štiri dni za delat, a to pol pomeni, da skenslamo vse ostale ugodnosti. A ljudje še grejo na fuzbal? Ljudje še majo odmore pa to? Skratka, od začetka je bila ta miselnost, dejmo ful ultra optimizacije nrdit, ampak do skrajnosti. Pa pol smo rekli, pač tega ne bomo, mi še vedno hočemo imeti piknike ob petkih al pa četrkih. Mi še vedno hočmo met zajtrke pa tudi če gre ura, ura pa pol za organizacijo. Tako smo res gledali na to, da obdržimo čim več vseh teh socialnih dogodkov, kot smo jih do sedaj imeli, pa še tisti en dan ekstra več prost. Tako, da smo tudi na to pomislili, kaj se bo zdej zgodilo z ostalimi aktivnostmi, skupne kavnice, kosila, ampak to je čisto vse isto.«

Zaposleni: »Nad tem sem še jaz bil presenečen. Moram priznat, da res v bistvu sploh nismo opazili razlike v samem, recimo življenjskem slogu v sami pisarni. Vse stvari so se obdržale, nobena se ni ukinila.«

Pri sami produktivnosti ni bilo opaziti nobenega negativnega vpliva. Kot edino negativno posledico bi lahko omenili ukinitve interne iniciative, izkoristka 20 % v mesecu za osebne projekte, ki je bila ukinjena s štiridnevnim delovnikom.

Vodja: »Mi smo pred 4dww imeli 20 % časa v mesecu na voljo za razne projekte. Temu smo rekli project workshop. To je to bila neka iniciativa, da lahko developer en dan na mesec nameni čemurkoli, nekemu eksperimentiranju, tako, da se ukvarja z nekimi taski, ki so zelo low priority, ampak slej ko prej jih je treba narediti. In to je bilo super. Res se je kar veliko naredilo, kake stvari so bile zelo zanimive in jih drugače ne bi mogli narediti. Zdaj, ko imamo ta 4dww, je pač to nekako propadlo, ker enostavno ne vem, kdaj bi. Lahko bi se nadaljevala aktivnost, se bi pač reklo ljudem, ja dajmo vsaj en dan v mesecu namenit temu, ampak nekako nismo pršli nazaj na to.«

5.2.2.3 Vpliv skrajšanega delovnega časa na kvaliteto življenja

Z vpeljavo štiridnevnega delovnika si v podjetju predvsem želijo, da bi bili zaposleni zadovoljni in spočiti. Zavedajo se, da je uspešnost podjetja v veliki meri odvisna od dobrega počutja zaposlenih.

Vodja: »... bolj smo gledali, da se ljudje res boljše počutijo. Filozofija je ta, da je spočit delavec produktiven delavec.«

Kadrovnica: ».. jaz si želim, da so zaposleni srečni in spočiti. Da vidijo benefit v tem, da je en dan fraj. Po eni strani, po drugi strani pa tudi to, organizacija dela, kar nam vsem manjka. Vseeno nas še vedno dosti nepomembne sestanke uvaja. /... da se ljudje res naučijo, kako najbolj efektivno delat pa v doglednem času, da se ne izgublja časa za brezvezne stvari, pa ta procrastination pa take zadeve, k ne vpliva pol dobr tud na sam mindset in počutje ljudi.«

Podjetje Visionect je imelo za cilj, da bo opravljanje petdnevnega dela v štirih dneh doseženo s spremenjenim načinom dela in ne s pristiskom na zaposlene.

Vodja:« Naša predispozicija je bila, da morajo biti bolj spočiti. Če ti skenslaš vse te evente, a bojo ljudje ful bolj spočiti, če bodo šprint imeli po osem ur na dan za štiri dni. Ne boš imel istega efekta.«

Zaposleni: »... bi samo prestavil, v bistvu vse, kar se je prej nabralo čez teden unega prostega časa, si prestavil na en dan, štiri dni pa natemperal na polno, to je brezveze.«

Zaposlena, ki imata štiridnevni delovnik, pravita, da jima je bilo na začetku skoraj neprijetno sprejeti dodaten prost dan v tednu zaradi moralnih zadržkov in notranjih pritiskov, hkrati pa tudi zaradi izpostavljenosti v družbi.

Vodja: »... ko sem imel čisto na začetku, se pravi prvi dve iteraciji teh prostih dnevov. Moj občutek je bil, da sem kar naenkrat imel en dan več prost, se pravi petek prost. In na začetku je bilo to kar težko sprejet. Se mi je zdel, kot da res goljufam. Pač, kar naenkrat takrat, ko bi mogu delat, ne delaš, pa nimaš dopusta in sem imel nek moralni zadržek, dvakrat se mi je to zgodilo, da sem prav pomislil, a ne, pismo nič ne delam, tam v dnevni sem, gledam Netflix, namesto da bi delu.«

Vodja: »... da te sosedu skozi vidijo, ob petkih kako kosiš travo, dopoldne pa nekaj gradiš, pa betoniraš, pa delaš kot, da bi bil brezposelen, to je kr interesting.«

Zaposleni: »Sploh druge ljudi ko pomešaš zravno, ko pač drugim poveš, da si na štiridnevnem delovniku. Ti res dajo vedet, da nič ne delaš. Potem pa imaš še dodaten preasure.«

»... v lastni družbi postaneš hitro izpostavljen na ta način, da imaš petke fraj, in tudi na to se je treba v resnici majčkeno navaditi. No, ni tak problem. V bistvu so to sladke težave, je bilo smešno, smo se dosti narezal na to.«

Dodaten prosti čas zaposleni uporabljajo v skladu z njihovimi potrebami in interesi.

Zaposleni: »Zase osebno, pa tudi za ostale vem, da je v bistvu prosti čas. Tudi kako potovanje se zgodi, dostikrat je tud spanje do enajstih, tko da odvisno... Ampak verjetno tisto, kar ti manjka v življenju, bom tako reku, se pravi, če se ti zdi, da si premalo potoval, gredo ljudje potem pač na kakšno potovanje več. Če se ti zdi, da si premalo počival, ljudje počivajo, če imaš ogromno stvari za naredit ljudje tiste stvari delajo, na tak način.«

Vodja: »Jaz sem iskreno zelo veliko časa izkoristil, da sem okoli hiše delal. Sploh poleti, poleti, ko je petek je top, top za čistiti okoli bajte, kake jarke kopati, polagati beton. Super zadeva.«

Z dodatnim prostim časom, ki ga omogoča skrajšan delovnik, imajo zaposleni občutek večjega nadzora in avtonomije v življenju, ki je povezan tudi s subjektivnim zaznavanjem dobrega počutja. Zaposleni porabijo več časa za osebno rast in socializacijo.

Zaposleni: »Tudi ko sem se z ostalimi zaposlenimi pogovarjal, razmišljajo kot jaz. V bistvu je to dan, da ga izkoristiš zato, da se ti kot oseba boljše počutiš, da si pač boljši. Mislim, da si bolj svež in tako naprej, da pač nekako napreduješ, oziroma se spočiješ, oziroma pač kar želiš, oziroma, kar se ti zdi v tistem trenutku v življenju smiselno/... za par oseb v podjetju vem, da imajo sedaj boljše odnose v življenju s partnerko in partnerjem. Nasplošno več časa imajo, več imajo časa za svoje življenje, kar je ponavadi plus.../V mojem življenju je vse skupaj veliko boljše. Več je časa, lahko grem kdaj malo do starih staršev, prej je bilo že težko kdaj najti čas. Zdaj pa je petek super. Enostavno imaš tistih recimo okoli 16 ur več, da jih porabiš za take odnose, da jih izboljšaš, ohranjuješ stike...«

5.3 Razprava

5.3.1 Interpretacija rezultatov

V raziskovalnem delu sem preučila številne raziskave s področja SDČ, še posebej s področja uvajanja SDČ, vpliva SDČ na produktivnost in kvaliteto življenja zaposlenih. Na podlagi rezultatov ankete in intervjujev sem prišla do nekaterih zanimivih ugotovitev. Večini anketirancev je SDČ poznan pojem in imajo do njega pozitiven odnos. V njem vidijo možnost rešitve za težave z ravnovesjem med delom in zasebnim življenjem, verjamejo, da bi pozitivno vplival tako na fizično kot tudi na psihično počutje zaposlenih. Menijo, da bi SDČ pozitivno vplival tudi na produktivnost in bil posledično ugoden tudi za podjetja. Zaradi pozitivnega odnosa do SDČ me ni presenetilo, da bi velik delež podprl vladna raziskovanja na tem področju. Anketiranci so bili poenotenega mnenja, da bi morala vlada v sodelovanju s podjetji najti rešitev za uvedbo SDČ brez zniževanja prihodkov.

Največjo skrb glede uvedbe jim predstavlja ravno potencialno znižanje prihodka. Odgovorili so, da v zameno za SDČ ne bi bili pripravljeni sprejeti nižje plače, bi pa bili pripravljeni menjati delodajalca. Ta odgovor postavlja podjetja s SDČ v konkurenčno prednost pri zaposlovanju, kar je bilo že omenjeno tudi znotraj raziskav Bacon in drugih (2022), Ekermanna in Karmfalka (2023) in Panga (2020).

Primer podjetja Visionect, ki je poskusno uvedlo štiridevni teden, kaže, da se je s štiridnevним delovnikom izboljšala kvaliteta življenja zaposlenih. Iz intervjujev je razvidno, da so zaposleni bolj spočiti in imajo več energije, kar se sklada z dosedanjimi raziskavami,

ki pravijo, da ima SDČ pozitiven vpliv tako na psihično kot tudi na fizično zdravje zaposlenih (Lewis in drugi, 2023, str. 36–38, Ekermann in Karmfalk, 2023). Tudi glede porabe dodatnega prostega časa sem ugotovila, da ga porabijo skladno z njihovimi potrebami, za počitek, za delo, za družino ipd. Posamezniki, ki menijo, da imajo dovolj časa, so bolj prisotni v sedanjosti, kar izboljšuje njihovo počutje, omogoča osebnostno rast in krepi povezave z drugimi ljudmi. To pa pomaga zadovoljiti osnovne psihološke potrebe in tako prispeva k blagostanju (Coote in drugi, 2010, str. 18–20; Mogilner, 2010, str. 251–252).

Zanimivo je, da se v nasprotju z raziskavami Panga (2020), Ekermann in Karmfalka (2023) ter Delaneya in Caseya (2021) pri Visionectu ob uvedbi SDČ ni bistveno spremenila kultura podjetja, saj se še vedno udeležujejo skupnih zajtrkov in kosil, splošna klima v pisarnah pa je ostala nespremenjena.

V Podjetju Visionect so prišli do enakih ugotovitev kot podjetje The Mix (Pang, 2020), in sicer, da SDČ ne pomeni krčenja petih delovnih dni v štiri, temveč doseganje enakih rezultatov z bolj organiziranim in inovativnim načinom dela, ki istočasno pozitivno vpliva na počutje zaposlenih. Primer podjetja Visionect kaže, da je uvedba štiridnevnega delovnika pozitivno vplivala na produktivnost zaposlenih. V podjetju so izpostavili, da je spočitost zaposlenih močno vplivala na povečanje produktivnosti. Ugotovitev se sklada z raziskavo Golden (2012), ki pravi, da izboljšano počutje zaposlenih ob SDČ pozitivno vpliva na produktivnost.

Ob prehodu na SDČ so v Visionectu dali večji poudarek prioritizaciji dela, planiranju in boljši organizaciji dela nasploh, kar se omenja tudi v raziskavah Mullensa in Glorieuxa (2023) ter Bacona in drugih (2022). V podjetju se nenehno uvajajo različne mikro izboljšave dela, kar se sklada s Pangom (2020), ki predvideva konstatno izpopolnjevanje načina dela. Podjetje je spremenilo tudi pristop komuniciranja, kot izhaja tudi iz raziskav Ekermann in Karmfalka (2023) ter Bacona in drugih (2022). Zmanjšali so število sestankov in jih skrajšali. Na sestanke prihajajo bolj pripravljeni, zapisujejo ključne dogovore ter sproti razdeljujejo naloge.

Stan in Piasna (2017) opozarjata na možne negativne vplive SDČ na produktivnost zaradi nejasne komunikacije in skrajšanega časa za izobraževanje. Pri podjetju Visionect teh težav niso zaznali. Prišlo je le do ukinitve 20 % mesečnega časa, namenjenega projektom in eksperimentiranju, kar pa lahko zaposleni nadomestijo v dodatnem prostem času.

Iz intervjujev sem ugotovila, da se z usmerjanjem na zadovoljstvo zaposlenih izboljša tudi produktivnost. V Visionectu je s testiranjem pričel oddelek razvijalcev, saj so imeli veliko zbirko zgodovinskih podatkov. Tudi Bacon in drugi (2022) predlagajo vnaprejšnje zbiranje podatkov, ki omogočajo kasnejšo primerjavo rezultatov in s tem bolj objektivno ocenjevanje uspešnosti testiranja.

Na uspeh implementacije SDČ ima pozitiven vpliv, če so zaposleni vključeni v proces že od samega začetka in lahko sami razpolagajo s časom. V Visionectu se je izkazalo, da ima

vključevanje zaposlenih v proces implementacije SDČ pozitiven učinek na uvedbo sprememb. To ugotavljajo tudi Mullens in Glorieux (2023) ter Delaney in Casey (2021), ki pravijo, da so zaposleni, ki so vključeni v proces implementacije SDČ in jim je ponujena avtonomija na področju uvajanja izboljšav, bolj produktivni kot v primerih, kjer management vodi upravljanje časa zaposlenih, saj znajo uvesti najboljše spremembe, ker najbolj poznajo svoje delovno mesto.

5.3.2 Odgovori na raziskovalna vprašanja

RV1: Kakšno je mnenje Slovencev o skrajšanem delovnem času?

Za SDČ je slišala velika večina anketirancev. Ta ureditev dela se jim zdi zanimiva in bi podprli vladna raziskovanja v tej smeri. Večina meni, da bi bila idealna oblika delovnega časa štiridnevni delovnik po 8 ur. Anketirancem se zdi, da bi SDČ predstavljal rešitev za izboljšanje ravnotežja med delom in zasebnim življenjem. Večina vidi v SDČ možnost pozitivne spremembe za podjetja na račun povečane produktivnosti pa tudi možnost boljšega psihofizičnega počutja zaposlenih. Anketiranci v zameno za SDČ ne bi bili pripravljeni sprejeti manjšega zaslužka, bi pa bili ob ohranitvi plačila pripravljeni menjati organizacijo. Anketiranci imajo tudi pomisleke o tem, da bi SDČ imel za posledico znižanje prihodkov, povečan obseg neplačanega nadurnega dela, dvomijo tudi v zmožnosti uvedbe SDČ na vseh delovnih mestih.

RV2: Kakšen je postopek prehoda na skrajšan delovni čas?

Implementacija SDČ se zgodi v treh fazah. V prvi fazi planiranje, podjetje najprej išče inspiracijo in poskuša pridobiti čimveč podatkov in znanja. Znotraj podjetja potekajo analize delovnih procesov, iščejo se neefektivnosti, odkriva se, kako bi lahko optimizirali delovne procese.

Sledi faza uvajanja SDČ. Ob uvedbi se dogajajo spremembe na področju organizacije dela, tako na ravni podjetja kot tudi na ravni posameznih zaposlenih. Pri delu se zaposleni običajno poslužujejo novih tehnik dela, ki omogočajo bolj efektivno delo, organizacija si prizadeva za sprotno razreševanje nastalih težav, jasno komunikacijo in podporo zaposlenim.

V tretji fazi, po poteku prvega poskusnega obdobja, podjetje na podlagi zbranih podatkov določi, ali so s testiranjem dosegli zastavljene cilje ali ne. Na podlagi uspešnosti se podjetje odloči, ali bo testiranje ukinilo, ga nadaljevalo ali sprejelo kot permanentno obliko dela.

RV3: Kako skrajšan delovnik vpliva na produktivnost zaposlenih?

Iz številnih raziskav in tudi iz intervjujev izhaja, da SDČ vpliva na povečanje produktivnosti zaposlenih. Najpomembnejši razlog za to je predvsem izboljšano psihofizično počutje zaposlenih.

K povečani produktivnosti pripomore tudi izboljšana organizacija dela, tako na ravni podjetja kot tudi posameznika. Tudi uporaba novih tehnologij omogoča prihranek časa preko avtomatizacije določenih opravil ali vsaj preko hitrejšega in učinkovitejšega dela.

Na delovno vmeno ima vpliv tudi povečana motivacija zaposlenih zaradi želje po dodatnem prostem dnevu pa tudi zaradi povečanega občutka organizacijske podpore. Ker se zaposleni počutijo cenjeni kot ljudje, ker jim podjetje zaupa in ponudi možnost SDČ, se poveča tudi njihov občutek pripadnosti, njihova zvestoba podjetju in s tem tudi zavzetost pri delu.

RV4: Kako skrajšan delovnik vpliva na kvaliteto življenja zaposlenih?

Obstoječe raziskave in opravljeni intervjuji kažejo, da ima SDČ pozitiven vpliv na kvaliteto življenja zaposlenih. SDČ pozitivno vpliva tako na psihično kot tudi na fizično počutje. Izboljšano ravnovesje med delom in zasebnim življenjem pripomore tudi k boljšemu socialnemu življenju, znižanju konfliktov med delom in družino ter k občutku zadostnega časa za opravljanje aktivnosti izven dela.

O potencialnem vplivu SDČ na kvaliteto življenja sklepam tudi iz ankete. Večina bi dodaten prosti čas namenila samoizpopolnjevanju, skrbi za zdravje in socializaciji ter skrbi za družinske člane, to vedenje pa je tesno povezano s srečo ljudi.

5.4 Omejitve raziskave in predlogi za nadaljnje raziskovanje

Vsebinsko omejitev mi je predstavljala literatura, saj je tematika SDČ relativno nova in še ne dovolj raziskana. Zelo malo raziskav je napisanih o samem postopku prehoda na SDČ. Primankuje tudi longitudinalnih študij o vplivih SDČ, obstoječe raziskave ne omogočajo vpogleda v bolj daljnosežne vplive SDČ na produktivnost in kvaliteto življenja zaposlenih. Vsebinsko omejitev mi je predstavljalo tudi združevanje ugotovitev s področja SDČ, posploševanje rezultatov štiridnevnega in tudi šesturnega delovnika. Zaradi majhnega števila ustreznih raziskav sem bila primorana uporabiti tudi druge oblike virov, spletne zapise ipd.

Pri empirični raziskavi s pomočjo ankete je bila glavna omejitev, da rezultatov ankete ne moremo posplošiti. Anketa je bila izvedena s priložnostnim vzorčenjem, kar pomeni, da vzorec ni bil reprezentativen in da pridobljene ugotovitve niso posplošljive na celotno populacijo. Anketna raziskava je bila izvedena na spletu, zaradi česar je tudi povprečna starost anketirancev precej nizka. Da bi dobili boljši vpogled tudi v starejše starostne skupine, bi morali anketiranje opraviti tudi preko ankete v obliki, prilagojeni starejši populaciji.

Pri raziskavi s pomočjo intervjujev je največjo omejitev predstavljalo majhno število podjetij s SDČ. Ker me je zanimal trenutno bolj aktualen štiridnevni delovnik, je bil izbor podjetij še manjši. Nadaljnja omejitev raziskave je majhno število intervjuvancev, saj bi z več intervjuji pridobila boljši vpogled in možnost primerjave pridobljenih podatkov. Potencialno omejitev

predstavlja tudi hkratni intervju vodje in zaposlenega, saj bi to potencialno lahko vplivalo na verodostojnost izraženih mnenj.

Zanimivo bi bilo izvesti intervjuje pri različnih podjetjih, kar bi omogočilo primerjavo prakse vpeljave štiridnevnega delovnika. V nadaljnjih raziskavah bi bilo smiselno poleg intervjujev izvesti tudi anketo, v katero bi bil vključen večji vzorec zaposlenih. Iz takšnega nabora podatkov bi dobili boljši vpogled v vplive SDČ na kvaliteto življenja zaposlenih.

5.5 Priporočila za uvajanje skrjašanega delovnega časa

Na podlagi prebrane literature in raziskovalnega dela lahko oblikujem praktična priporočila za podjetja, ki se odločijo za uvedbo SDČ. Priporočila lahko služijo vodjem projekta uvedbe SDČ, pa tudi kadrovníkom, vodjam oddelkov in ostalim zaposlenim. Praktična priporočila temeljijo na ugotovitvah iz raziskovalnega dela in na podlagi nasvetov, pridobljenih z intervjuji.

SDČ postaja vse bolj prepoznaven trend oblike delovnega časa. V tujini se je že veliko držav odločilo za množično testiranje SDČ, kjer so rezultati kazali na povečano zadovoljstvo zaposlenih in na izboljšano produktivnost. Dejstvo je, da povečana produktivnost zaposlenih in povečano zadovoljstvo zaposlenih zagotovo prinašata konkurenčno prednost podjetja. Če delodajalec nudi možnost dela za SDČ, je s tem veliko bolj konkurenčen in zanimiv tudi za iskalce zaposlitve.

Pred samo odločitvijo za uvedbo SDČ mora podjetje veliko časa nameniti raziskovanju in pripravam na testiranje. Oblikovati mora ekipo, ki bo vodila prehod na SDČ. Ta ekipa se mora seznaniti s čim več raziskavami, dobro je, da se poveže z zunanjimi svetovalci in s podjetji, ki so že uvedla SDČ. Čimprej mora določiti način merjenja rezultatov, kaj je za podjetje v poskusu ključno, kaj bo glavno merilo za uspeh in kako se bo zbiralo podatke. Vnaprej je treba zagotoviti zbirko zgodovinskih podatkov, ki jih lahko nato v fazi testiranja podjetje primerja s pridobljenimi podatki iz testiranja.

Zgodaj je treba določiti tudi kakšno vrsto skrajšanega delovnika bo podjetje testiralo, saj je od tega odvisen celoten potek implementacije. Vsa podjetja si ne morejo privoščiti štiridnevnega delovnika, zato se priporoča tudi testiranje šesturnega delovnika oziroma iskanje drugih fleksibilnih rešitev. Urnik dela je potrebno prilagoditi potrebam strank in partnerjev. Stranke in partnerje je treba vsaj mesec pred testiranjem obvestiti o poteku testiranja.

Pred testiranjem mora podjetje določiti smernice delovanja v nepredvidljivih situacijah. Sploh v večjih podjetjih je priporočena priprava praktičnega vodnika in dokumenta z odgovori na pogosta vprašanja v zvezi s SDČ. V pripravo takšnega dokumenta je smiselno vključiti zaposlene iz različnih nivojev in oddelkov, ki bodo celostno zaobjeli težave, ki bi se ob SDČ lahko pojavile. V diskusije je treba že čim bolj na začetku vključiti tudi zaposlene,

saj gre v procesu SDČ velikokrat za reševanje praktičnih in vsakodnevnih problemov na delovnem mestu.

Zaposleni morajo v fazi priprav analizirati delovne procese in razmisliti, kako bi lahko delali bolj efektivno. Razmisliti morajo, ali bi lahko kakšne naloge avtomatizirali, ali bi lahko kakšne naloge odpravili ipd. Podjetje lahko za zaposlene organizira delavnice ali predavanja na temo boljšega časovnega upravljanja, lahko jim svetuje glede uporabe različnih tehnik dela in orodij.

Med potekom testiranja naj se zaposleni za bolj efektivno opravljanje dela opirajo na mehanizem fokusa, ki vključuje postavljanje prioritet, planiranje, blokiranje manj pomembnega dela in postavljanje jasnih mej sodelavcem. Da imajo zaposleni čas za nemoteno delo, naj podjetje zaposlenim omogoči blokiranje časa v urniku za poglobljeno delo, ko zaposleni ni dolžan odgovarjati na emaile in klice ter ima čas izključno za delo v okviru svojih nalog.

Podjetje naj za bolj efektivno opravljanje dela in prihranek časa izboljša način komunikacije. Ta naj bo bolj jasna. Zmanjša naj se število sestankov, ti naj imajo določen dnevni red, pomembno je pisanje zapisnikov in sprotno razdeljevanje nalog. Za lažje usklajevanje naj podjetje zaposlenim zagotovi kanale, ki omogočajo asinhrono komuniciranje, kot na primer Microsoft Teams ali Zoom.

Tekom testiranja SDČ naj podjetje zbira podatke, ki jih nato po zaključku analizira in s tem ugotovi, ali so bili zastavljeni cilji doseženi. Uvedba SDČ je edinstvena za vsako podjetje, za uspeh je potrebno kontinuirano izboljševanje in učenje tako zaposlenih kot tudi managerjev. Če je bila testna faza uspešna, se lahko podjetje odloči za nadaljevanje testiranja ali pa uvede SDČ kot permanentno rešitev. V tem primeru je to za podjetje dobra priložnost za promocijo in zaposlovanje novega kadra. V primeru zaposlovanja novega kadra naj podjetje išče zaposlene, ki bi ustrezali načinu dela v SDČ. Kandidat mora biti fokusiran na dosego končnih rezultatov, imeti mora sposobnost dobrega časovnega upravljanja, sposobnost prepoznavanja pomembnosti nalog, postavljanja prioritet ipd.

6 SKLEP

V magistrskem delu smo raziskovali skrajšan delovnik in analizirali njegov vpliv na produktivnost in kvaliteto življenja zaposlenih. Cilj magistrskega dela je bil na podlagi preučene literature oblikovati empirično raziskavo. Raziskali smo, kakšno mnenje imajo Slovenci o SDČ in kako SDČ vpliva na produktivnost in kvaliteto življenja.

V teoretičnem delu smo opisali spreminjanje dolžine delovnega časa, predstavili poskuse SDČ iz tujine, predstavili možne oblike krajšega delovnega časa v Sloveniji, slovensko delovno pravno zakonodajo in sam postopek uvedbe SDČ. Predstavili smo tudi produktivnost, njene dejavnike in raziskali vpliv SDČ na produktivnost. Raziskali smo tudi

pojem kvalitete življenja, predstavili dejavnike kvalitete življenja in predstavili vpliv SDČ na kvaliteto življenja.

SDČ, produktivnost in kvaliteta življenja so med seboj zelo povezani pojmi. Možnost opravljanja dela za SDČ prinaša koristi tako podjetju kot tudi zaposlenim, saj se glede na obstoječe raziskave ob uvedbi SDČ poveča tako produktivnost kot tudi dobro počutje zaposlenih. V prihodnosti lahko pričakujemo še več testiranj različnih oblik SDČ. Za uspešna testiranja bodo morala podjetja preučiti obstoječi način dela in se osredotočiti na pravi pristop k planiranju in uvajanju SDČ, ki je edinstven za vsako podjetje, zaposleni pa bodo morali prilagoditi in optimizirati obstoječi način dela.

Z empirično raziskavo smo najprej raziskali kakšno mnenje imajo Slovenci glede SDČ. Potrdili smo, da ima večina pozitiven odnos in bi si želeli, da bi se v Sloveniji izvajala testiranja na tem področju. S pomočjo intervjujev smo raziskali tudi vpliv SDČ na produktivnost in kvaliteto življenja. Potrdili smo, da štiridnevni delovnik pozitivno vpliva tako na produktivnost kot tudi na kvaliteto življenja.

Tako managerji kot tudi politični odločevalci razmišljajo o optimalni ureditvi delovnega časa. Na podlagi vse pogostejših testiranj in pozitivnih rezultatov dobiva ta tematika v družbi vse večji pomen, vendar bi bilo za gotove trditve o pozitivnih vplivih potrebnih več longitudinalnih študij.

Sklepamo, da smo s tem magistrskim delom pripomogli k boljši opredelitvi koncepta SDČ in njegovega vpliva na produktivnost in kvaliteto življenja. S pomočjo teorije in z empirično raziskavo smo odgovorili na raziskovalna vprašanja in podali praktične smernice za uvajanje SDČ.

LITERATURA IN VIRI

1. 4 Day Week Global. (2024). *Does Brazil have a 4 Day Work Week?*. Pridobljeno 23. marca 2024 s <https://www.4dayweek.com/news-posts/brazil>
2. Afonso, P., Fonseca, M. in Pires, J. F. (2017). Impact of working hours on sleep and mental health. *Occupational Medicine*, 67(5), 377–382.
3. Ahmed Almaamaria, Q. in Alaswad, H. I. (2021). Factors Influencing Employees' Productivity- Literature Review. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry*, 6, 5945–5951.
4. Aishah Sakinah Abdul, R., Nursyamilah, A. in Sabri, S. M. (2023). A Conceptual Paper of Factors Impacting Employees' Productivity. *Proceedings of the 4th International Conference on the Future of Asean 2023*, 158–168.
5. Angrave, D., Charlwood, A. in Wooden, M. (2014). Working time and cigarette smoking: Evidence from Australia and the United Kingdom. *Social Science in Medicine*, 112, 72–79.

6. Antilla, T. (2005). *Reduced Working Hours Reshaping the Duration, Timing, Tempo of Work*. University of Jyväskylä.
7. Schor, B. J. (brez datuma). *Preindustrial workers worked fewer hours than today's*. Pridobljeno 30. decembra 2023 s https://groups.csail.mit.edu/mac/users/rauch/worktime/hours_workweek.html
8. Babin Dhas, D. (2015). A Report On The Importance Of Work-Life Balance. *International Journal of Applied Engineering Research*, 10(9), 21659–21665.
9. Bacon, V., Benitez, B., Berthume, J., Callahan, B., Ross, A. in Shectman, A. (2022). *The Four Day Week Playbook*. Wonderlic.
10. Balderson, U., Burchell, B., Kamerāde, D., Wang, S. in Coutts, A. (2021). An exploration of the multiple motivations for spending less time at work. *Time in Society*, 30(1), 55–77.
11. Bavec, D. (2018). *Pravice in obveznosti pri zaposlitvi za krajši delovni čas od polnega*. Pridobljeno 7. novembra 2023 s <https://www.svetovanje.si/svetovanje/blogi/pravice-in-obveznosti-pri-zaposlitvi-za-krajshi-delovni-cas-od-polnega-5c000ac82114e072900a6754>
12. Bavdaž, M. (2021). 4. *Predavanje, Anketno raziskovanje. Metode in tehnike raziskovalnega dela*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
13. Beardsley, D. (2023). *These are the pitfalls of a 4-day workweek you haven't thought about*. Pridobljeno 15. maja 2023 s <https://www.themanual.com/culture/cons-of-a-4-day-work-week/>
14. Begum, A. (2018). Technological Advancement and the Meaning of Progress. *International Journal of Humanities and Social Science*, 5(4), 64–70.
15. Berniell, I. M., Arellano, M., Michelacci, C., Crespo, L., Allub, L., Berniell, L., De La Mata, D., Dourgnon, P. in Fantin, R. (2012). *The Effects of Working Hours on Health Status and Health Behaviors*. Centro de Estudios Monetarios y Financieros.
16. Berniell, I. in Bietenbeck, J. (2020). The effect of working hours on health. *Economics in Human Biology*, 39, 100901.
17. Booth, R. (2019). Four-day week: Trial finds lower stress and increased productivity. *The Guardian*. Pridobljeno 17. marca 2024 s <https://www.theguardian.com/money/2019/feb/19/four-day-week-trial-study-finds-lower-stress-but-no-cut-in-output>
18. Bosch, G. (2001). Working-time reduction and employment: Experiences in Europe and economic policy recommendations. *Cambridge Journal of Economics*, 25(2), 209–243.
19. Bubonya, M., Cobb-Clark, D. A. in Wooden, M. (2017). Mental health and productivity at work: Does what you do matter? *Labour Economics*, 46, 150–165.
20. Burton, W. N., Conti, D. J., Chen, C.-Y., Schultz, A. B. in Edington, D. W. (1999). The Role of Health Risk Factors and Disease on Worker Productivity. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 41(10), 863–877.
21. Businesstech. (2023). *4-day workweek pilot in South Africa – the results are in, with some surprises*. Pridobljeno 23. marca 2024 s

- <https://businesstech.co.za/news/business/735063/4-day-workweek-pilot-in-south-africa-the-results-are-in-with-some-surprises/>
22. Caesens, G. in Stinglhamber, F. (2020). Toward a More Nuanced View on Organizational Support Theory. *Frontiers in Psychology*, 11, 1–3.
 23. Carbonaro, G. (2022). Are six-hour workdays the new four-day workweek?. *Euronews*. Pridobljeno 23. marca 2024 s <https://www.euronews.com/next/2022/07/27/is-the-6-hour-workday-the-answer-to-a-better-work-life-balance>
 24. Carbonaro, G. (2024). Germany launches major 4-day workweek trial amid labour shortage. *Euronews*. Pridobljeno 2. februarja 2024 s <https://www.euronews.com/next/2024/02/02/germany-launches-major-4-day-workweek-trial-amid-labour-shortage>
 25. Cawley, C. (2023). *Companies That Offer a 4-Day Work Week in 2023*. Pridobljeno 6. junija 2023 s <https://tech.co/news/companies-4-day-work-week>
 26. Chase, E. (1993). *The Brief Origins of May Day*. Pridobljeno 7. maja 2023 s https://archive.iww.org/history/library/misc/origins_of_mayday/
 27. Chiradeep Basu, M. (2020). *What Is Employee Productivity? Definition, Calculation, and Best Practices for Improvement*. Pridobljeno 17. novembra 2023 s <https://www.spiceworks.com/hr/performance-management/articles/what-is-employee-productivity/>
 28. Coleman, D. C. (1983). Proto-Industrialization: A Concept Too Many. *The Economic History Review*, 36(3), 435–448.
 29. Collewet, M. in Sauermann, J. (2017). *Working Hours and Productivity*. IZA – Institute of Labor Economics.
 30. Coote, A., Franklin, J. in Simms, A. (2010). *21 hours Why a shorter working week can help us all to flourish in the 21st century*. New Economics Foundation.
 31. Cuadra, D. (2023). Kickstarter is officially on a 4-day workweek after a successful pilot. *Benefit News*. Pridobljeno 6. junija 2023 s <https://www.benefitnews.com/news/kickstarter-is-officially-on-a-4-day-workweek>
 32. Cummins, R. A. (2010). Subjective Wellbeing, Homeostatically Protected Mood and Depression: A Synthesis. *Journal of Happiness Studies*, 11(1), 1–17.
 33. Cummins, R. A. (2018). Subjective Wellbeing as a Social Indicator. *Social Indicators Research*, 135(3), 879–891.
 34. DATA d.o.o. (2022). *Pogodba o zaposlitvi za krajši delovni čas – lahko z več delodajalci?* [objava na blogu]. Pridobljeno 12. julija 2023 s <https://data.si/blog/pogodba-o-zaposlitvi-za-krajshi-delovni-cas/>
 35. Dekra. (brez datuma). *S kakšnimi izzivi se srečujejo delodajalci pri zaposlovanju?*. Pridobljeno 12. julija 2023 s <https://www.vsi.si/dekra/kadrovska-agencija>
 36. Delaney, H. in Casey, C. (2021). The promise of a four-day week? A critical appraisal of a management-led initiative. *Employee Relations: The International Journal*, 44(1), 176–190.
 37. Drapkin, A. (2023). *Countries That Have Four-Day Work Weeks in 2024*. Pridobljeno 23. marca 2024 s <https://tech.co/news/countries-with-four-day-workweeks>

38. Dubois, H. (2016). *Working longer by working less?*. Pridobljeno 11. septembra 2023 s <https://www.eurofound.europa.eu/sl/publications/blog/working-longer-by-working-less>
39. E., C. (2013). Beyond GDP. *The Economist*. Pridobljeno 13. septembra 2023 s <https://www.economist.com/feast-and-famine/2013/04/18/beyond-gdp>
40. Ekermann, M., in Karmfalk, T. (2023). *Managing Reduced Working Hours: Managerial Practices and Strategies*. Jönköping University.
41. Eurostat. (2023). *Quality of life indicators*. Pridobljeno 21. maja 2023 s https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Quality_of_life_indicators
42. Fontinelle, A. (2023). *The Impact of Working a 4-Day Week*. Pridobljeno 18. maja 2023 s <https://www.investopedia.com/the-impact-of-working-a-4-day-week-5203640>
43. Gatlin-Keener, C. in Lunsford, R. (2020). *Four-Day Workweek: The Microsoft Japan Experience*. University of the Incarnate Word.
44. George, S. (2015). *MAP: Quality of Life Around the World*. Pridobljeno 22. januarja 2024 s <https://www.movehub.com/blog/quality-of-life-world-map/>
45. Giattino, C. in Ortiz-Ospina, E. (2020). *Do workers in richer countries work longer hours?*. Pridobljeno 15. maja 2023 s <https://ourworldindata.org/rich-poor-working-hours>
46. Giattino, C., Ortiz-Ospina, E. in Roser, M. (2023). *Working Hours*. Pridobljeno 1. februarja 2024 s <https://ourworldindata.org/working-hours>
47. Gilligan, C., Leontaris, J. in Lopez, A. L. (2019). The Timing of Work. *Graziadio Business Blog*, 22(3).
48. Gilmore, O. (2021). *How Was Life? Volume II: New Perspectives on Well-being and Global Inequality since 1820*. OECD.
49. Golden, L. (2012). *The effects of working time on productivity and firm performance: A research synthesis paper*. International Labour Office, Conditions of Work and Employment Branch, ILO, Geneva.
50. Gomes, P. in Fontinha, R. (2023). *Portuguese Pilot*. Four-Day Week Global.
51. Grgič, M. (2023). Visionect poskusno uvaja štiridnevni delovnik. *Delo*. Pridobljeno 24. maja 2024 s <https://www.delo.si/gospodarstvo/novice/visionect-poskusno-uvaja-stiridnevni-delovnik/>
52. Guðmundur D., H. in Kellam, J. (2021). *Going Public: Iceland's journey to a shorter working week*. Alda in Autonomy.
53. Hall, A. (2023). *A four-day workweek is benefiting some companies, so why is five the norm?*. Pridobljeno 7. oktobra 2023 s <https://www.sbs.com.au/news/article/a-four-day-workweek-is-benefiting-some-companies-so-why-is-five-the-norm/4udggmebu>
54. Hamandia-Güldenbergh, A. (2004). *Compressed workweeks*. International Labour Office Genova.
55. Haraldsson Guðmundur, D. in Kellam, J. (2021). *Going Public: Iceland's journey to a shorter working week*. Alda in Autonomy.
56. Herdiana, R. P. in Sary, F. P. (2023). How workload impacts the employee performance and how work stress acts as a mediating variable in shoes manufacturing company.

- International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 12(5), 164–173.
57. History.com Editors. (2020). *Ford factory workers get 40-hour week*. Pridobljeno 7. oktobra 2023 s <https://www.history.com/this-day-in-history/ford-factory-workers-get-40-hour-week>
 58. InformationWeek Staff. (2002). Six-Hour Shifts Satisfied Kellogg's Appetite For Productivity. *InformationWeek*. Pridobljeno 7. oktobra 2023 s <https://www.informationweek.com/it-life/six-hour-shifts-satisfied-kellogg-s-appetite-for-productivity>
 59. Jahroni, T. S. A. (2022). The Effect of Workload and Compensation on Employee Productivity. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 1(2), 17–21.
 60. Jones, J. (2020). *When John Maynard Keynes Predicted a 15-Hour Workweek "in a Hundred Year's Time"*. Pridobljeno 20. junij 2023, s <https://www.openculture.com/2020/06/when-john-maynard-keynes-predicted-a-15-hour-workweek-in-a-hundred-years-time-1930.html>
 61. Kamerāde, D., Wang, S., Burchell, B., Balderson, U. in Coutts, A. (2019). A shorter working week for everyone: How much paid work is needed for mental health and well-being? *Social Science and Medicine*, 241, 1–3.
 62. Kasser, T. in Sheldon, K. M. (2009). Time Affluence as a Path toward Personal Happiness and Ethical Business Practice: Empirical Evidence from Four Studies. *Journal of Business Ethics*, 84(S2), 243–255.
 63. Kazaz, A. in Ulubeyli, S. (2007). Drivers of productivity among construction workers: A study in a developing country. *Building and Environment*, 42(5), 2132–2140.
 64. Kirvan, P. (2023). What is employee productivity? – TechTarget Definition. *TechTarget*. Pridobljeno 11. julija 2023 s <https://www.techtarget.com/whatis/definition/employee-productivity>
 65. Kulakov, M. (2023). *Average Working Hours: Navigating Compensation Expectations in Labor Compliance* [objava na blogu]. Pridobljeno 30. decembra 2023 s <https://everhour.com/blog/average-working-hours/>
 66. Lee, S. (2019). *40-hour work week: The history and evolution*. Pridobljeno 6. junija 2023 s <https://www.cultureamp.com/blog/40-hour-work-week>
 67. Lewis, K., Kikuchi, L., Kellam, J. in Stronge, W. (2023). *The UK's four-day week pilot*. Autnomy.
 68. Libnik, V. (2023). *Na zakonsko podlago za štiridnevni delovnik bo treba še počakati*. Pridobljeno 6. junija 2023 s <https://n1info.si/gospodarstvo/na-zakonsko-podlago-za-stiridnevni-delovnik-bo-treba-se-pocakati/>
 69. Lorbek, T. (2023). *V slovenskem tehnološkem podjetju bodo poskusno delali štiri dni na teden*. Pridobljeno 6. junija 2023 s <https://n1info.si/gospodarstvo/v-slovenskem-tehnoloskem-podjetju-bodo-poskusno-delali-stiri-dni-na-teden/>

70. Mesec, L. in Juvan, D. (2023). *Predlog zakona o spremembah in dopolnitvah Zakona o delovnih razmerjih – predlog za obravnavo*. Generalni sekretariat vlade Republike Slovenije.
71. Mitchell, R. J., Ozminkowski, R. J. in Serxner, S. (2013). Improving Employee Productivity Through Improved Health. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 55(10), 1142–1148.
72. Mogilner, C. (2010). The Pursuit of Happiness: Time, Money, and Social Connection. *Psychological Science*, 21(9), 1348–1354.
73. Mullens, F. in Glorieux, I. (2023). Reducing weekly working hours: Temporal strategies and changes in the organization and experiences of work-Results from a qualitative study of a 30-hour workweek experiment. *Time in Society*, 32(2), 146–168.
74. Neubauer, S. (2023). *Staranje prebivalstva in podaljševanje dela: Bodo spodbude dovolj?* Pridobljeno 6. junija 2023 s <https://n1info.si/novice/slovenija/staranje-prebivalstva-in-podaljsanje-dela-bodo-spodbude-dovolj/>
75. OECD. (2020). *How's Life? 2020: Measuring Well-being*. Pridobljeno 6. junija 2023 s <https://doi.org/10.1787/9870c393-en>
76. OECD. (brez datuma). *Measuring Well-being and Progress: Well-being Research*. Pridobljeno 7. junija 2023 s <https://www.oecd.org/wise/measuring-well-being-and-progress.htm>
77. Optius. (brez datuma). *Krajši delovni čas: Pravice in obveznosti skrajšanega urnika*. Pridobljeno 12. julija 2023 s <https://www.optius.com/iskalci/karierna-svetovalnica/krajsi-delovni-cas-pravice-in-obveznosti-skrajsanega-urnika/>
78. Pang, A. S.-K. (2020). *Shorter: How smart companies work less, embrace flexibility and boost productivity*. Penguin Business.
79. Paul, K. (2019). Microsoft Japan tested a four-day work week and productivity jumped by 40%. *The Guardian*. Pridobljeno 24. marca 2024 s <https://www.theguardian.com/technology/2019/nov/04/microsoft-japan-four-day-work-week-productivity>
80. Pencavel, J. (2016). Recovery from Work and the Productivity of Working Hours. *Economica*, 83(332).
81. Perpetual Guardian. (2019). *Guidelines for an outcome-based trial – raising productivity and engagement*. Perpetual Guardian.
82. Perrin, T. (2001). *Flexible Work Arrangements*. Ministry of Manpower and the Ministry of Community.
83. Persson, O., Larsson, J. in Nässén, J. (2022). Working less by choice: What are the benefits and hardships? *Sustainability: Science, Practice and Policy*, 18(1), 81–96.
84. Pirkmaier, S. (2021). *Pravica staršev do krajšega delovnega časa zaradi starševstva*. Pridobljeno 12. julija 2023 s <https://www.svetovanje.si/svetovanje/blogi/pravica-starsev-do-krajsega-delovnega-casa-zaradi-starsevstva-619f76342114e04bc9053737>
85. Potluka, O. (2023). Why and how to use the quality of life as an evaluation criterion?. *Evaluation and Program Planning*, 100. 1–4.

86. Pramono, A. C. in Prahiawan, W. (2022). Effect Of Training On Employee Performance With Competence And Commitment As Intervening. *APTISI Transactions on Management*, 6(2), 142–150.
87. Rabuza, M. (2021). *Bi delali štiri dni in imeli tri dni dolg vikend? Je pri nas taka želja realna?*. Pridobljeno 6. junija 2023 s <https://n1info.si/novice/slovenija/bi-delali-stiri-dni-in-imeli-tri-dni-dolg-vikend-je-pri-nas-taka-zelja-realna/>
88. Rabuza, M. (2022). *Štiridnevni delovnik kmalu tudi zakonsko urejen?* Pridobljeno 6. junija 2023 s <https://n1info.si/novice/slovenija/stiridnevni-delovnik-kmalu-tudi-zakonsko-urejen/>
89. Rozman, F. (1984). *Zgodovina 2 (Slovenska izd. s priredbami, str. 326)*. Mladinska knjiga.
90. Sauermann, J. (2023). *Performance measures and worker productivity*. IZA World of Labor.
91. Schor, B. J., Fan, W., Kelly, O., Gu, G., Bezdenzhnykh, T. in Bridson-Hubbard, N. (2022). *The Four Day Week: Assessing Global Trials of Reduced Work Time with No Reduction in Pay*. 4 Day Week Global Foundation.
92. Sessa, C., Galvini, G., Biosca, O., Castillo, H., Naylor, I., Pucher, J., Rauhut, D., Makkonen, T. in Kroesen, M. (2020). *Quality of Life Measurements and Methodology*. ESPON.
93. Singh, N. (2023). *From Japan To Belgium: How These Countries Are Leading The 4-Day Workweek Movement*. Pridobljeno 13. julija 2023 s <https://www.jumpstartmag.com/from-japan-to-belgium-how-these-countries-are-leading-the-4-day-workweek-movement/>
94. Singh, S. in Chaudhary, N. (2022). Employee Productivity: An Analysis of Dimensions and Methodology through Systematic Literature Review. *The Empirical Economics Letters*, 21(4), 183–204.
95. Smith, C. (2007). *The Dramas of Haymarket*. Pridobljeno 7. junija 2023 s <https://www.chicagohistoryresources.org/dramas/overview/over.htm>
96. Srivastava, S. K. in Kailash, C. B. (2011). Role of Motivation in Higher Productivity. *Management Insight*, 7(1), 63–82.
97. Stan, D. S. in Piasna, A. (2017). *The why and how of working time reduction*. European Trade Union Institute.
98. State Library Victoria. (brez datuma-a). *Origins of the 8-hour day*. Pridobljeno 9. julija 2023 s <https://ergo.slv.vic.gov.au/explore-history/fight-rights/workers-rights/origins-8-hour-day>
99. State Library Victoria. (brez datuma-b). *Winning the 8-hour day*. Pridobljeno 9. julija 2023 s <https://ergo.slv.vic.gov.au/explore-history/fight-rights/workers-rights/winning-8-hour-day>
100. Statista. (2022). *Social Progress Index 2022*. Pridobljeno 13. septembra 2023 s <https://www.statista.com/statistics/256975/worldwide-index-of-social-progress/>
101. Street, T. D. in Lacey, S. J. (2019). Accounting for employee health: The productivity cost of leading health risks. *Health Promotion Journal of Australia*, 30(2), 228–237.

102. Striking Women. (brez datuma). *Working hours*. Pridobljeno 7. julija 2023 s <https://www.striking-women.org/module/workplace-issues-past-and-present/working-hours>
103. Stronge, W. in Harper, A. (2019). *The Shorter Working Week: Jan 2019*. Autonomy.
104. Sun, L. (2019). Perceived Organizational Support: A Literature Review. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(3), 155.
105. Tamilarasu, V. (2012). Change management. *International Journal of Management Prudence*, 4(2), 26–31.
106. Teoli, D. in Bhardwaj, A. (2023). Quality Of Life. *StatPearls*.
107. The British Library. (brez datuma). *Robert Owen: Pioneer of personnel management*. Pridobljeno 8. julija 2023 s <https://www.bl.uk/people/robert-owen>
108. The Editors of Encyclopaedia Britannica. (2023). *Haymarket Affair*. Pridobljeno 20. junija 2023 s <https://www.britannica.com/event/Haymarket-Affair>
109. The Illinois Labor History Society. (2008). *The Haymarket Martyrs*. Pridobljeno 16. marca 2023 s <https://web.archive.org/web/20080509094426/http://www.kentlaw.edu/ilhs/haymkmon.htm>
110. The World Health Organization. (1998). *WHOQOL User Manual*. World Health Organisation.
111. The World Health Organization. (2023). *WHOQOL bref*. The World Health Organization.
112. Trošt, T. (2021a). 1. *Predavanje, Uvod v kvalitativno, kvantitativno in kombinirano metodologijo. Metode in tehnike raziskovalnega dela*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
113. Trošt, T. (2021b). 2. *Predavanje, Zbiranje kvalitativnih podatkov. Metode in tehnike raziskovalnega dela*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
114. Trošt, T. (2021c). 3. *Predavanje, Analiza kvalitativnih podatkov. Metode in tehnike raziskovalnega dela*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
115. United Nations. (2023). *Human Development Index*. Pridobljeno 12. septembra 2023 s <https://hdr.undp.org/data-center/human-development-index>
116. University of Illinois Chicago. (brez datuma). *QLI Information*. Pridobljeno 13. septembra 2023 s <https://qli.uic.edu/overview/>
117. Utari, W. in Iswoyo, A. (2021). Effect Of Work Training, Competency and Job Satisfaction on Employee Productivity: A Case Study Indonesia. *Review of International Geographical Education (RIGEO)*, 11(4), 696-711.
118. Vallo, N. in Mashau, P. (2020). The Impact of Working Hours On Employee Productivity Case Study of Sabertek Ltd, South Africa. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 26(4), 1–420.
119. Voukelatou, V., Gabrielli, L., Miliou, I., Cresci, S., Sharma, R., Tesconi, M. in Pappalardo, L. (2021). Measuring objective and subjective well-being: Dimensions and data sources. *International Journal of Data Science and Analytics*, 11(4), 279–309.

120. Weber, P. (2023). France aspires to work by working less. Is it working? *The Week*. Pridobljeno 1. februarja 2024 s <https://theweek.com/in-depth/1022073/france-aspires-to-work-by-working-less-is-it-working>
121. Wu, W., Chen, Y., Stephens, M. in Liu, Y. (2019). Long working hours and self-rated health: Evidence from Beijing, China. *Cities*, 95, 102401.
122. Yeo, A. (2022). *Panasonic is introducing an optional four-day work week*. Pridobljeno 6. junija 2023 s <https://mashable.com/article/panasonic-four-day-work-week>
123. Yildirim, E. (2023). *These are the countries with the shortest and longest workweeks—And where the U.S. stands*. Pridobljeno 1. februar 2024 s <https://www.cnbc.com/2023/09/19/countries-with-shortest-and-longest-workweeks.html>
124. Yousaf, S., Latif, M., Aslam, S. in Saddiqui, A. (2014). Impact of Financial and non Financial Rewards on Employee Motivation. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 21(10), 1776–1786.
125. Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1), *Uradni list RS*, št. 21/13, 78/13 – popr., 47/15 – ZZSDT, 33/16 – PZ-F, 52/16, 15/17 – odl. US, 22/19 – ZPosS, 81/19, 203/20 – ZIUPOPDVE, 119/21 – ZČmIS-A, 202/21 – odl. US, 15/22 in 54/22 – ZUPŠ-1.
126. Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju (ZPIZ-2), *Uradni list RS*, št. 48/22 – uradno prečiščeno besedilo, 40/23 – ZČmIS-1, 78/23 – ZORR, 84/23 – ZDOsk-1, 125/23 – odl. US in 133/23.
127. Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih (ZSDP-1), *Uradni list RS*, št. 26/14, 90/15, 75/17 – ZUPJS-G, 14/18, 81/19, 158/20, 92/21 in 153/22.
128. Zorman, A. V. (2019). *Je rešitev za vse hujšo izgorelost šesturni delovnik?* Pridobljeno 23. marca 2023 s <https://www.rtvsllo.si/slovenija/je-resitev-za-vse-hujso-izgorelost-sesturni-delovnik/486855>
129. ZPIZ. (brez datuma). *Pravica do dela s krajšim delovnim časom in pravica do delnega nadomestila*. Pridobljeno 12. julija 2023 s <https://www.zpiz.si/cms/content2019/pravica-do-dela-s-krajim-delovnim-asom-na-svojem>

PRILOGE

Priloga 1: Anketa

Pozdravljeni,

Sem Minka Harej, študentka magistrskega študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Vabim vas k sodelovanju v raziskavi o skrajšanem delovnem času, ki jo izvajam v okviru magistrskega dela. Namen raziskave je preučiti mnenje Slovencev o možnosti dela za skrajšan delovni čas (za opravljanje istega dela, doseganja istih ciljev in prejemanja iste plače, vendar v štirih dneh z osemurnim ali v petih dneh s šesturnim delavnikom).

Anketa je anonimna, reševanje vam bo vzelo 5 minut, pridobljene podatke pa bom uporabila izključno za izdelavo magistrske naloge.

Hvala za vaše sodelovanje,

Minka Harej

1. Status:

- Študent
- Zaposlen za polni delovni čas
- Zaposlen za krajši delovni čas
- Brezposeln

2. Koliko ur znaša vaš formalni delovni čas na teden?

- 20 ali manj
- 21 do vključno 30
- 31 do vključno 40

3. Koliko ur na teden dejansko delate (plačanih ali neplačanih)?

- 20 ali manj
- 21 do vključno 30
- 31 do vključno 40
- 41 do vključno 50
- 51 do vključno 60
- več kot 60

4. Ali ste plačani za opravljene nadure?

- Da, vedno
- Da, občasno
- Ne, nikoli

5. Ali ste že slišali za pobude o skrajševanju delovnega časa?

- Da
- Ne
- Ne vem

6. Bi si želeli, da se vaš delovni čas skrajša na 4 dni v tednu ali 6 ur na dan?

- Da, na štiri dni v tednu
- Da, na šest ur na dan pet dni v tednu
- Ne
- Ne vem

7. Koliko ur na teden bi bil po vašem mnenju idealni delovni čas?

- Manj kot 30
- 30 ur (šesturni delovnik)
- 32 ur (4 dni v tednu)
- 36 ur
- 40 ur (osemurni delovnik)
- drugo:

8. Prvi sklop: Vaš odnos do skrajšanega delovnega časa

	Se popolnoma ne strinjam	Nekoliko se ne strinjam	Nevtralen	Nekoliko se strinjam	Se popolnoma strinjam
Trenutno sem zadovoljen s svojim delovnim časom.					
Ravnotežje med delom in zasebnim življenjem mi je zelo pomembno.					

Štiridnevni teden ali krajši delovni dan bi zelo prispeval k boljšemu ravnotežju med delom in zasebnim življenjem.					
Skrajšan delovni čas bi pozitivno vplival na produktivnost pri delu.					
Skrajšan delovni čas bi izboljšal moje duševno zdravje.					
Skrajšan delovni čas bi zelo pozitivno vplival na moje fizično zdravje.					
V zameno za skrajšan delovni čas bi bil pripravljen sprejeti manjši zaslužek.					
Da bi lahko delal pri organizaciji, ki ponuja skrajšan delovni čas, bi bil pripravljen menjati delodajalca.					

9. Drugi sklop: Ukrepi za skrajševanje delovnega časa

	Se popolnoma ne strinjam	Nekoliko se ne strinjam	Nevtralen	Nekoliko se strinjam	Se popolnoma strinjam
Vladna prizadevanja za raziskovanje uvedbe skrajšanega delovnega časa, bi podprli.					
Vlada in podjetja bi morala skupaj najti način za uvedbo skrajšanega delovnega časa brez zmanjšanja plač.					
S skrajševanjem delovnega časa bi dosegli, da bi bili starejši dlje časa delovno aktivni.					

10. Če bi delali skrajšan delovni čas, kako verjetno bi dodaten čas porabili za naslednje aktivnosti?

	Zelo malo verjetno	Malo verjetno	Nevtralen	Verjetno	Zelo verjetno
Gospodinjska opravila					
Skrb za zdravje (športne aktivnosti, zdrava prehrana, počitek, itd.)					
Trajnostno ravnanje (recikliranje, popravljanje, vrtnarjenje, kuhanje itd.)					
Nakupovanje					
Hobiji					
Potovanja in izleti					
Stransko delo za dodaten zaslužek					
Skrb za družinske člane in socializacija					
Strokovni razvoj in dodatna izobrazba					
Politična angažiranost					

11. Kako močne pomisleke in skrbi imate glede vpliva uvedbe skrajšanega delovnega časa na naslednja področja?

	Sploh nimam pomislekov	Pretežno nimam pomislekov	Nevtralen	Imam nekaj pomislekov	Imam močne pomisleke
Povečan obseg neplačanega nadurnega dela					
Otežena koordinacija s sodelavci					
Povečan stres med delovnikom					
Znižanje prihodkov					
Ni mogoče na vseh delovnih mestih					
Drugi pomisleki:					

12. Spol:

- Moški
- Ženski

13. Starost:

- 20-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60 ali več

14. Kje delate:

- Javni sektor
- Zasebni sektor
- Pri fizični osebi (s.p.)
- Samozaposlen

15. Stopnja izobrazbe:

- Osnovnošolska ali manj
- Srednješolska
- Višješolska ali več

16. Dejavnost vašega delodajalca:

- Proizvodnja
- Storitve

17. Označite, kateri opis najbolj opisuje vaše delo (možen je samo en odgovor).

- Delo v proizvodnji
- Delo s strankami
- Administrativno delo
- Strokovno delo
- Vodenje oddelkov
- Management

Priloga 2: Shema intervjujev

Shema intervjuja za kadrovnico

SPLOŠNO

- Kaj je bil glavni motiv, kaj so bili vaši cilji, da ste se odločili za testiranje 4 dnevnega delavnika?
- Kaj so bili glavni izzivi pri testiranju 4 dnevnega delavnika?
- Kako so zaposleni sprejeli testiranje 4 dnevnega delavnika?
- Ali je management vodil upravljanje časa zaposlenih, ali so imeli zaposleni proste roke pri upravljanju časa?
- Na kakšen način ste pomagali zaposlenim pri najvajanju na 4 dnevni delavnik?
- Ste si pri testiranju pomagali s kakšnimi zunanjimi svetovalci?
- Kakšne spremembe so se zgodile v kulturi podjetja?

PRODUKTIVNOST

- Kako je 4 dnevni delavnik vplival na produktivnost?
- Na kakšen način ste merili produktivnost?
- Kaj bi rekli, da je bil glavni razlog za povečanje produktivnosti?

KVALITETA ŽIVLJENJA

- Kako bi rekli, da 4 dnevni delavnik vpliva na kvaliteto življenja zaposlenih?
- Bi lahko omenili kakšna opažanja ali beleženja iz življenja zaposlenih?

DODATNO

- Kakšni so dolgoročni cilji podjetja na področju 4 dnevnega delavnika?

Shema intervjuja za vodjo oddelka in zaposlenega

PRIPRAVE NA TESTIRANJE

- Kaj je bil glavni motiv za testiranje 4 dnevnega delavnika?
- Koliko časa ste se pripravljali in kaj so bili ključni koraki v pripravi?
- Ste se priprave lotili sami, ste vanjo vključili tudi zaposlene?
- Kako so zaposleni sprejeli skrajšan delovnik?
- Ste že pred samo uvedbo začeli bolj zavestno in poglobljeno razmišljati kako bolj učinkovito opravljati delo, kakšne inovacije boste ob 4 dnevnem delavniku uvedli?

VODENJE

- Se je vaš obseg dela ob uvedbi povečal, zaradi dodatnih potreb po usklajevanju, pogovori z zaposlenimi ipd.?
- Na kakšne načine ste zaposlenim pomagali pri navajanju na 4 dnevni delavnik?
- So imeli zaposleni težave pri navajanju na 4 dnevni delavnik?

MERJENJE USPEŠNOSTI

- Kaj so bili glavni kazalniki uspešnosti?
- Ste imeli v mislih tudi kakšne dolgotrajnejše cilje, ki ne morejo biti merljivi v tako kratkem času, na primer vzpostavitev bolj kreativnega okolja, trajnost podjetja ipd. ?

PRODUKTIVNOST

- Kaj mislite da je imelo največji vpliv na povečano produktivnost?
- Ste zaznali tudi kakšne negativne vplive na produktivnost?
- Kako bi rekli, da se je prispevalo k varčevanju časa s strani organizacije in kako s strani posameznikov?
- Kakšne spremembe ste uvedli na področju sestankov?
- Ste se začeli posluževati kakšnih novih tehnologij?
- Ste odkrili kakšne neučinkovitosti obstoječega načina dela, bi lahko podali primer kako ste ga izboljšali?

KVALITETA ŽIVLJENJA

- Kako se počutite odkar delate 4 dnevni delavnik?
- Kako porabite dodaten prosti čas?
- Pogrešate kaj, kar je bilo prisotno pred uvedbo 4 dnevnega delavnika?

PRIPOROČILA ZA UVEDBO 4 DNEVENGA DELAVNIKA

- Kakšna bi bila glavna priporočila podjetjem, ki bi si želela testirati štiri dnevni delavnik?