

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA UČINKOV KRAJŠEGA DELOVNEGA ČASA NA
ZAPOSLENE IN ORGANIZACIJO**

Ljubljana, januar 2022

TEJA KLIM

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Teja Klim, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza učinkov krajšega delovnega časa na zaposlene in organizacijo, pripravljena v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Darjo Peljhan

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 31.1.2022

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 FLEKSIBILNE OBLIKE DELA	3
1.1 Predstavitev oblik fleksibilnega delovnega časa	3
1.1.1 Pogodba o zaposlitvi za določen čas	3
1.1.2 Pogodba o zaposlitvi za delo s krajšim delovnim časom.....	5
1.1.3 Agencijsko delo	7
1.1.4 Študentsko delo	9
1.1.5 Samostojni podjetniki	9
1.1.6 Civilne pogodbe.....	10
1.1.6.1 Podjemna pogodba (Pogodba o delu).....	10
1.1.6.2 Avtorska pogodba	11
1.2 Zgodovina fleksibilnega delovnega časa	11
1.3 Vzroki za nastanek fleksibilnih oblik zaposlitve	12
1.4 Značilnosti fleksibilnega dela	13
1.5 Udeleženci v atipičnih oblikah zaposlitev	15
1.5.1 Ženske	15
1.5.2 Mladi.....	16
1.5.3 Študentje.....	17
1.5.4 Starejši od 50 let	17
1.5.5 Migranti.....	17
1.5.6 Invalidi	18
1.6 Prednosti fleksibilnega delovnega časa	19
1.7 Slabosti fleksibilnega delovnega časa	20
2 ZADOVOLJSTVO, USPEŠNOST, PRODUKTIVNOST IN MOTIVACIJA	21
2.1 Zadovoljstvo na delovnem mestu	21
2.2 Uspešnost in produktivnost na delovnem mestu	23
2.2.1 Uspešnost na delovnem mestu	23
2.2.2 Produktivnost na delovnem mestu.....	23
2.2.3 Povezava ekonomičnosti in rentabilnosti.....	25
2.3 Motivacija na delovnem mestu	26
2.4 Vpliv fleksibilnega delovnega časa na družinsko in zasebno življenje	27

2.5	Razlika med spoloma.....	29
3	RAZISKAVA NA PRIMERU PODJETJA DONAR.....	31
3.1	PREDSTAVITEV PODJETJA DONAR.....	31
3.1.1	Kazalniki učinkovitosti in uspešnosti poslovanja	33
3.1.1.1	<i>Produktivnost dela.....</i>	33
3.1.1.2	<i>Ekonomičnost poslovanja v podjetju Donar.....</i>	35
3.1.1.3	<i>Rentabilnost poslovanja.....</i>	36
3.1.2	Analiza nefinančnih kazalnikov na ravni zaposlenih.....	37
3.1.2.1	<i>Zadovoljstvo zaposlenih.....</i>	37
3.1.2.2	<i>Motivacija zaposlenih.....</i>	37
3.1.2.3	<i>Ohranjanje zaposlenih.....</i>	37
3.2	INTERVJU.....	38
3.2.1	Oblikovanje intervjujev	38
3.2.2	Analiza intervjuja z vodjo kadrovske in finančne službe	40
3.2.3	Analiza intervjuja zaposlene v proizvodnji	43
3.3	ANKETNI VPRAŠALNIK	45
3.3.1	Oblikovanje ankete.....	45
3.3.2	Rezultati ankete.....	45
3.4	Povzetek rezultatov in ugotovitve raziskave.....	50
3.4.1	Ugotovitve raziskave	50
3.4.2	Pregled raziskovalnih vprašanj	51
	SKLEP	52
	LITERATURA IN VIRI	54
	PRILOGA.....	59

KAZALO TABEL

Tabela 1: Zaposleni za določen čas v Sloveniji, stari 25 let ali več, po spolu od 2015 do 2020, v %	5
Tabela 2: Zaposleni za nedoločen čas v Sloveniji, stari 25 let ali več, po spolu od 2015 do 2020, v %	5
Tabela 3: Delež zaposlenih s krajšim delovnim časom od celotne populacije zaposlenih v posameznih državah članicah EU v letih od 2016 do 2020 (1 kvartal) v %	6

Tabela 4: Agencijski delavci v Sloveniji v primerjavi z drugim državami članicami EU v %	8
Tabela 5: Samozaposleni v Sloveniji glede na spol od leta 2011 do 2020 v 1000.....	10
Tabela 6: Kulturne dimenzije po Hofstede	22
Tabela 7: Vprašanja, povezana s skrajšanim delovnim časom za strukturiran intervju	38
Tabela 8: Krajši delovni čas v % in številu anketirancev	46
Tabela 9: Vplivi krajšega delovnega časa v % in številu anketirancev	46
Tabela 10: Zadovoljstvo na delovnem mestu v povezavi s krajšim delovnim časom v % in številu anketirancev	47
Tabela 11: Zaupanje v podjetje v povezavi s krajšim delovnim časom v % in številu anketirancev.....	47
Tabela 12: Produktivnost zaposlenih v povezavi s krajšim delovnim časom v % in številu anketirancev.....	48
Tabela 13: Motivacija zaposlenih v povezavi s krajšim delovnim časom v % in številu anketirancev.....	48
Tabela 14: Vpliv plače na produktivnost in motivacijo na delovnem mestu v % in številu anketirancev.....	49
Tabela 15: Odnosi med zaposlenimi na delovnem mestu v % in številu anketirancev	49
Tabela 16: Odgovori na vprašanje Q6 in Q7.....	50

KAZALO SLIK

Slika 1: Razvojne faze kariere posameznika v določenem življenjskem obdobju	13
Slika 2: Dejavniki delovnega razmerja, ki zagotavljajo varnost zaposlitve in dohodka	15
Slika 3: Število opravljenih ur na zaposlenega v posamezni državi članici EU v letu 2020	20
Slika 4: Shematičen prikaz virov financiranja in sredstev podjetja.....	25
Slika 5: Maslowa teorija motivacije	26
Slika 6: Dvofaktorska teorija motivacije po Herzbergu	27
Slika 7: Prispevek posameznika k ciljem organizacije	28
Slika 8: Organigram podjetja Donar	32

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	1
------------------------------------	---

KAZALO KRATIC

angl. – angleško

AJPES – Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve

EU – Evropska unija

EUROSTAT – (angl. Statistical Office of the European Communities); Statistični urad Evropskih skupnosti

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

SURS – Statistični urad Republike Slovenije

ZASP – Zakon o avtorski in sorodnih pravicah

ZDR – Zakon o delovnih razmerjih

ZGD – Zakon o gospodarskih družbah

UVOD

Skozi desetletja se spreminjajo način življenja kot tudi načini dela. Različni dejavniki so pripomogli, da so se določene oblike delovnih mest preoblikovale in se prilagodile drugim življenjskim standardom. Pri delu nam vedno bolj pomaga tehnologija, prav zaradi katere obstajajo možnosti prilagoditve delovnega časa za zaposlene. Prilagodljive oblike dela lahko na zaposlene vplivajo blagodejno. Več časa lahko preživijo v krogu svojih najbližjih. V dnevu jim ostane tudi več časa za hobije, s katerimi skrbijo za svoje psihofizično stanje. Veliko zaposlenih naredi nadpovprečno število ur, kar pa ne pomeni, da so vse delovne ure tudi produktivne. Dolge delovne ure in kopičenje dela privedejo do nezadovoljstva in posledično s tem upada tudi motivacija zaposlenih na delovnem mestu.

Temeljni načeli sodobne družbe, ki jih trg dela želi urediti, sta ekonomska učinkovitost in socialna varnost posameznika. Problem, ki nastane, je v tem, kako zagotoviti, da bosta izpolnjeni obe načeli sočasno. Ena izmed rešitev pri strategiji doseganja učinkovitosti so fleksibilne oblike dela, ki so v Evropski uniji (v nadaljevanju EU) pričele nadomeščati standardne oblike dela. Namen fleksibilnih oblik dela je zaščititi delavce kot tudi njihovo dohodkovno varnost. Njihova uporaba pa je odvisna od različnih dejavnikov, kot so: družbeni, politični in kulturni dejavniki določene države (Ignjatović, 2012).

Delo v sodobnem času postaja vse bolj intenzivno in posledično vpliva na zdravje in stres zaposlenih. Zmanjševanje prostega časa ter neugodne delovne ure imajo negativne dolgoročne učinke na zdravje zaposlenih. Posledično je več nezgod, ki se zgodijo na delovnem mestu, in več bolniških odsotnosti z delovnega mesta (Härmä, 2006). Krajši delovni čas ima pozitiven vpliv na psihofizično stanje zaposlenih, ker si lažje razporedijo čas, ki ga preživijo v domačem okolju. Posledično je zaposleni manj pod stresom in zviša se energija, ki jo nameni delu (Al & Anıl, 2016).

Namen magistrskega dela je s pomočjo multimetodološke raziskave ugotoviti, ali krajši delovni čas vpliva na motivacijo, uspešnost in zadovoljstvo zaposlenih. Pri analizi si pomagam s primarnimi podatki, ki sem jih pridobila z intervjujem in anketo. Z magistrskim delom želim raziskati pozitivne in negativne posledice uvedbe krajšega delovnega časa. Delo je namenjeno predvsem managementu podjetij v Sloveniji, da razmislijo o uvedbi krajšega delovnega časa, da razbremenijo svoje zaposlene, ne da bi to negativno vplivalo na njihovo poslovanje.

Osnovni cilj magistrskega dela je preučiti vpliv krajšega delovnega časa na zadovoljstvo, motivacijo in uspešnost na primeru zaposlenih v podjetju Donar. **Pomožni cilji** magistrskega dela so naslednji:

- Analizirati ugotovitve znanstvene in strokovne literature na obravnavanem področju, tako domače kot tuje.
- Preučiti razliko med šest- in osemurnim delovnikom v podjetju Donar.

- Izvesti kvalitativno raziskavo, v kateri bodo sodelovali zaposleni in vodstvo v izbranem podjetju.

Temeljna teza magistrskega dela je, da ima krajši delovnik pozitiven vpliv na zaposlenega na način, da mu daje motivacijo, da ima več prostega časa, ki ga lahko izkoristi za družino in svoje hobije. To vpliva na njegovo psihofizično stanje, kar zvišuje njegovo produktivnost in zadovoljstvo na delovnem mestu. Posledično sledijo ugodni vplivi na uspešnost celotne organizacije.

Magistrsko delo je zasnovano na podlagi raziskave vpliva krajšega delovnega časa na zadovoljstvo, uspešnost in motivacijo zaposlenega. V raziskavo bodo vključeni zaposleni v podjetju Donar. Na podlagi teoretičnega dela sem oblikovala dva strukturirana intervjuja. Prvega sem opravila z vodjo kadrovske in finančne službe in drugega s proizvodno delavko, ki je šivilja v podjetju. Sestavila sem tudi anketo, na katero so odgovorili ostali zaposleni v podjetju.

V empiričnem delu bom preverila in odgovorila na **raziskovalna vprašanja**:

- **Raziskovalno vprašanje 1:** Ali v izbranem podjetju krajši delovni čas prispeva k večji motivaciji pri delu?
- **Raziskovalno vprašanje 2:** Kakšen vpliv ima krajši delovni čas na produktivnost podjetja?
- **Raziskovalno vprašanje 3:** Ali ima vodstvo zaupanje v zaposlene, da opravijo delo tako, kot bi ga opravili v 8-urnem delovniku?
- **Raziskovalno vprašanje 4:** Kakšen vpliv ima krajši delovnik na prosti čas zaposlenega?

Magistrsko delo je sestavljeno iz treh delov. Prva dva dela sta teoretična, pri katerih si pomagam s pregledom literature, spletnih virov in strokovnih člankov. V prvem delu predstavim fleksibilni delovni čas ter vzroke za njegov nastanek. V nadaljevanju predstavim prednosti in slabosti fleksibilnih oblik delovnega časa. V drugem delu predstavim koncepte zadovoljstva, motivacije in produktivnosti na delovnem mestu in povezavo s fleksibilnimi oblikami dela, pri čemer se osredotočim na glavne izsledke avtorjev. Teoretični del temelji na tujih in domačih sekundarnih virih. Uporabljen je deduktivni raziskovalni pristop, iz katerega so oblikovana raziskovalna vprašanja. Nato v tretjem delu predstavim analizo izsledkov raziskave na izbranem podjetju. Pričnem s predstavitevijo podjetja in nato predstavitevijo finančnih ter nefinančnih kazalnikov. Nadaljujem s predstavitevijo izsledkov raziskave na podlagi izvedenih intervjujev z zaposlenimi v podjetju. Ugotovitve predstavim tudi na podlagi anket, ki sem jih posredovala zaposlenim v podjetju, da jih izpolnijo. Na koncu magistrskega dela podam svoje ugotovitve ter priporočila.

1 FLEKSIBILNE OBLIKE DELA

1.1 Predstavitev oblik fleksibilnega delovnega časa

Zakon o delovnih razmerjih v Sloveniji ureja individualizirano delovno razmerje. Zakon o delovnih razmerjih (ZDR), Ur. l. RS, št. 42/2002, je bil sprejet leta 2002 in stopil v veljavo leta 2003. V njem so določene obveznosti, pravice in odgovornosti iz delovnega razmerja. Leta 2007 je stopil v veljavo Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o delovnih razmerjih (v nadaljevanju ZDR-A), Ur. l. RS, št. 103/2007, v katerem so bile sprejete določene spremembe. Celovita reforma trga dela je bila sprejeta leta 2013 z Zakonom o delovnih razmerjih (v nadaljevanju ZDR-1), Ur. l. RS, št. 21/2013, ki je naslednik zakona ZDR-A. Slednji se je prilagodil razmeram na trgu in zagotovil večjo pravno varnost zaposlenih (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, 2021a).

Med atipične oblike zaposlitve spadajo (Borko Grimšič, 2017):

- zaposlitev za določen čas,
- zaposlitev s krajšim delovnim časom,
- agencijsko delo,
- študentsko delo,
- samostojni podjetniki,
- civilne pogodbe (podjemna in avtorska pogodba).

1.1.1 Pogodba o zaposlitvi za določen čas

Pogodbo o zaposlitvi za določen čas ureja ZDR-1 od 54. člena do 58. člena. Pogodba o delu se sklene za določen čas, ki je omejen na čas, potreben za opravljeno delo (ZDR-1, 2013).

Po gospodarski krizi v letu 2008 je bilo zaznati velik porast zaposlitev za določen čas. V skupino z največjim številom pogodb za določen čas spadajo ženske, mladi in zaposleni z nizkimi kompetencami. Obstaja tudi dohodkovna neenakost med zaposlenimi za določen in nedoločen čas. Zaposleni s pogodbo za določen čas imajo manjše dohodke kot zaposleni za nedoločen čas. Med drugim se zaposlenim za določen čas ne omogoča tolikšnih usposabljanj ter izobraževanj kot zaposlenim za nedoločen čas zaradi previsokega stroška s strani delodajalca (Aleksynska & Muller, 2015). S strani delodajalca je zaposlitev za nedoločen čas delikatna, saj ima delavec večjo zaščito v primeru predčasne odpovedi delovnega razmerja. Zato se delodajalec lažje odloči za pogodbo za določen čas, saj ima tako čas, da spozna delavca in ugotovi, ali je delavec sposoben za opravljanje delavnih nalog, ki so mu dodeljene. Delo za določen čas se v veliko primerih podaljšuje tolikokrat, kolikor mu to dopušča zakon (Eichhorst, 2014).

Prednosti pogodbe za določen čas (Eichhorst, 2014):

- pogodba za določen čas lahko delavcu ustvari možnosti za kasnejše zaposlitvene možnosti na trgu,
- zmanjšuje brezposelnost na trgu dela,
- pogodba za določen čas se lahko spremeni v pogodbo za nedoločen čas,
- v kombinaciji z izobraževanjem je pogodba za določen čas lahko odlična odskočna deska za zaposlenega za napredovanje na trgu dela.

V Evropi se v zadnjih desetletjih spopadajo z visoko trajno brezposelnostjo in trajnimi zaposlitvami. Zaposlitve za nedoločen čas imajo visoko stopnjo zaščite zaposlitve. Delavca, ki ima pogodbo za nedoločen čas, je težje odpustiti zaradi vseh pravic, ki jih ima. Tudi stroški delodajalca, ki jih ima z odpustitvijo delavca za nedoločen čas, so velik vzrok za manjše zaposlitvene priložnosti za nedoločen čas. Mladim iskalcem zaposlitve pa predstavlja oviro za vstop na trg dela. Pogodbe za določen čas so namenjene zmanjševanju brezposelnosti in ustvarjanju priložnosti za nove iskalce zaposlitve. Delavci si s tem pridobijo zaupanje delodajalca in se lahko izkažejo na svojem področju in to vodi v zmanjševanje tveganja neuskkljenosti med zaposlenim in delodajalcem (Eichhorst, 2014).

Pogodba za določen čas se sklene v posebnih primerih, kot so (ZDR-1, 2013):

- delo, ki zahteva določen čas, da je delo opravljeno,
- nadomeščanje začasno odsotnega delavca (porodniška in bolniška odsotnost),
- povečan obseg dela,
- zaposlitev tujega državljanca oziroma tujca, ki nima državljanstva, vendar ima enotno dovoljenje, ki ga določa zakon za vstop in prebivanje tuje osebe,
- opravljanje funkcije prokurista oziroma poslovodje, ki lahko na podlagi pooblastila sklepa pravne posle in sprejema organizacijske odločitve,
- sezonsko delo,
- delavec, zaposlen za določen čas v primeru priprave na delo (usposabljanje oziroma izpopolnjevanje za delo),
- zaposlitev delavca za določen čas zaradi dela v prilagoditvenem obdobju na podlagi odločbe ter potrdila pristojnega organa (izdano v postopku priznavanja kvalifikacij po posebnem zakonu),
- izvedba javnih del,
- časovno omejeno delo (projektno delo),
- uvedba dela za čas vzpostavitve nove tehnologije, tehničnih izboljšav, uvedba novih programov,
- osebe, ki so vezane na mandat političnih strank, organa, lokalne skupnosti, društev, zbornic in sindikatov,
- drugi primeri, ki jih predpisuje zakon ali kolektivna pogodba na stopnji dejavnosti.

V tabeli 1 je prikazan delež zaposlenih za določen čas v Sloveniji od leta 2015 do 2020. Iz tabele je razvidno, da se delež zaposlenih za določen čas zmanjšuje. Delež pri ženskem spolu, ki ima pogodbo za določen čas, je večji od deleža moškega spola. V letu 2020 je bil

delež zaposlenih za določen čas ženskega spola za 2,1 odstotne točke večji kot delež moškega spola. Medtem ko se je od leta 2015 do leta 2020 delež moških znižal za 5,7 odstotne točke, se je delež zaposlenih za določen čas pri ženskemu spolu znižal za 3,9 odstotne točke. V letu 2015 je bilo zaposlenih za določen čas skupaj 12,2 % in se je do leta 2020 zmanjšal na 7,2 %, kar je za 5 odstotnih točk manj.

Tabela 1: Zaposleni za določen čas v Sloveniji, stari 25 let ali več, po spolu od 2015 do 2020, v %

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Moški	11,9	11,0	10,8	9,8	7,6	6,2
Ženske	12,5	11,6	12,5	11,1	9,5	8,3
SKUPAJ	12,2	11,3	11,6	10,4	8,5	7,2

Vir: SURS (2021a).

V tabeli 2 vidimo, da je v Sloveniji večina zaposlenih za nedoločen čas. Od leta 2015 se je odstotek zaposlenih za nedoločen čas zvišal s 87,8 % na 92,8 %. Pri zaposlitvi za nedoločen čas je tako kot pri zaposlitvi za določen čas več moških kot žensk.

Tabela 2: Zaposleni za nedoločen čas v Sloveniji, stari 25 ali več, po spolu od 2015 do 2020, v %

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Moški	88,1	89,0	89,2	90,2	92,4	93,8
Ženske	87,5	88,4	87,5	88,9	90,5	91,7
SKUPAJ	87,8	88,7	88,4	89,6	91,5	92,8

Vir: SURS (2021b).

1.1.2 Pogodba o zaposlitvi za delo s krajšim delovnim časom

Po ZDR-1 je možna zaposlitev za delovni čas, krajši od polnega delovnega časa. Delavec, ki sklene tako pogodbo o zaposlitvi, uveljavlja pravice in obveznosti iz delovnega razmerja kot delavec, ki dela polni delovni čas, sorazmerno času, za katerega je sklenil delovno razmerje. Izjema so tiste, za katere zakon določa drugače. V tem primeru ima pravico do letnega dopusta v minimalnem trajanju v skladu z ZDR-1 in pravico do regresa, sorazmerno delovnemu času, za katerega ima sklenjeno pogodbo o zaposlitvi. Delavcu, ki dela krajši delovni čas od polnega, delodajalec ne sme naložiti dela preko dogovorjenega

delovnega časa, razen če je v pogodbi drugače dogovorjeno oziroma iz razlogov, ki jih določa ZDR-1. Delavec lahko doseže polni delovni čas, določen z zakonom, tako, da sklene pogodbe za krajši delovni čas z več delodajalci. V tem primeru se mora z vsemi delodajalci sporazumeti o načinu izrabe letnega dopusta in o drugih odsotnostih z dela. Delodajalci so dolžni delavcu zagotoviti sočasno izrabo letnega dopusta in druge odsotnosti. V primeru, da bi jim to povzročilo škodo, pa je to izjema. Vse navedeno mora biti opredeljeno v pogodbi. Delavec, ki dela krajši delovni čas, v posebnih primerih v skladu s predpisi o pokojninskem in invalidskem zavarovanju, o zdravstvenem zavarovanju in starševskem dopustu, ima pravice iz socialnega zavarovanja, kot če bi delal polni delovni čas. V tem primeru ima pravico do plačila za delo po dejanskem delovnem času. Ostale pravice in obveznosti iz delovnega razmerja pa kot delavec, ki dela polni delovni čas. Pogodbo s krajšim delovnim časom opredeljuje ZDR-1 od člena 65. do 67. člena (ZDR-1, 2013).

Delo s skrajšanim delovnim časom je v EU značilno za ženski spol. Delovni čas postaja vse bolj dinamičen in raznolik in temu se je delovni trg prilagodil s fleksibilnimi oblikami dela. V nekaterih panogah se je delovni čas podaljšal, nekje pa skrajšal. Ker si zaposleni vedno bolj želijo prostega časa, ki bi ga preživeli v svojem okolju s svojimi ljudmi, je povpraševanje po taki obliki dela naraslo. Zaposleni dajejo prednost prostemu času, zato se ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem prilagaja s fleksibilnimi oblikami dela. Krajši delovni čas se šteje za vse zaposlitve, ki so krajše od 35 ur na teden. Konstantno prilagajanje delovnemu trgu pomeni tudi prilagodljiv delovni čas. Krajši delovni čas vpliva tudi na stres zaposlenih, ki ga doživljajo med vsakodnevnim delom in zasebnim življenjem. Prilagajanje delovnega časa pozitivno vpliva na zaposlene. Predvsem ima pozitiven vpliv na ženske, saj jim omogoča združiti skrb za družino in karijerne načrte (Hinterseer, 2013).

Razvidno iz tabele 3 imajo države Nizozemska, Avstrija, Belgija, Danska in Švedska velik odstotek zaposlenih s krajšim delovnim časom. Med vsemi državami članicami EU najbolj izstopa Nizozemska, pri kateri je zaposlenih za krajši delovni čas kar 50,7 %. Na območju EU je povprečno zaposlenih za krajši delovni čas 18,6 %. Razvidno iz tabele se je od leta 2016 do leta 2020 delež zaposlenih za krajši delovni čas zmanjševal, povečal se je le pri Nizozemski. V Sloveniji je delež zaposlenih za krajši delovni čas v letu 2020 znašal 8,4 % in je najmanjši delež od leta 2016.

Tabela 3: Delež zaposlenih s krajšim delovnim časom od celotne populacije zaposlenih v posameznih državah članicah EU v letih od 2016 do 2020 (1 kvartal) v %

	2016-Q1	2017-Q1	2018-Q1	2019-Q1	2020-Q1
EU (27 držav)	18,8	18,7	18,5	18,4	18,5
Nemčija	27,0	27,0	26,8	27,0	ni podatka
Bolgarija	2,1	2,2	2,0	1,8	1,6
Slovaška	5,6	5,8	5,6	4,2	4,6

se nadaljuje

Tabela 3: Delež zaposlenih s krajšim delovnim časom od celotne populacije zaposlenih v posameznih državah članicah EU v letih od 2016 do 2020 (1 kvartal) v % (nad.)

Madžarska	4,9	4,5	4,1	4,4	4,7
Hrvaška	5,8	4,5	5,0	5,2	4,8
Romunija	7,9	6,4	6,8	6,0	5,7
Češka	5,5	6,0	6,3	6,5	6,0
Poljska	6,6	6,7	6,5	6,4	6,3
Litva	7,7	8,5	7,4	7,1	6,4
Portugalska	9,7	9,6	8,5	8,5	7,7
Slovenija	9,4	10,5	10,5	8,7	8,4
Grčija	9,7	10,4	9,5	9,1	9,4
Ciper	13,6	13,6	12,1	10,8	10,6
Latvija	8,2	7,8	7,2	8,1	11,0
Malta	12,9	13,6	13,2	12,6	11,8
Estonija	10,5	9,5	11,0	12,3	13,6
Španija	15,6	15,5	14,8	14,7	14,3
Finska	15,3	15,8	15,9	16,5	15,9
Francija	18,7	18,4	18,2	17,9	17,4
Luksemburg	17,6	20,4	18,3	16,3	18,5
Italija	18,7	18,8	18,5	18,7	18,7
Irska	22,3	20,8	19,8	19,8	19,6
Švedska	24,7	24,1	23,5	22,4	22,9
Danska	24,7	25,3	24,3	24,0	23,6
Belgija	24,4	23,5	24,5	24,6	25,2
Avstrija	28,1	28,5	28,4	27,5	27,6
Nizozemska	50,0	49,8	50,1	50,3	50,7

Vir: Eurostat (2021).

Krajši delovnik pa ima lahko tudi negativne posledice. Zaposleni za krajši delovni čas imajo manj možnosti za napredovanje in imajo manj kariernih ciljev kot polno zaposleni. Predvsem se to bolj odraža pri moškem spolu kot pri ženskem. Razlog je v tem, da je moški diskriminiran s strani sodelavcev in okolja, medtem ko tega pri ženskem spolu ni zaznati (van Osch & Schaveling, 2020).

1.1.3 Agencijsko delo

Nasprotna oblika tradicionalni obliki zaposlitve za polni delovni čas je agencijsko delo, ki je opredeljeno kot kratkotrajno delo. Agencijsko delo je splet treh razmerij, ki vključuje delavca, agencijo in naročnika. Raziskava, ki so jo opravili na Portugalskem, je pokazala negativen vpliv na motivacijo agencijskih delavcev, v kolikor se je agencijsko delo podaljšalo v dolgoročno zaposlitev (Chambel & Sobral, 2018). V podjetju število agencijskih delavcev ne sme preseči 25 odstotkov vseh zaposlenih (ZDR-1, 2013).

Splet treh razmerij prinaša kar nekaj tveganj. Posebnost agencijskega dela je, da se delo kombinira z drugimi atipičnimi oblikami zaposlitev, kot sta delo za določen čas in napotitev delavca v okviru čezmejne storitve. Mednarodna organizacija dela je v raziskavi agencijsko delo opredelila kot vrsto zaposlitve z najvišjim tveganjem poklicnih poškodb, varnosti pri delu ter možnosti izobraževanja posameznega delavca. Med drugim kot slabost agencijskih delavcev navajajo tudi majhno stopnjo socialne varnosti, manjša plačila za opravljeno delo, nedostopnost usposabljanj in izobraževanj ter daljši delovni čas (Kresal Šoltes, 2020, str. 84).

Agencijsko delo je negativno povezano z delovnimi pogoji kot tudi z negotovim delom, ki vpliva na nezadovoljstvo pri delu (Hünefeld, Gerstenberg & Hüffmeier, 2019). V praksi velja načelo enakega obravnavanja agencijskih delavcev, ki jo navaja direktiva 2008/104/ES (Kresal Šoltes, 2020, str. 87):

- delavci morajo imeti osnovne delovne pogoje in pogoje zaposlitve,
- nosečnice, doječe matere, otroci in mladi morajo biti zaščiteni,
- oba spola morata biti enako obravnavana,
- diskriminacija spola, narodnosti, rase, verskega prepričanja, invalidnosti, spolne usmerjenosti in starosti so nedovoljene.

V 59. členu ZDR-1 je definirano, v katerih primerih se delavca ne sme napotiti k naročniku (ZDR-1, 2013):

- v primeru nadomeščanja delavcev, ki stavkajo,
- v primeru večjih odpovedi delavcev v zadnjih 12 mesecev (naročnika dela),
- v primeru izpostavljenosti delavca nevarnosti in tveganjem,
- v primerih, ki jih določijo s kolektivno pogodbo.

V tabeli 4 je prikazan delež agencijskih delavcev v Sloveniji glede na ostale države članice EU. Razvidno iz tabele imamo v Sloveniji nadpovprečen delež agencijskih delavcev, ki se je od leta 2013 povečeval. Slovenija sodi v sam vrh med članicami EU po uporabi agencijskega dela. V letu 2018 je bilo povprečje agencijskih delavcev v državah EU 1,9 %, medtem ko jih je bilo v Sloveniji kar 5,9 %.

Tabela 4: Agencijski delavci v Sloveniji v primerjavi z drugim državami članicami EU v %

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
EU (28 držav)	1,5	1,6	1,6	1,7	1,9	1,9	2,0
Slovenija	4,7	4,7	5,3	5,2	5,7	5,9	4,7

Vir: Eurostat (2021).

1.1.4 Študentsko delo

Da bi študentje pridobili dodatne izkušnje in dodaten zaslužek, se je razvilo študentsko delo. Opredeljeno je kot delo, ki se opravlja za določen krajši čas. Študentsko delo lahko opravljajo osebe, ki imajo status dijaka in so dopolnile 15 let, osebe, ki imajo status študenta v Republiki Sloveniji, ter osebe, ki so udeleženci izobraževanja odraslih in so mlajši od 26 let. Delo lahko opravljajo tudi tuji študentje, ki opravljajo obveznosti študija v Republiki Sloveniji. Študentskega dela ne more opravljati oseba, ki je zaposlena oziroma je v evidenci brezposelnih oseb v Zavodu Republike Slovenije. Študent lahko delo opravlja le na podlagi napatnice, ki jo izda posrednik s koncesijo za posredovanje dejavnosti občasnega in začasnega dela (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, 2021b).

Študentje se za študentsko delo odločijo zaradi izkušenj, ki jih pridobijo tekom dela. S tem si povečajo možnosti zaposlitve v kasnejšem obdobju. Zaradi kritja stroškov, povezanih s študijem ter preživetjem, obstaja tudi finančni motiv, zakaj študentje poleg študijskih obveznosti delajo. Študentska zaposlitev je popolnoma prožna oblika zaposlitve, saj lahko obe strani, tako delodajalec kot študent, prekineta delovno razmerje brez razloga, odpravnine in odpovednega roka. Od leta 2014 morajo vsi študentje plačevati prispevek za poškodbe pri delu, poklicne bolezni ter pokojninsko in invalidsko zavarovanje. Obstaja tudi negativna plat študentskega dela, saj delo med študijem lahko ogrozi redn študij. Študentje, ki delajo, porabijo dvakrat več časa za dokončanje študija kot študentje, ki ne delajo (Franca, 2020, str. 130).

1.1.5 Samostojni podjetniki

V zakonu o gospodarskih družbah (v nadaljevanju ZGD-1) je urejen statusnopravni položaj samostojnih podjetnikov. Samostojni podjetnik lahko deluje zase oziroma za drugega delodajalca. V veliko primerih delovno razmerje nadomešča delo preko lastnega s.p. Delavec v takem primeru ni upravičen do plačila davka, prispevkov ter ugodnosti, ki jih ima, v kolikor je zaposlen preko delodajalca. Negativna plat zaposlitev delavca z s.p.-jem je tudi v tem, da ni upravičen do nadomestila za čas odsotnosti z dela, kot so bolniška odsotnost in dopust. Samostojni podjetnik ni omejen s številom ur, ki jih lahko opravi v delovnem tednu, zato je ta oblika dela velikokrat dobrodošla s strani delodajalcev, saj lahko opravi več delovnih ur. Za delodajalca, ki zaposluje samostojnega podjetnika, velja manjše plačilo davka od prihodkov (Laporšek, Franca & Arzenšek, 2018).

Glede na spol se plačilo pri samozaposlitvi razlikuje. Pozitivna plat samozaposlitve za ženski spol je, da niso diskriminirane pri napredovanju s strani delodajalcev. Negativna stran samozaposlenih žensk pa je v primeru materinstva, saj nimajo zagotovljenega dohodka kot v primeru, če bi bile redno zaposlene preko delodajalca. Na mlade ženske, ki si želijo družine, to negativno vpliva, saj težko usklajujejo družinske ter poklicne odgovornosti. Zato na ženski spol družina vpliva negativno, medtem ko na moški spol

pozitivno. Tudi glede na spol imajo ženske negativen vpliv s strani potrošnikov in investitorjev. Ženski spol za določene potrošnike pomeni manjšo kredibilnost ter manjše zaupanje, da bo delo opravljeno. S strani investitorjev so lahko diskriminirane na način, da zavrnejo investicijo v zagon start-upa oziroma razširitve dejavnosti. Moški spol se bolj osredotoča na obrti ter trgovinske dejavnosti, kot so hišnik, avtomehaniki ter težja fizična dela, ženske pa opravljajo dela, kot so varstvo otrok, frizerstvo in prodaja produktov ter storitev, ki veljajo za nizko plačane storitve. Ženski spol se zateka v panoge, pri katerih lahko svojo dejavnost opravljajo od doma in si s tem zagotovijo lažje usklajevanje družinskega in poklicnega življenja (Budig, 2006).

V tabeli 5 so prikazani vsi samozaposleni od leta 2011 do leta 2020. Razvidno iz tabele, se je število samozaposlenih od leta 2011 zmanjševalo. V letu 2020 je zaznati najmanjše število samostojnih podjetnikov. Razlika med ženskim in moškim spolom je več kot očitna, saj je skoraj dvakrat več samostojnih podjetnikov moškega spola.

Tabela 5: Samozaposleni v Sloveniji glede na spol od leta 2011 do 2020 v 1000

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Moški	83	80	78	83	81	76	77	84	82	73
Ženske	35	32	31	33	33	32	36	38	36	35
SKUPAJ	118	113	109	116	114	108	113	122	118	107

Vir: SURS (2021).

1.1.6 Civilne pogodbe

1.1.6.1 Podjemna pogodba (Pogodba o delu)

Podjemna pogodba je vrsta civilne pogodbe, ki je opisana v obligacijskem zakonu. S pogodbo se delavec zaveže, da bo delo opravil, na drugi strani pa se naročnik dela zaveže, da bo delo plačal (Mercina, 2019).

Fizična oseba, ki opravlja neko delo in ni v delovnem razmerju, dela na črno. Delo lahko opravlja le pod določenimi pogoji, ki jih narekuje zakon. Dela, ki se opravljajo kot začasna in občasna dela, niso opredeljena v delovnopравни ureditvi. Zato so vsa dela, ki niso urejena preko delovnopravne zakonodaje, urejena s civilnopravnimi pogodbami. Značilnost podjemne pogodbe, ki se razlikuje od pogodbe o zaposlitvi, je plačilo dela, ki ga delavec opravi za naročnika, in ne plačilo časa dela, ki ga je delavec porabil za dokončanje projekta (Laporšek, Franca & Arzenšek, 2018).

1.1.6.2 Avtorska pogodba

Avtorska pogodba se uporabi takrat, ko se pojavi povpraševanje po delu in kadar nimamo sklenjenega delovnega razmerja z naročnikom dela. Opredeljuje jo Zakon o avtorskih in sorodnih pravicah (v nadaljevanju ZASP) v Republiki Sloveniji v 99. členu. Naročnik mora za avtorjevo delo plačati honorar in s tem se avtor dela zaveže, da bo ustvaril določeno delo in ga izročil naročniku v dogovorjenem roku. Če ni določeno drugače, se za avtorsko pogodbo uporabljajo odločbe, ki veljajo za podjemno pogodbo. V kolikor ima avtor dela sklenjeno delovno razmerje z naročnikom, se avtorske pravice prenesejo na delodajalca, ki velja deset let od končne izvedbe dela. Obe pogodbeni strani se lahko po tem roku dogovorita proti plačilu nadomestila za izključni prenos pravic na delodajalca oziroma naročnika (ZASP, 1995).

Avtorska pogodba avtorju dela ne omogoča socialne varnosti, kot so pravica do regresa, letnega dopusta in vključitev delavca v socialno varnost. Pogodba je sklenjena za krajši čas oziroma do dokončanja avtorskega dela. Oseba, ki dela po avtorski pogodbi, ni vključena v obvezna socialna zavarovanja, kot so zavarovanje za starševsko varstvo, zdravstveno zavarovanje in zavarovanje v primeru brezposelnosti. Avtor dela lahko, v kolikor so zaznani motivi delovnega razmerja, zahteva pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas, vendar le, če to stori v roku, ki je predpisan z zakonom. V kolikor so zaznani elementi delovnega razmerja, delodajalec krši zakon. V tem primeru gre za prikrito pogodbeno delovno razmerje (ZASP, 1995).

1.2 Zgodovina fleksibilnega delovnega časa

Konec prejšnjega stoletja so se na evropskih tleh pričele razvijati atipične oblike zaposlitve z nižjim dohodkom in manjšimi pravicami za delavce. Zato atipične oblike dela razumemo kot zmanjševanje socialnih pravic ter zmanjševanje zdravstvene in pokojninske varnosti (Taradi, 2019, str. 258).

Spremembe, kot so skrajšan delovni teden, 40-urni delovnik in fleksibilne oblike dela, so del dolgega zgodovinskega vzorca, ki je vplival na delovni čas. Pred letom 1800 je delovni teden trajal šest dni v tednu. Osnovna panoga v tistem času je bila kmetijstvo in delo, ki so ga opravljali, je trajalo od zore do mraka, saj so se prilagajali trajanju naravne svetlobe. Delovni čas je trajal vse od 5. ure zjutraj pa vse do 20. ure. Delavci so imeli za počitek na voljo dve uri v dnevu (Mathis, 1975). Po industrijski revoluciji v 18. stoletju se je delo prestavilo v tovarne, kjer so proizvajali različne izdelke (Hopkins, 1982). Trg delovne sile se je v 19. stoletju razlikoval po geografskih območjih glede na življenjske standarde. V tem stoletju so se delovne ure na teden pričele zmanjševati na osemurni delovnik. Daljši delovni čas je bil le v kemični industriji, papirnicah in predelovalnicah hrane. Trg delovne sile se ni več osredotočal na dolžino ur, ampak na zdravje, varnost in delovne pogoje, v katerih delujejo zaposleni (Margo, 1992).

Tema, kot je negotovo delo, je dandanes ena izmed glavnih vprašanj po vsem svetu, posebej za mlajšo generacijo, ženske in migrante, ki veljajo za manj zaščitene. Gospodarska kriza je privedla do večje uporabe negotovih oblik dela. Fleksibilne oblike dela so tako odraz postindustrijske družbe, ki so se začele pojavljati v osemdesetih (Betti, 2018).

1.3 Vzroki za nastanek fleksibilnih oblik zaposlitve

Trg delovne sile se je skozi stoletja konstantno spreminjal. V 21. stoletju se še vedno spreminja in zaposlovanje se prilagaja z novimi, prilagojenimi zaposlitvami, ki so spremenila delovna mesta, poklice, panoge in celotno gospodarstvo. Glede na spreminjajočo se dinamiko so se spremenile tudi želje posameznikov, ki si želijo prilagoditi kariero, ki ustreza njihovim potrebam (Tomlinson, Baird, Berg & Cooper, 2018).

Glavni vzroki za nastanek fleksibilnih oblik zaposlitev (Prosser, 2016):

- **Strukturirani demografski dejavniki:** priseljevanje tuje delovne sile je sprožilo naraščanje negotovih, fleksibilnih zaposlitev. Migracija v druge države je povzročila pri delodajalcih neupoštevanje delovne zakonodaje ter uporabe dela na črno.
- **Regulativni dejavniki:** visok davek in prekomerna regulacija vodita v delo na črno.
- **Krizni dejavniki:** med gospodarsko krizo je prišlo do zmanjšanja javnega proračuna in s tem so se povečale negotove oblike dela na trgu delovne sile. Zaradi ekonomskih razlogov je bilo zaznati odpuščanje rednih delavcev in posledično se je povečala zaposlitev v fleksibilnih oblikah dela; predvsem za krajši delovni čas. To je prizadelo predvsem mlade iskalce zaposlitev, ker si niso mogli zagotoviti stalne zaposlitve.

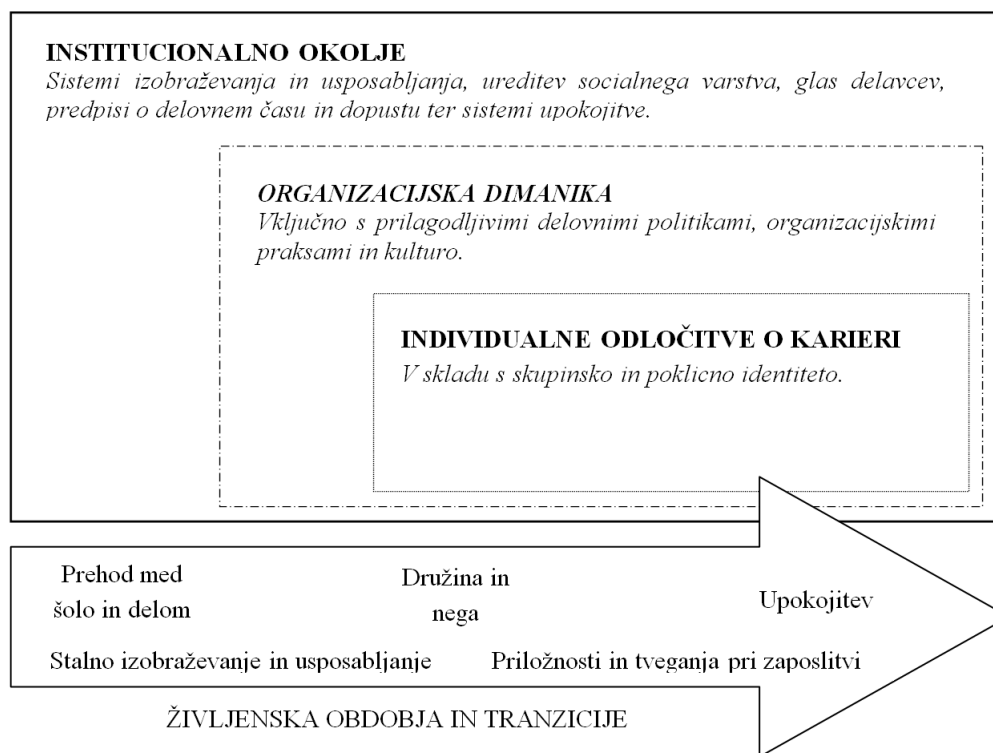
Ključni vidiki, ki vplivajo na oblikovanje in prilagajanje kariere posameznika (Tomlinson, Baird, Berg & Cooper, 2018):

- prilagodljiv izobraževalni sistem; posameznika preusmerijo na trg dela in zmanjšajo tveganje brezposelnosti,
- glas zaposlenih; sodelovanje in odločanje pri delovnih nalogah vpliva na zadovoljstvo in uspešnost posameznika,
- prilagodljiv delovni čas; posamezniku omogoča časovno razporeditev glede na njegove potrebe in želje,
- socialna podpora za starše; v primeru materinstva oziroma oskrbe starejših,
- pokojninski sistem; vpliva na karijerne odločitve pred končanjem delovnega razmerja.

V življenju gremo skozi več faz kariere. Karierni napredek je pogojen s spolom, narodnostjo in s socialno-ekonomskim statusom. Na sliki 1 puščica spodaj prikazuje življenjsko pot v poklicnem življenju. Znotraj puščice so opisane ključne stopnje v karieri, ki jih doživljajo posamezniki skozi celotno življenjsko dobo. Prva faza je prehod iz šolske

klopi v začetek karijerne poti. Izobraževalne ustanove imajo v tej prehodni fazi velik vpliv, kasneje na življenjski poti do upokojitve pa se le-ta manjša. Nato je prehod v ustvarjanje družinskega življenja in zadnja faza na poklicni poti je upokojitev. Prva faza vodi v začetke ustvarjanja kariere in z upokojitvijo se faza učenja in pridobivanja kompetenc konča. Od začetka do konca ustvarjanja kariere ta obdobja prinašajo tveganja, kot na primer brezposelnost. Lahko pa doprinese tudi možnosti za napredovanje ter možnosti za izobraževanje in pridobivanje novega znanja. Ključni akterji pri prehajanju iz ene faze v drugo so izobraževalne institucije, upokojitveni sistemi in predpisi, socialne podpore in predpisi, ki urejajo delovni čas. Vse to vpliva na kariero posameznika na trgu dela kot tudi na njegovo stabilnost zaposlitve. Na ravni organizacije vplivajo politike in prakse, kot so prilagodljiv delovni čas ter prilagodljivi dogovori o delu z organizacijo, v kateri deluje posameznik. Vsaka organizacija ponuja svoje dogovore, ki pa imajo lahko pozitiven ali negativen vpliv na posameznika (Tomlinson, Baird, Berg & Cooper, 2018).

Slika 1: Razvojne faze kariere posameznika v določenem življenjskem obdobju



Prirejeno po Tomlinson, Baird, Berg & Cooper (2018).

1.4 Značilnosti fleksibilnega dela

Stabilne zaposlitve, kot je zaposlitev za nedoločen čas s polnim delovnikom in z zanesljivim dohodkom, počasi izumirajo. Nadomeščati so jih začele fleksibilne, atipične zaposlitve, ki povečujejo negotovost na trgu dela. Za delavce, ki imajo podpisano atipično obliko pogodbe, velja, da je delo, ki ga opravljajo, težje in delavci so premalo usposobljeni

s strani varnosti pri delu. Vsa negotovost, ki jo delavci občutijo na delovnem mestu, vodi v zdravstvene probleme in posledično več poškodb pri delu. Fleksibilne oblike dela vodijo tudi v anksioznost, depresijo ter povečanje števila samomorov (Taradi, 2019, str. 257). Vsaka atipična oblika zaposlitve ima določene dogovore o zaposlitvi. Skupno vsem atipičnim zaposlitvam pa je negotovost, šibkost zaposlenih ter manjše koristi za zaposlene. Največ atipičnih oblik dela je zaslediti v panogah, kot so: gostinstvo, hotelirstvo, mediji, gradbeništvo, kmetijstvo, predelava hrane in kulturne dejavnosti. Tudi podjetja, ki so v slabšem finančnem položaju, zaposlujejo delavce na podlagi atipičnih pogodb (Taradi, 2019, str 258).

Mednarodna organizacija dela International Labour Organization (2007) narekuje pet dimenzij za dobre delovne pogoje:

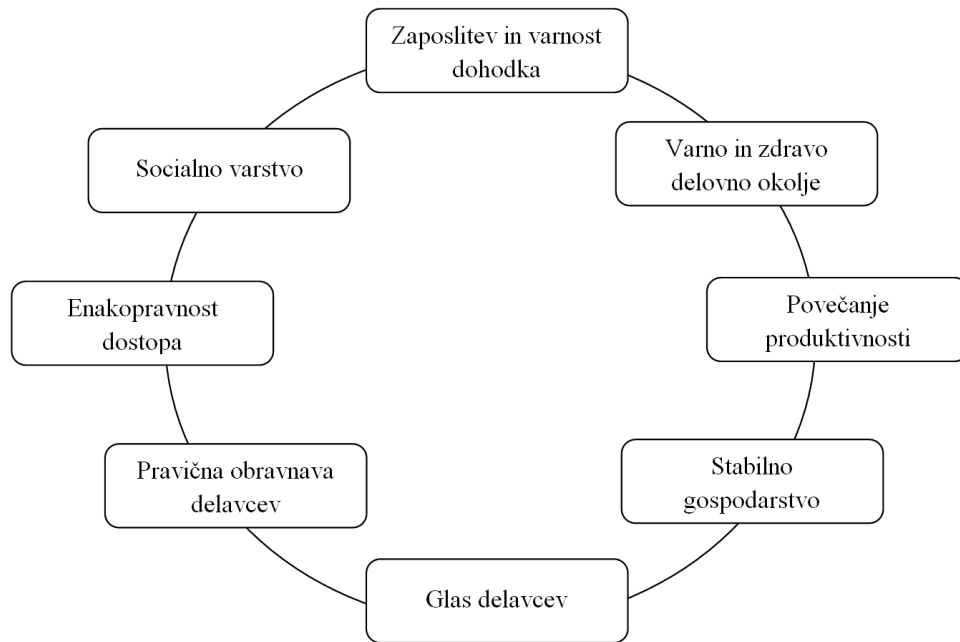
- zdravo in varno delovno okolje,
- družinam prijazno delovno okolje,
- enakost med spoloma,
- produktivni delovni čas,
- fleksibilen delovni čas – prilagodljiv delovni čas.

Na sliki 2 je predstavljeno delovno razmerje, ki je splet medsebojnih dejavnikov, ki izhajajo iz delovnega razmerja ter zagotavljajo varnost zaposlitve in dohodka. Ti dejavniki so (International Labour Organization, 2016, str. 34):

- **Zaposlitev in varnost dohodka:** predstavljata pereč problem pri nestandardnih zaposlitvah glede na polno zaposlitev, kjer imajo omejeno dohodkovno varnost, ki je lahko spremenljiva in odvisna od več dejavnikov.
- **Varno in zdravo delovno okolje:** zagotavlja varnost in zdravje delavcev, medtem ko je odgovornost na strani delodajalca in zaposlenega. Varnost delavca je urejena in zavarovana na delovnem mestu preko delovnega razmerja.
- **Povečanje produktivnosti:** poudarja, da podjetja zaradi stalnih stroškov spodbujajo k izboljšanju učinkovitosti zaposlenega s pomočjo izobraževanj, usposabljanj in tehnoloških inovacij, ki povečujejo storilnost zaposlenega.
- **Stabilno gospodarstvo:** s predvidljivimi in zanesljivimi dohodki delavcu omogočijo vlaganje v vredne stvari, kot so nepremičnine, ki spodbujajo k skupnemu povpraševanju in s tem prispevajo k gospodarski rasti, stabilnosti ter dobrobiti določene države.
- **Glas delavcev:** pogodbene pravice delavcev dopuščajo, da se pogajajo glede delovnega časa in ostalih delovnih pravic.
- **Pravična obravnava delavcev:** vključujejo sistem reševanja sporov, delovna sodišča in delavcem zagotavljajo pravno varstvo v primeru nepoštenega ravnanja, npr. v primeru plačne diskriminacije, in tudi možnost povračila odškodnine.

- **Enakopravnost dostopa:** ne glede na raso, spol, versko prepričanje, spolno usmerjenost in politično mnenje ima vsak človek pravico do enakopravne obravnave pri zaposlitvi.
- **Socialno varstvo:** za celovit sistem socialne varnosti, ki omogoča višjo raven zaščite, je pomembno za primere brezposelnosti, nadomestila delavca in pokojnine.

Slika 2: Dejavniki delovnega razmerja, ki zagotavljajo varnost zaposlitve in dohodka



Prirejeno po International Labour Organization (2016).

1.5 Udeleženci v atipičnih oblikah zaposlitev

V atipičnih zaposlitvah je največ zaposlenih žensk, mladih iskalcev zaposlitve, študentov, migrantov in invalidov (McKay, Jefferys, Paraskevopoulou & Keles, 2012). Odločitev za delo v atipičnih oblikah zaposlitev je za mnoge ljudi nujna, vendar lahko to negativno vpliva na njihovo družbeno vključenost. Rast zaposlitev s skrajšanim delovnim časom je pomagal prikriti obseg brezposelnosti in tako je iluzija nizke brezposelnosti (Standing, 2011).

1.5.1 Ženske

Identifikacija žensk, ki opravljajo prekarna dela, je povezana z določenimi značilnostmi (McKay, Jefferys, Paraskevopoulou & Keles, 2012):

- ženske z otroki oziroma samohranilke,
- krajši delovni čas,
- nižja raven sposobnosti,
- nizko plačilo,

- panoge, v katerih prevladujejo ženske.

Prekarnemu delu je ženski spol podvržen bolj kot moški spol. Čeprav naj bi obstajala enakost med spoloma, temu ni tako. Ženski spol kasneje pridobi pogodbo za nedoločen čas kot moški. Ne glede na to, da porodniški dopust plačuje država, je s strani delodajalca to velik problem. V večini primerov velja, da je skrb za otroke prepuščena ženskemu spolu, zato so ženske še toliko bolj v ranljivem položaju. Ne glede na to, da družinsko življenje ne bi smelo vplivati na zaposlitev mladih žensk, delodajalec ne želi skleniti pogodbe za nedoločen čas (McKay, Jefferys, Paraskevopoulou & Keles, 2012).

V delovno intenzivnih panogah, pri katerih potrebujejo veliko količino delovne sile, prevladuje ženski spol. Mnoge so najete za kratkoročno obdobje, za čas dokončanja dela, nimajo socialne varnosti in imajo dolge delovnike z veliko nadurami. Posledica negotove zaposlitve privedejo do šibkejši pogajalski moči zaposlenih. Kratki roki, ki jih zahtevajo naročniki za določeno blago, privedejo do nezadovoljstva in večjega pritiska na delovno silo (Kidder & Raworth, 2004).

Do konflikta med družino in delom pride zaradi stresa, ki ga zaposleni doživljajo zaradi negotovosti zaposlitve. Pri moških, zaposlenih z nižjim dohodkom, je zaznati več stresa in negotovosti pri delu kot pri moških s srednjim in visokim dohodkom. Pri ženskemu spolu pa se raven stresa in negotovosti enakomerno razporedi po dohodkovnem rangi. Ženski spol poleg dela opravlja še gospodinjska dela in s kombinacijo zaposlitve in gospodinjskih del privede do višje ravni stresa in nezadovoljstva v zasebnem življenju (Fan, Lam & Moen, 2019).

1.5.2 Mladi

Identifikacija mladih, ki opravljajo prekarna dela, je povezana s določenimi značilnostmi (McKay, Jefferys, Paraskevopoulou & Keles, 2012):

- iskalci prve zaposlitve brez izkušenj,
- iskalci zaposlitev brez predhodnih izkušenj in zahtevanih klasifikacij,
- mladi z izobrazbo, vendar brez delovnih izkušenj za zahtevano delovno mesto.

Za mlade iskalce zaposlitve, ki predhodno nimajo delovnih izkušenj, je velika verjetnost, da bo njihova prva zaposlitev ena izmed atipičnih oblik. Ljudje brez predhodnih izkušenj težje najdejo delo za nedoločen čas. Med drugim je zaznana tudi velika fluktuacija mladih v druge države, saj v svoji državi ne najdejo primerne dela (McKay, Jefferys, Paraskevopoulou & Keles, 2012).

Zaradi zaposlitve v eni izmed atipičnih oblik zaposlitve je mladim težje vzpostaviti družinsko življenje. Ustvarjanje družinskega življenja se je premaknilo v poznejše obdobje konec dvajsetih let prav zaradi negotovosti del, ki jih opravljajo mladi (Mrozowicki & Trappmann, 2021). Zaradi atipičnih oblik zaposlitev je mladim iskalcem lažji vstop na trg

dela, vendar zaradi negotovosti zaposlitve postane hitro velika grožnja (Cortini, Tanucci & Morin, 2011, str. 181–190).

1.5.3 Študentje

Študentje se za delo poleg učnih obveznosti odločijo zaradi premajhnega dohodka, da si zagotovijo osnovna sredstva za preživetje. Običajno opravljajo dela, ki prihranijo delovni čas rednim delavcem. Študentsko delo omogoča študentom prilagajanje delovnega časa glede na njihove študentske obveznosti (McKay, Jefferys, Paraskevopoulou & Keles, 2012). Delo je priložnost, da pridobijo praktična znanja ter vedenjske in komunikacijske veščine. Veščine, ki jih pridobijo preko študentskega dela, uporabijo pri redni zaposlitvi po končanju študija. Ne glede na vse pozitivne lastnosti študentskega dela pa ima študentsko delo tudi negativno plat. Študentje, ki delajo, se soočajo z utrujenostjo, saj je njihov urnik preobremenjen, kar vodi v izčrpanost in stres. Študentje so premalo kvalificirani za dela, ki bi jih želeli opravljati, zato običajno opravljajo dela, ki jih izčrpavajo. Vse to vpliva na rezultate, ki jih dosegajo pri študiju. Študentje veljajo za poceni delovno silo, ki imajo določeno raven kvalifikacij (Thi Nga, 2020).

1.5.4 Starejši od 50 let

Delavce, ki so starejši od 50 let, štejemo med starejše delavce. Tudi za to skupino je značilno, da so zaposleni v atipičnih oblikah zaposlitev. Med njimi je veliko takih, ki bi se lahko upokojili, vendar morajo zaradi nizke pokojnine še vedno delati, da si zagotovijo dohodek za dostojno življenje. Značilno za starejše delavce, ki delajo v prekarnih zaposlitvah, so zaposleni, ki niso visoko izobraženi, so izgubili delo oziroma se niso prilagodili novim tehnologijam. V nasprotnem primeru pa je za delodajalce pozitivna lastnost starejših delavcev v tem, da se ne selijo tako pogosto kot mladi. Starejši delavci si želijo z zaposlitvijo zagotoviti višji življenjski standard in s tem jih delodajalec lahko izkoristi ter jim ponudi manjše plačilo oziroma delo s krajšim delovnim časom (McKay, Jefferys, Paraskevopoulou & Keles, 2012).

1.5.5 Migranti

Identifikacija migrantov, ki opravljajo prekarna dela, je povezana z določenimi značilnostmi (McKay, Jefferys, Paraskevopoulou & Keles, 2012):

- pomanjkanje znanja jezika države, v kateri so nastanjeni,
- pomanjkanje poznavanja svojih pravic v državi, kjer bivajo,
- nimajo zadostnih kompetenc,
- vpliv zakonodaje države bivanja.

Zaposlitev v prekarjih oblikah zaposlitev je značilna tudi za migrante, ki so izpostavljeni negotovemu delu ter izkoriščanju. Migranti so pogosto tarča diskriminacije zaradi njihove narodnosti. Eden izmed največjih deležev prekarjih delavcev predstavljajo migranti. Vendar naj bi bilo to odvisno od različnih dejavnikov, kot na primer, ali ima zaposleni delovno dovoljenje ali ne. V kolikor ga nima, to vodi v delo na črno. Problem, ki je zaznan pri zaposlovanju migrantov, je predvsem v nepoznavanju njihovih pravic ter nepoznavanje jezika države, v kateri delajo (McKay, Jefferys, Paraskevopoulou & Keles, 2012).

Vojne na Bližnjem vzhodu so privedle do množične migracije v Evropo. Priseljenci iz drugih držav opravijo manj delovnih ur kot domači delavci, nato je gospodarska kriza v letu 2008 še dodatno zmanjšala obseg delovnih ur za priseljence (Murat & Karakas, 2019).

Značilnosti migracij, ki naredijo priseljence ranljive v prekarjih zaposlitvah (Shaheed, 2011):

- migranti, ki nimajo urejenih dokumentov v državi, v kateri migrirajo, veljajo za poceni delovno silo, ki jo je najlažje odpustiti in izgnati iz države,
- migranti veljajo za delovno silo, ki opravljajo začasna dela in s tem vzdržujejo svoje družine,
- vse več migrantov je žensk, ki so ranljivejše za izkoriščanje,
- migracije ustvarijo veliko ranljivost migrantov ter njihovo zadolženost,
- ustvarja se velika migracija študentov, ki migrirajo v tuje države, preden zaključijo študij in se zaposlijo v službah, ki so pod njihovimi kompetencami,
- obstaja tudi veliko število migrantov, ki migrirajo zaradi podnebnih sprememb oziroma vojnih razmer po državah.

1.5.6 Invalidi

Samostojno življenje potencialno vpliva na izboljšanje kakovosti življenjskega sloga ljudi, ki so neposredno prizadeti zaradi invalidnosti. V skupino, ki je prikrajšana, so vključene tudi manjše etične skupine, homoseksualci ter starejši ljudje. Pred 18. stoletjem se je invalidnost posameznika povezovala z vraževerjem, verskim prepričanjem in miti, ki so se obdržali iz zgodovine. Ne glede na takšne interpretacije invalidnost v današnjem času pomeni zdravstveni problem, ki ima negativne posledice na socialno in ekonomsko varnost posameznika in njegove družine. Z invalidnostjo pride do ovir, kot so dostop do javnih zgradb, ki niso prilagojene invalidom. S tem imajo onemogočen dostop do delovnega mesta kot tudi do izobraževalnih ustanov. Dandanes se ljudje trudijo, da bi bile vse oblike invalidnosti sprejete v lokalne skupnosti (Barnes, 2003).

Ljudje z omejeno sposobnostjo so si velikokrat primorani dobiti delo, ker so njihovi prejemki premajhni za dostojno življenje. Zaradi tega so velikokrat tarča prekarjih zaposlitev, ki pa so negotove, ter so plačani manj kot delavci, ki nimajo gibalnih omejitev (McKay, Jefferys, Paraskevopoulou & Keles, 2012).

1.6 Prednosti fleksibilnega delovnega časa

Vse od konca druge svetovne vojne obstaja koncept delovnega tedna, v katerega ni vključeno delo med vikendi. Začetnik petdnevnega 40-urnega delovnika je bil Henry Ford v svojem podjetju leta 1926. Veljale so predpostavke, da je delo zdravo in nam daje prihodke, od katerih živimo, to pa nam posledično prinaša zadovoljstvo. Skupaj s temi predpostavkami moramo v celoto vključiti še človeške potrebe. Tehnološke inovacije nam omogočajo, da bi skrajšali delovni čas in si s tem pridobili več prostega časa, ki ga lahko porabimo za dejavnosti, ki nas veselijo in sproščajo (Grosse, 2018).

Argumenti, zakaj je krajši delovni čas boljši od polnega, so naslednji (Ashford & Kallis, 2013):

- Manj opravljenih ur na zaposlenega bi pomenilo več prostih delovnih ur za trenutno brezposelne. Delitev dela omogoči prosta delovna mesta.
- Krajši delovni čas pomeni več prostega časa, ki ga zaposleni kvalitetno preživi s svojo družino.
- Manj opravljenih ur pomeni tudi manj opravljenih ur v proizvodnji in s tem se zmanjša izpust škodljivih snovi v okolje.

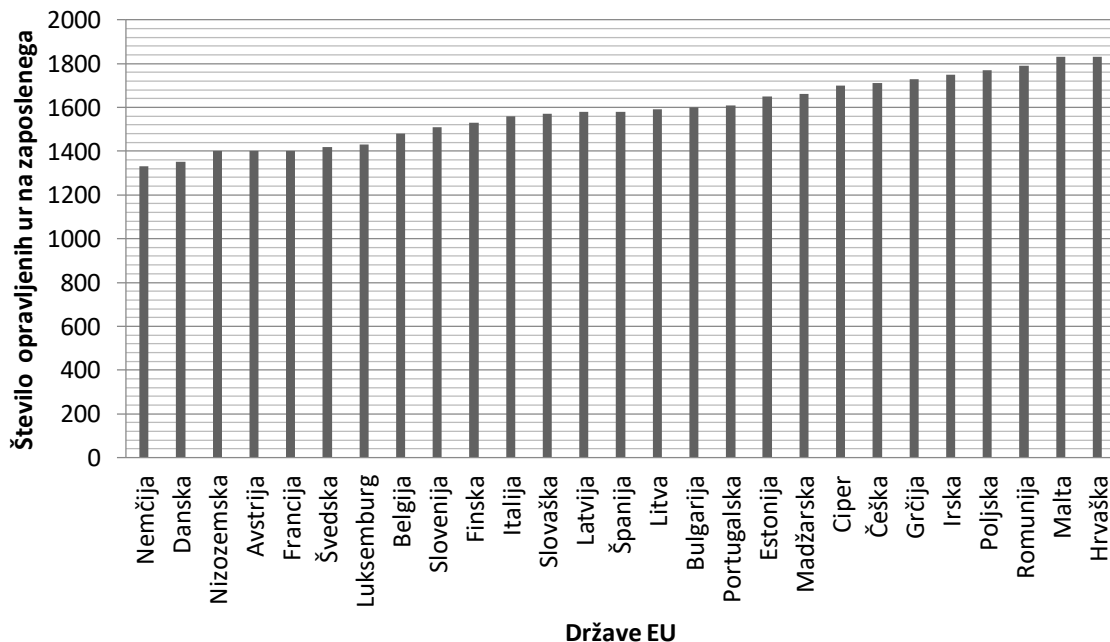
Več prostega časa za zaposlene je znak napredka in izboljšanja v državi. Krajši delovni čas so vpeljale države, ki so razvitejše in bogatejše od ostalih držav članic EU (Ashford & Kallis, 2013). Države srednje in vzhodne Evrope imajo manj razvitih fleksibilnih oblik kot ostale države članice EU. Manj razvite države članice ne morejo zagotoviti visoke socialne zaščite. Drugi dejavniki, ki vplivajo na uporabo fleksibilnih oblik dela, so: družbeni, politični in kulturni dejavniki posamezne države (Ignjatović, 2012).

Uspešen primer vpeljave krajšega delovnega časa predstavlja poskus, ki so ga izvedli na Islandiji. Avtomatizacija in napredna tehnologija sta spremenili njihova delovna mesta. S tem se je tudi povečala želja po krajšem delovnem času. Pandemija, ki jih je prizadela v letu 2020, je povečala delo na daljavo. Veliko zaposlenim se je delovni čas skrajšal zaradi pandemije in s tem se je delavcem povečala želja po krajšem delovnem času na dolgi rok. Zato so ugotovitve poskusa, ki je trajal od 2015 do 2019 na Islandiji, pomembne za raziskovanje pozitivnih in negativnih učinkov krajšega delovnega časa. Na Islandiji so v poskus štiriurnega delovnega tedna vključili 2.500 zaposlenih, kar predstavlja 1 % celotne populacije na Islandiji. Vključili so zaposlene iz različnih delovnih mest, od pisarniških pa vse do zaposlenih v bolnišnicah. Prešli so iz 40-urnega delovnika na 35- oziroma 36-urnega. Pri tem se plača zaposlenih ni spremenila, želeli pa so izboljšati delovno okolje kot tudi produktivnost na delovnem mestu. Rezultat poskusa je bil, da se je po celotni državi trajno znižal delovnik kar za 86 % celotnega prebivalstva Islandije. Nekateri so prešli na krajši delovnik oziroma so pridobili pravico do krajšega delovnega časa. Rezultat poskusa je bilo izboljšanje ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem. Tudi produktivnost zaposlenih se je povečala. Stres se je s krajšim delovnim časom zmanjšal, saj so bili

zaposleni razbremenjeni in so lahko postorili več stvari doma, kot bi jih sicer. Tudi življenjski slog se je spremenil, saj so več časa namenili rekreaciji. Zaposleni so krajši delovnik razumeli kot nagrado in si s tem učinkoviteje razporedili svoje naloge, da so bile opravljene. Med drugim so skrajšali sestanke oziroma so si namesto sestankov pošiljali elektronska sporočila (Haraldsoon & Kellam, 2021).

Razvidno iz slike 3 imajo Hrvaška, Malta in Romunija največ opravljenih ur na zaposlenega v letu 2020. Nemčija, Danska in Nizozemska pa najmanj. Zmanjšanje ur delovnega časa pozitivno vpliva na produktivnost zaposlenih, saj zmanjša izčrpanost delavcev na delovnem mestu. S prilagajanjem dela v času, ko je povpraševanje največje, in zmanjševanjem ur, ko je povpraševanje majhno, se omogoča prilagajanje distribucije povpraševanju (Ashford & Kallis, 2013).

Slika 3: Število opravljenih ur na zaposlenega v posamezni državi članici EU v letu 2020



Vir: OECD (2021).

1.7 Slabosti fleksibilnega delovnega časa

Negativne strani fleksibilnih oblik zaposlitev (Taradi, 2019, str. 267):

- negotovost zaposlitve,
- nižja plača – pod minimalno plačo,
- nizka socialna varnost,
- pomanjkanje pravic delavcev.

Vse te značilnosti fleksibilnih oblik dela vodijo v negotovost delavcev. S tem delavcem onemogočijo načrtovanje prihodnosti. Dohodek je tako nizek, da ne morejo dostojno živeti. Njihovo delo v prihodnosti je negotovo, saj ne vedo, koliko časa bo trajalo, in so v negotovem položaju zaradi vprašanja o podaljšanju delovnega razmerja (Taradi, 2019, str. 265).

Standing (2011, str. 10, 15–20) prekarno delo opredeli na podlagi sedmih slabosti, ki jih prinaša prekarno delo:

- plača delavca v prekarjih zaposlitvah se lahko razlikuje glede na ostale udeležence na trgu dela,
- prekarja dela niso dovolj zaščitena s strani odpustitve zaposlenega – delavec je lahko odpuščen brez razloga delodajalca, medtem ko pri zaposlitvi za nedoločen čas to ne velja,
- prekarno delo lahko resno ogrozi napredovanje zaposlenega na boljša delovna mesta,
- majhna varnost in zaščita pred boleznimi in poškodbami na delovnem mestu,
- zaposleni v prekarjih zaposlitvah niso udeleženi usposabljanj in izobraževanj, potrebnih za izvedbo njihovega dela,
- majhna socialna varnost zaposlenih in doseganje vsaj minimalne plače,
- zaposleni nimajo pravice do stavk in vključitve v sindikat.

2 ZADOVOLJSTVO, USPEŠNOST, PRODUKTIVNOST IN MOTIVACIJA

2.1 Zadovoljstvo na delovnem mestu

V vsakem delovnem okolju je pomembno zadovoljstvo zaposlenih, ki se odraža v pravilni postavitvi zaposlenega na pravo delovno mesto. Med osnovne dejavnike zadovoljstva na delovnem mestu sodijo (Elnaga, 2013):

- socialni: odnosi s sodelavci,
- kulturni: vrednote in prepričanja,
- organizacijski: struktura organizacije, odnos med zaposlenimi in delodajalcem,
- okoljski: politični in gospodarski vplivi.

Zadovoljstvo na delovnem mestu je odraz zadovoljstva z delom posameznega zaposlenega, ki ga doživlja na delovnem mestu. Delavec je pripravljen delati za manjše plačilo, če je zadovoljen s svojim delom in klimo, ki jo ima organizacija. Zadovoljstvo pri delu se kaže v uspešnosti posameznega zaključenega dela in posledično večjo produktivnostjo (Elnaga, 2013).

Mednarodne raziskave kažejo, da se zadovoljstvo pri delu razlikuje po državah. Vzrok teh razlik je posledica različnih kultur posamezne države (Hauff, Richter & Tressin, 2015). Hofstede (2006) opisuje pet kulturnih dimenzij, kar prikazuje tabela 6.

Tabela 6: Kulturne dimenzije po Hofstede

kolektivizem/individualizem	Pri kolektivizmu je pomembna harmonija skupine, medtem ko je pri individualizmu poudarek na posamezniku.
velika oddaljenost od moči/ majhna oddaljenost od moči	Pri veliki oddaljenosti od moči je osnovna vrednota spoštovanje statusa, medtem ko je pri majhni osnovna vrednota enakost med ljudmi.
ženskost/moškost	Za ženskost velja vrednota skrb za druge, medtem ko je pri moškosti pomembna zmaga.
izrazito izogibanje neznanemu/ šibko izogibanje neznanemu	Pri izrazitem izogibanju neznanemu je značilno, da se posamezniki izogibajo vsemu neznanemu, medtem ko pri šibkem posameznik raziskuje nove stvari .
dolgoročna usmeritev/ kratkoročna usmeritev	Pri dolgoročni usmeritvi velja dolgoročna korist, medtem ko pri kratkoročni usmeritvi velja vrednota ohranitve dostojanstva.

Vir: Hofstede (2006).

Na zadovoljstvo zaposlenih vplivajo čustva, ki jih zaposleni izkazujejo na delovnem mestu. Veselje, sreča, ljubezen, naklonjenost poskrbijo za organizacijsko klimo v podjetju in izpolnijo potrebe zaposlenih po spoštovanju in medsebojni povezanosti znotraj podjetja. Vsi občutki, ki jih zaposleni občutijo na delovnem mestu, vodijo k zadovoljstvu pri delu kot tudi zaupanje v organizacijo, v kateri delajo. V nasprotnem primeru, kjer imajo zaposleni odpor do dela, so razočarani, ponižani, nimajo zaupanja v organizacijo in nimajo občutka zadovoljstva pri delu. Organizacijska kultura je skupek vseh vrednot in prepričanj, ki jih ima organizacija (Men & Robinson, 2018). Gospodarske krize na organizacije delujejo negativno, saj se soočajo s finančnimi težavami in imajo posledično manj denarja za zaposlitev kvalificiranih delavcev. Za organizacijo je pomembno, da zaposluje delavce, ki se zavzemajo za dobrobit organizacije. Zadovoljstvo delavca na delovnem mestu tako poveča produktivnost organizacije (Frazier, 2005, str. 24).

Delavci, ki so zaposleni za polni delovni čas, občutijo več odgovornosti in stresa na delovnem mestu kot zaposleni za krajši delovni čas. Prav tako imajo delavci, ki so zaposleni za krajši delovni čas, večje zadovoljstvo pri delu, saj si lažje prilagajajo poklicno življenje z zasebnim družinskim življenjem. Uspešnost na delovnem mestu je posledica zadovoljstva pri delu, ki ga opravljajo delavci (Al & Anıl, 2016).

2.2 Uspešnost in produktivnost na delovnem mestu

2.2.1 Uspešnost na delovnem mestu

Uspešnost na delovnem mestu lahko razumemo v ožjem in širšem smislu. V ožjem smislu pomeni uspešnost izpolnitev cilja, v širšem smislu pa učinkovitost doseganja postavljenega cilja. Tisti, ki ovrednoti uspešnost posamezne organizacije na koncu, je trg in posamezniki, ki so vključeni pri doseganju končnega ekonomskega cilja. Uspešnost se ne meri le s finančnimi rezultati, ki smo jih dosegli, temveč tudi z dejavniki, ki vplivajo na končni rezultat (Tekavčič & Megušar, 2008).

Učinkovitost je notranja lastnost sistema, ki zahteva izpolnjeno nalogo v določenem času ter pod določenimi pogoji. Je rezultat ekonomskih, tehničnih in človeških dejavnikov. Na učinkovitost imajo lahko vpliv tudi zunanji dejavniki, na katere ne moremo neposredno vplivati, ampak jih je treba upoštevati, npr. gospodarska kriza, cene surovin, carine itd. (Starčič, 1994, str. 24–25). Glavni vir učinkovitosti v podjetju so ljudje, ki s svojim znanjem, ravnanjem in prepričanjem vplivajo nanj. Da v podjetju dosežejo zadovoljstvo zaposlenih, mora podjetje dovoliti zaposlenim, da so ustvarjalni pri svojem delu, ter jim zagotoviti možnost osebnega razvoja (Starčič, 1994, str. 42).

Uspešnost je zunanja lastnost sistema, ki jo merimo s stopnjo izpolnjevanja potreb in pričakovanj kupcev. Organizacija je uspešna takrat, ko pravočasno izdelava izdelke in na pravi način s čim manj stroški (Starčič, 1994, str. 25–26) ter jih tudi proda na trgu.

2.2.2 Produktivnost na delovnem mestu

Produktivnost brez dodatnih pojasnil pomeni produktivnost dela, ki je učinek v časovni enoti. Produktivnost povezujemo z delom človeka. Če se zmanjša čas dela in število zaposlenih ob nespremenjenem obsegu poslovanja, pomeni, da se je produktivnost povečala. Poleg človeka na produktivnost vplivajo tudi: avtomatizacija, mehanizacija, strokovnost, tehnične izboljšave itd. Kot je razvidno iz enačbe (1), se produktivnost dela izračuna z razmerjem med količino poslovnih učinkov in zanjo vloženim delovnim časom (Starčič, 1994, str. 28):

$$P = \frac{Q}{L} \quad (1)$$

Za razvoj podjetja, družbe in posameznika je pomembna produktivnost na delovnem mestu. Produktivnost pomeni najboljši izkoristek razpoložljivih virov; dela, materiala, kapitala, energije, prostora, časa in znanja, in je hkrati tudi merilo uspešnosti managementa (Starčič, 1994, str. 15). Učinkovitost in uspešnost organizacije merimo na podlagi treh delnih kazalnikov: ekonomičnost, rentabilnost in produktivnost dela. Skupek vseh treh kazalnikov prikazuje celotno učinkovitost in uspešnost poslovanja organizacije. Podjetja se

morajo v sodobnem poslovnem okolju konstantno prilagajati zahtevam kupcev. Obstaja veliko konkurence med ponudniki, ki je posledica hitrega tehnološkega napredka in s tem posledično večanja produktivnosti na delovnem mestu. Zato je potrebna konstantna posodobitev tehnološke opreme v podjetju, da se lahko merijo s konkurenco v svetovnem merilu (Tekavčič, 2002)

Pri izračunu produktivnosti je pomembno, da upoštevamo dejavnike, ki lahko vplivajo na produktivnost. Nemalokrat nam primanjkuje informacij, ki bi jih morali uporabiti za pravi izračun produktivnosti dela. V nekaterih organizacijah proizvajajo različne proizvode in v tem primeru za izračun produktivnosti dela potrebujemo pretvornike, s katerimi ovrednotimo določen proizvod. V primeru inflacije oziroma deflacije nam izračun tako ustvari napačno razlago rezultata (Tekavčič, 2002)

V pet skupin razdelimo dejavnike, ki vplivajo na produktivnost dela (Tekavčič, 2002):

- **Tehnični/tehnološki:** ta dejavnik vključuje tehnično delitev dela, kar pomeni, da več ljudi hkrati izdeluje en proizvod in ne le ena oseba. Pomembna je tudi tehnična opremljenost dela, kar pomeni, da v organizaciji uporabljajo sodobno tehnologijo, ki pripomore h kvalitetnejši in hitrejši izdelavi proizvoda. Pomembna je tudi narava tehnološkega procesa, kar pomeni, da se pri proizvodnji upoštevajo vsi predpisi za proizvod določenega izdelka. Stalno investiranje in posodabljanje opreme je konkurenčna prednost podjetij in pogoj za učinkovito delo. Tehnologija vpliva na izdelovalni čas, stroške in kakovost. Tehnološke inovacije so pomembne za razvoj konkurenčnih prednosti proizvajalcev.
- **Organizacijski:** med te dejavnike štejemo izkoriščenost delovnega časa, izkoriščenost zmogljivosti delovnega procesa, tipizacijo in standardizacijo dela, specializacijo ter kooperacijo. Organizacija se mora prilagajati spremembam na trgu ter upoštevati načelo fleksibilnosti in dinamičnosti.
- **Človeški:** pomembno je, da so zaposleni primerno usposobljeni za določeno delo. Z usposabljanjem, motiviranjem, nagrajevanjem, soudeležbo pri odločitvah podjetja vplivajo na njegovo intenziteto dela. Najpomembnejši vir podjetja so ljudje, ki z znanjem in ravnanjem neposredno vplivajo na učinkovitost v podjetju.
- **Naravni**
- **Družbeni**

Organizacija, ki sprejme krajši delovni čas le za posamezne oddelke, negativno vpliva na oddelke, ki te možnosti nimajo, in posledično je produktivnost manjša, ker jim je možnost krajšega delovnega časa odvzeta. Zamera s strani zaposlenih do organizacije in zaposlenih, ki uživajo ugodnosti krajšega delovnega časa, je negativen pokazatelj produktivnosti zaposlenih s polnim delovnim časom (Yang & Zheng, 2011).

2.2.3 Povezava ekonomičnosti in rentabilnosti

Po enačbi (2) lahko povezavo med rentabilnostjo in ekonomičnostjo razčlenimo po Du Pontovem obrazcu, ki nam da dva nova kazalnika (Kosi, Marc & Peljhan, 2007, str. 72):

$$\text{Rentabilnost (ROA)} = \frac{\text{dobiček}}{\text{povprečna sredstva}} = \frac{\text{prihodki}}{\text{povprečna sredstva}} \times \frac{\text{dobiček}}{\text{prihodki}} \quad (2)$$

Kako hitro se obračajo celotna sredstva v podjetju in kako učinkovito je podjetje pri obvladovanju sredstev, nam pove ulomek, prihodki glede na povprečna sredstva. Ulomek, dobiček glede na prihodke, ki vključuje tudi ekonomičnost, pa nam pove, kakšna je dobičkonosnost prihodkov podjetja. Da dobičkonosnost vključuje ekonomičnost, nam prikazuje izpeljava, razvidna v enačbi (3) (Kosi, Marc & Peljhan, 2007, str. 72):

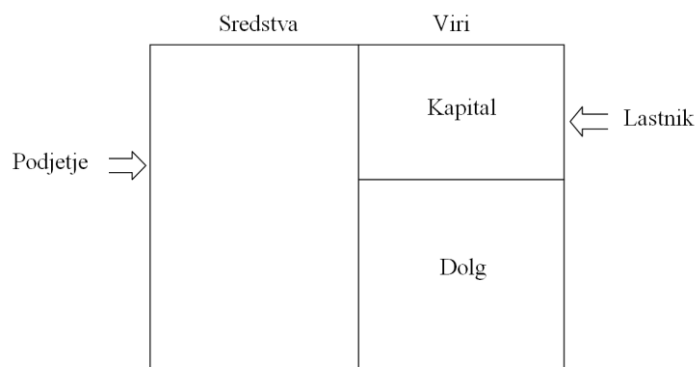
$$\frac{\text{dobiček}}{\text{prihodki}} = \frac{\text{prihodki} - \text{odhodki}}{\text{prihodki}} = 1 - \frac{\text{odhodki}}{\text{prihodki}} = 1 - \frac{1}{E} \quad (3)$$

Iz obeh izpeljav ugotovimo, da je rentabilnost odvisna od hitrosti obračanja celotnih sredstev in ekonomičnosti, kar prikazuje enačba (4) (Kosi, Marc & Peljhan, 2007, str. 72):

$$\text{Rentabilnost (ROA)} = \frac{\text{prihodki}}{\text{povprečna sredstva}} \times \left(1 - \frac{1}{E}\right) \quad (4)$$

Produktivnost pomeni, da dosežemo določen učinek v določenem času, medtem ko ekonomičnost pomeni, da smo učinek dosegli z minimalnimi stroški. Ni pa nujno, da je v tem primeru učinek optimalen, zato je pomembno, da ločimo med pojmom učinkovitost in uspešnost. Učinkovito poslovanje pomeni, da stvari delamo na pravi način, medtem ko uspešno poslovanje pomeni, da delamo prave stvari. V podjetju so lahko učinkoviti, vendar uspešni so takrat, ko jim uspe prodati nek proizvod. Kazalnik rentabilnosti nam tako kaže uspešnost poslovanja podjetja in ga lahko definiramo na dva načina, z vidika lastnika in z vidika podjetja kot celote (Kosi, Marc & Peljhan, 2007, str 71). Slika 4 ponazarja vire financiranja in sredstva podjetja.

Slika 4: Shematičen prikaz virov financiranja in sredstev podjetja



Prirejeno po Kosi, Marc & Peljhan (2007).

Enačba (5) prikazuje rentabilnost z vidika podjetja. Razvidno iz enačbe se rentabilnost z vidika podjetja izračuna kot razmerje med čistim dobičkom in povprečnimi sredstvi podjetja.

$$ROA \text{ (rentabilnost z vidika podjetja)} = \frac{\text{dobiček}}{\text{povprečna sredstva}} \quad (5)$$

Enačba (6) prikazuje rentabilnost z vidika lastnika. Razvidno iz enačbe se rentabilnost z vidika lastnika izračuna kot razmerje med čistim dobičkom in povprečnim kapitalom podjetja.

$$ROE \text{ (rentabilnost z vidika lastnika)} = \frac{\text{dobiček}}{\text{povprečni kapital}} \quad (6)$$

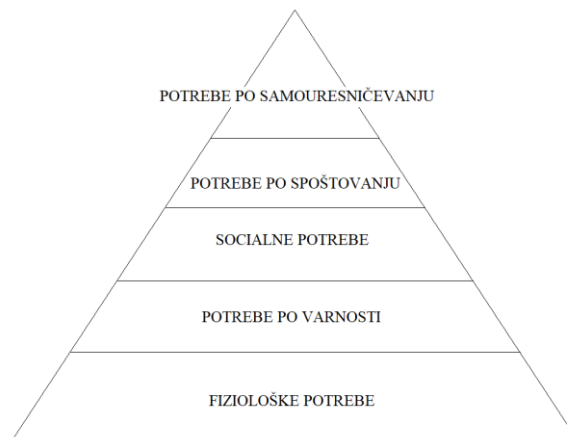
2.3 Motivacija na delovnem mestu

Da so ljudje motivirani na delovnem mestu, obstajajo predpostavke (Wiley, 1997):

- motivacija izhaja iz okoljskih in osebnih značilnosti, ki vplivajo na vedenje in delovno uspešnost,
- motivacija ni stalna lastnost človeka, ampak se nanaša na notranje stanje posameznika in je posledica osebnih in situacijskih dejavnikov,
- pobude, ki so namenjene motiviranju zaposlenih, niso uspešne, če zaposleni nima prave pobude za uspešno opravljeno delo.

Obstaja več vrst teorij o motivaciji, ki poskušajo obrazložiti sredstva, s katerimi spodbudimo delavčevo aktivnost. Ena izmed njih je Maslowa teorija motivacije. Maslow je trdil, da so človekove potrebe razporejene po hierarhiji, ki so prikazane na sliki 5. Ko človek izpolni eno izmed stopenj potreb, se pojavijo nove, višje potrebe. To pomeni, da človeka vedno motivira tisto, kar presega njegove osnovne potrebe (Koltko-Rivera, 2006).

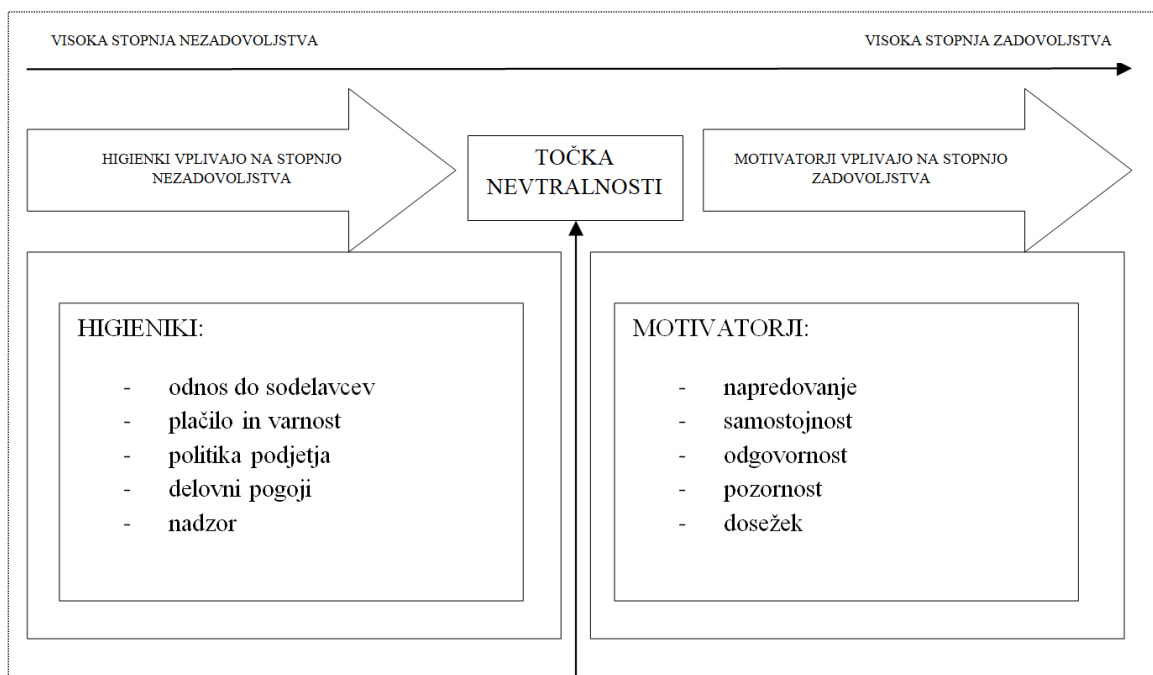
Slika 5: Maslowa teorija motivacije



Prerejeno po Koltko-Rivera (2006).

Dvofaktorska motivacijska teorija po Herzbergu, ki je predstavljena na sliki 6, deli motivacijo na dva dela; higienike in motivatorje. Motivatorji so faktorji, ki prispevajo k zadovoljstvu na delovnem mestu, na drugi strani pa so higieniki, ki predstavljajo faktorje nezadovoljstva (Bassett-Jones & Lloyd, 2005).

Slika 6: Dvofaktorska teorija motivacije po Herzbergu



Prerejeno po Dimovski, Penger, Peterlin & Grah (2005).

Herzbergova dvofaktorska teorija izpodbija predpostavko, da ima povišano plačilo za delo pozitiven vpliv na motivacijo zaposlenih. Dejavniki, ki izhajajo iz notranjosti človeka, na primer sodelovanje pri ključnih odločitvah v organizaciji, so tisti, ki vplivajo na motivacijo pri delu, in ne zunanji dejavniki, kot je povečanje plače. Motivacija temelji na zadovoljstvu, ki ga posameznik občuti pri svojih dosežkih. Motivatorji so tako povezani z notranjimi dejavniki, ki vplivajo na posameznika, in ne z zunanjimi, kot je finančna spodbuda (Bassett-Jones & Lloyd, 2005).

Fleksibilne oblike dela omogočajo zaposlenim, da se osredotočijo na več stvari hkrati. Ravnesje, ki si ga zaposleni ustvarijo med delom in življenjskim slogom, ima velik vpliv na motivacijo (Ahmad, Idris & Hashim, 2013). Avtonomija zaposlenih pri izbiri začetka in konca delovnega časa pomeni višjo motivacijo, zadovoljstvo in uspešnost na delovnem mestu (Barney & Elias, 2010).

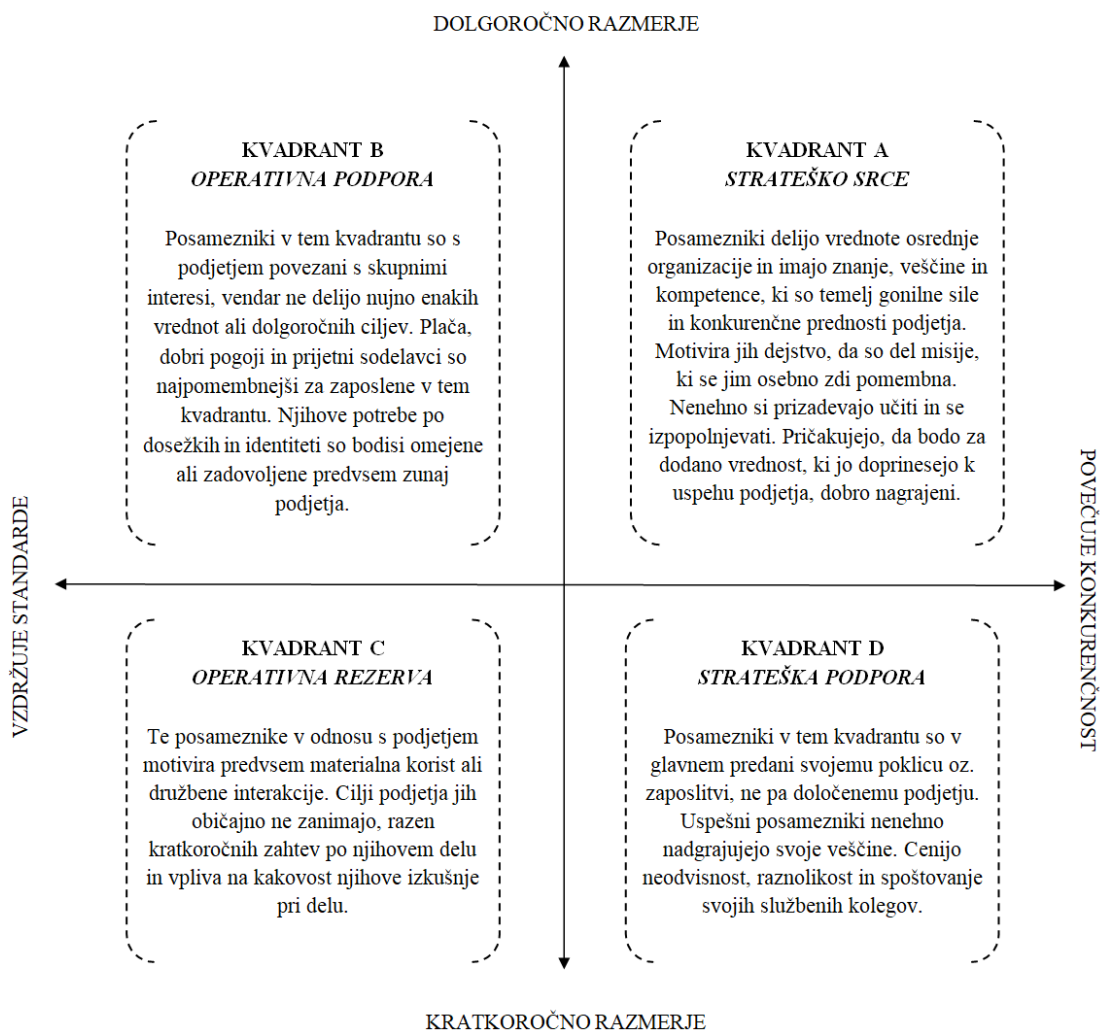
2.4 Vpliv fleksibilnega delovnega časa na družinsko in zasebno življenje

Gospodarski, tehnološki, družbeni in družinski dejavniki so spodbudili uvedbo prilagodljivih delovnih mest in ureditev le-teh. Nekateri posamezniki se želijo posvetiti

poklicnemu življenju, kar pa je odvisno od njihove starosti, spola in kvalifikacij. Večina žensk se karieri posveča v mlajših letih, takoj po koncu študijskih obveznosti oziroma kasneje, ko se bližajo koncu svoje kariere. To velja predvsem za ženski spol, ki ima svojo družino in se težje posveti napredovanju in kariernim obveznostmi. Za vsako funkcijo v organizaciji so zahtevane določene kompetence, znanja in zanimanja, zato ni vsak posameznik primeren za vsako delovno mesto. Na primer, mladi zaposleni si želijo uspeha in napredovanja, medtem ko si starejši zaposleni želijo biti bolj vključeni v družinske obveznosti (Papalexandris & Kramar, 1997).

Slika 7 prikazuje značilnosti zaposlenih, ki so razdeljene na dolgoročno oziroma kratkoročno sodelovanje z organizacijo, ter kako prispeva k vzdušju organizacije. Značilnosti, ki so razdeljene na štiri dele, prikazujejo določeno trajanje delovnega razmerja z organizacijo ter prispevek, ki ga zaposleni vložijo v organizacijo.

Slika 7: Prispevek posameznika k ciljem organizacije



Prirjeno po Papalexandris & Kramar (1997).

Fleksibilne oblike dela so pogosteje uporabljene v industrializiranih državah, medtem ko v državah v razvoju ni zaznati veliko fleksibilnih oblik dela. Fleksibilen urnik za zaposlenega pomeni večjo produktivnost in učinkovitost, saj zaposlenemu omogoča usklajevanje družinske in delovne obveznosti. Zaposleni si s fleksibilnostjo in izbiro, kdaj bo delal, lažje vzpostavi dnevno rutino in se med drugim lažje spopade z izrednimi razmerami, kot so predčasni odhod z dela zaradi bolezni otrok itd. (Hein, 2005, str. 147). Pogodba za določen čas, krajši delovni čas in delitev delovnega mesta so posledica fleksibilnega delovnega časa v zadnjem desetletju, ki so značilne zlasti v severnih državah Evropske unije. S tem, ko delodajalec zaposlenemu omogoči nadzor nad svojim delovnim časom, je posledica večja pripadnost zaposlenega organizaciji in manjša verjetnost za odhod iz nje (Papalexandris & Kramar, 1997). Usklajevanje dela in družine je privedlo do upoštevanja novih potreb zaposlenih ter spreminjanje vlog spolov skozi stoletja (Ahmad, Idris & Hashim, 2013).

2.5 Razlika med spoloma

Konvencija Mednarodne organizacije dela št. 156 o enakih možnostih delavcev in delavk ter njihovem enakem obravnavanju (Zakon o ratifikaciji konvencije mednarodne organizacije dela, št. 156 o enakih možnostih delavcev in delavk in njihovem enakem obravnavanju (delavci z družinskimi obveznostmi), 1987) priznava, da so problemi delavcev z družinskimi vprašanji širša vprašanja, ki se nanašajo na družino in družbo, zato jih je treba upoštevati v državni politiki. S politikami je treba dejansko zagotoviti enakost glede možnosti in obravnavanja, pri čemer poudarja, da se delavke in delavci z družinskimi obveznostmi soočajo z večjimi obveznostmi in je zato treba izboljšati pogoje zanje z ukrepi, ki ustrezajo njihovim posebnim potrebam. Osebam z družinskimi obveznostmi, ki delajo, mora državna politika omogočiti, da uveljavijo svojo pravico, ne da bi bile pri tem diskriminirane brez konflikta med njihovo zaposlitvijo in družinskimi obveznostmi, tako da:

- delavcem in delavkam z družinskimi obveznostmi omogoči, da uveljavijo svojo pravico do proste izbire zaposlitve,
- da se upoštevajo njihove potrebe glede pogojev za zaposlitev in socialnega varstva,
- da se upoštevajo njihove potrebe na področju družbenega planiranja, da se razvijajo in izboljšujejo službe, za varstvo otrok in pomoč družini.

Z ratifikacijo te konvencije se izenačuje enakopravnost med delavci in delavkami z družinskimi obveznostmi in tistimi, ki družine nimajo (Zakon o ratifikaciji konvencije mednarodne organizacije dela, št. 156 o enakih možnostih delavcev in delavk in njihovem enakem obravnavanju (delavci z družinskimi obveznostmi), 1987).

Za ženske je značilno, da poleg dela opravljajo tudi gospodinjska opravila doma. V tem primeru je zato krajši delovni čas pozitivno povezan z njihovo produktivnostjo v delovnem okolju kot tudi v družinskem okolju. Negativna plat krajšega delovnega časa za ženske se

izrazi predvsem v manjšem dohodku, medtem ko pri moških tega ni zaznati. Krajši delovni čas pri moškem spolu ne vpliva na njihovo urno postavko. Vendar ne glede na to, da je ženski spol plačan manj, se to ne pozna na njihovi produktivnosti. Priložnosti za delo s krajšim delovnim časom se tako razlikujejo med obema spoloma. Ženske, posebej tiste, ki imajo družine, prakticirajo krajši delovni čas zaradi družinskih dolžnosti. Seveda pa se glede na spol lahko razlikujejo preference za krajši delovni čas glede na to, v kakšni dejavnosti je oseba zaposlena (Garnero, Kampelmann & Rycx, 2014).

Ženski spol išče delovno mesto, ki je kompatibilno z družinskimi in gospodinjskimi obveznostmi. Tako imajo ženske problem pri iskanju redne zaposlitve, medtem ko ima dolg delavnik, ki je značilen za moški spol, negativen vpliv na vključenost moških v družinske in gospodinjske obveznosti. Z zaposlovanjem ženskega spola je pričela upadati rodnost, ki je posledica odložitve materinstva na kasnejše obdobje in s tem se je spremenila struktura prebivalstva. Vedno več zaposlenih je starejših, ker se delež mladega prebivalstva zmanjšuje. V praksi vedno več delodajalcev sledi trendu družinam prijaznega podjetja, ki ponuja usklajevanje službenih in družinskih obveznosti. S tem ima zaposleni večji nadzor nad svojim delom, na primer sami določijo, kdaj bodo prišli na delo (Hein, 2005, str. 12–26). V podjetjih, ki so družinam prijazna, so zaposleni bolj lojalni organizaciji in znatno se poveča zadovoljstvo zaposlenih (Ekvilib Inštitut, brez datuma).

Posledice, ki so povezane z družini prijaznim podjetjem, so (Ekvilib Inštitut, b. d.):

- izboljšujejo pridobivanje najboljših ljudi za svoja delovna mesta,
- izboljšujejo pripadnost zaposlenih,
- izboljšuje se organizacijska kultura kot tudi sodelovanje med vodstvom in zaposlenimi,
- izboljšuje se produktivnost zaposlenih,
- veliko več poudarka je na razvoju posameznega zaposlenega,
- zmanjšuje se nadlegovanje, stres in izčrpanost na delovnem mestu,
- število nesreč, ki so povezane z delom, se zmanjšuje,
- zmanjša se strošek na enoto zaposlenega,
- zmanjša se odsotnost zaradi nege otrok,
- zmanjša se bolniška odsotnost,
- zmanjša se fluktuacija zaposlenih.

Dela s skrajšanim delovnim časom omogočajo združevanje družinskih in delovnih obveznosti. Glede na družbene norme, ki smo si jih oblikovali skozi stoletja, velja, da moški opravlja težja dela in ženska, ki velja za nežnejši spol, opravlja lažja dela in prepuščena ji je skrb za družino. V večini literature najdemo, da je moški spol srečnejši, v kolikor dela polni delovni čas, medtem ko je za ženski spol značilno, da so srečnejše, če lahko poleg delovnih obveznosti poskrbijo tudi za družinske obveznosti (Booth & Van Ours, 2008).

V nadaljevanju magistrskega dela sledi predstavitev izbranega podjetja ter izsledki raziskave, ki sem jo opravila s pomočjo zaposlenih. Predstavitev podjetja je narejena na podlagi intervjuja z vodjo kadrovske in finančne službe, ki mi je zaupala zgodovino njihovega podjetja, začetke njihove poslovne poti ter začetke pri vpeljavi krajšega delovnega časa. Na podlagi teoretičnega dela, v katerem sem raziskala negativne in pozitivne posledice fleksibilnih oblik dela, sem raziskala vpliv krajšega delovnega časa na motivacijo, zadovoljstvo in produktivnost zaposlenih.

3 RAZISKAVA NA PRIMERU PODJETJA DONAR

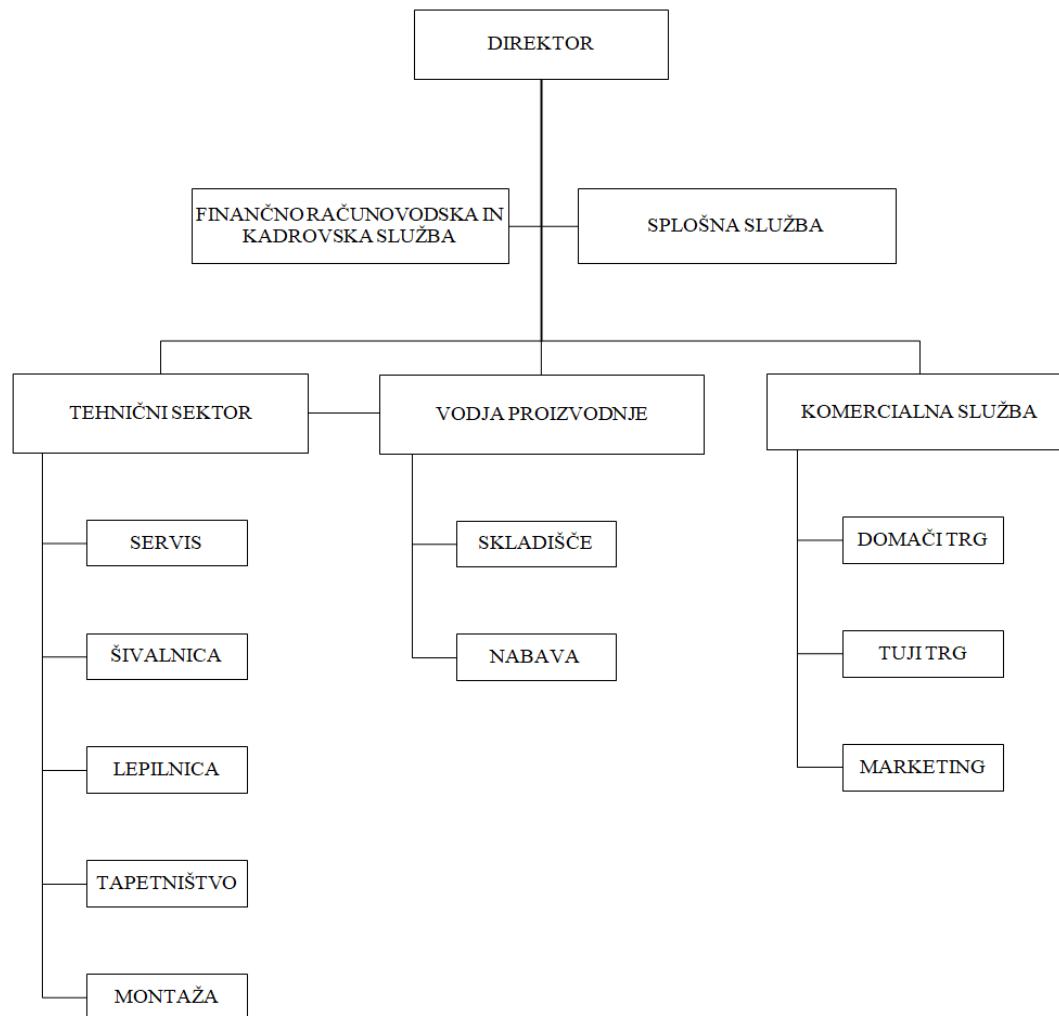
3.1 PREDSTAVITEV PODJETJA DONAR

Podjetje Donar deluje na slovenskem trgu že več kot 30 let in je registrirano za proizvodnjo pisarniških ergonomskih stolov. V podjetju je zaposlenih 16 oseb, od tega je šest oseb ženskega spola in deset moškega. Povprečna starost zaposlenih v podjetju je 46 let. V zadnjih letih so se v podjetju specializirali za reciklirani filc. Eden izmed njihovih najbolj prodajnih stolov je Nico Less, v katerega so vložili največ raziskav in razvoja. Stol je sestavljen iz 70 % plastike ter 30 % recikliranih vlaken. V podjetju se zavedajo težav z onesnaževanjem planeta s plastiko, ker se le-ta 100 in več let razkrajaja, zato so se odločili reciklirati in plastiko pretvorili v svoje končne izdelke. Sodelujejo tako s fizičnimi osebami kot tudi z veliko tujimi in slovenskimi podjetji, z nekaterimi že več kot 25 let. Njihova želja na začetku je bila, da so prisotni na tujem trgu. Ko je Slovenija vstopila v Evropsko unijo, so se tudi podjetju odprle meje na druge evropske trge. Prisotni so na različnih trgih, med drugim francoskem, italijanskem, skandinavskem in angleškem. Za svoje dosežke na tujih trgih so prejeli že kar nekaj mednarodnih nagrad in ena izmed njih je prestižna nagrada Red Dot. Na slovenskih tleh pa so prejeli številne zlate nagrade Gospodarske zbornice Slovenije. Pred letom 2014 so imeli 70 % tujih in 30 % domačih kupcev. Ko so se začeli pojavljati na slovenskih sejmih, pa so jih opazili tudi domači potencialni kupci. Trenutno imajo 70 % domačih kupcev in 30 % tujih. Podjetje pa ne izdeluje ergonomskih stolov le za odrasle, ampak tudi za otroke. Izdelali so stol, ki raste z otrokom vse do študijskih let oziroma še dlje. Namen podjetja ni le prodajati svojih izdelkov po visoki ceni, ampak je eden izmed njihovih dodanih vrednosti svetovanje potencialnim kupcem (K. Komel, intervju, 6. 9. 2021).

Slika 8 prikazuje organizacijsko shemo podjetja Donar. Na prvi ravni hierarhije organizacijske strukture je direktor, nato mu sledi druga raven hierarhije, ki je razdeljena na dva dela; na finančno-računovodsko in kadrovsko službo ter splošno službo. Nato sledi tretja raven hierarhije, ki je razdeljena na tri dele, in sicer na tehnični sektor, vodjo proizvodnje in komercialno službo. Tehnični sektor je vzporedno povezan z vodjo proizvodnje in je odgovoren, da proizvodnja deluje nemoteno. Pod tehnični sektor sodijo: servis, šivalnica, lepilnica, tapetništvo in montaža. Vodja proizvodnje je odgovoren za

skladiščenje izdelkov kot tudi za dobavo materiala, ki je potreben za nemoteno proizvodnjo izdelkov. Komercialna služba skrbi za prodajo izdelkov na domačem in tujem trgu. Marketing, ki spada pod komercialno službo, je zadolžen za promocijo izdelkov po vsem svetu tako fizičnim kot pravnim osebam.

Slika 8: Organigram podjetja Donar



Vir: Donar (K. Komel, elektronska komunikacija, 6. 9. 2021).

Podjetje Donar ni le trajnostno naravnano, ampak sledi tudi trendu zmanjšanja delovnih ur v tednu na zaposlenega. S 1. 4. 2017 so se v podjetju odločili za uvedbo krajšega delovnega časa. Najprej so uvedli pol leta poskusne dobe, da bi ugotovili, ali sprememba pozitivno vpliva na zaposlene in organizacijo. Vodstvo je pripravilo aneks k pogodbi, ki je vseboval pogoje o novem delovnem času. Po uspešno zaključeni poskusni dobi krajšega delovnega časa so anekse k pogodbi podaljšali. V aneksu imajo zaposleni obrazloženo, da 6-urni delovni čas pomeni dve uri primanjkljaja, kar pomeni, da se ti dve uri nadomestita, v kolikor je to potrebno. Včasih se podjetju zgodi, da je treba določeno naročilo pripraviti do točno določenega datuma in temu primerno se tudi delovne ure podaljšajo ter je treba teden

oziroma 14 dni pred izvozom toliko več delati. Zaposleni se v podjetju vsak dan, ko pridejo v službo, še vedno registrirajo s svojo kartico v programu Špica, prav tako ob odhodu z dela. Veliko zaposlenih se je odločilo na delo prihajati že v zgodnjih jutranjih urah, da lahko čim prej odidejo z dela. To pomeni za zaposlene več kvalitetnega časa, ki ga preživijo s svojimi družinami. Ker tudi druge institucije delujejo predvsem v dopoldanskem času, pomeni, da si lažje organizirajo čas, kdaj urejajo dodatne stvari, kot na primer odhod v banko itd. Zaposleni delajo šest ur učinkovitega dela, vmes imajo pol ure časa za malico, pred malico imajo 15 minut časa za kavo, prav tako po malici še en 15-minutni odmor za kavo. Zaposlenim se še vedno izplačuje enaka vsota plače, kot je bila pri polnem 8-urnem delovnem času (K. Komel, intervju, 6. 9. 2021).

Podjetje se je za 6-urni delovni čas odločilo prav zaradi veliko nadur, ki so jih imeli. Leta 2014 so dobili velik projekt za dansko javno upravo in posledično je bilo v proizvodnji veliko več dela. Zaposleni so delali noč in dan in prav to jih je pripeljalo do uvedbe krajšega delovnega časa, česar pa so bili zaposleni neizmerno veseli. Cilj šesturnega delovnega časa je bil zmanjšanje odhajanja zaposlenih z njihovega podjetja in zmanjšanje možnosti poškodbe na delovnem mestu. V podjetju so si želeli, da ob upokojitvi zaposleni ni popolnoma izčrpan od dolgoletnega dela in je še vedno v vitalnem stanju. Pridobiti zaposlenega, ki je izšolan za točno določeno delo v njihovem podjetju, je težko dobiti na trgu dela, zato starejši zaposleni prenašajo svoja znanja na mlajše generacije. V podjetju se zavedajo, da če je zaposleni izčrpan, to lahko vodi v poškodbo na delu, kar posledično pomeni breme za zdravstveno blagajno. V podjetju menijo, da je treba starejši kot tudi mlajši generaciji prihraniti stres, ki pa je povezan tudi s količino ur na delovnem mestu. Tako zaposleni, ki ima krajši delovni čas, preživi več časa z družino in tudi zadovoljstvo z delovnega mesta se prenese v družinsko okolje (K. Komel, intervju, 6. 9. 2021).

V nadaljevanju sledi predstavitev nefinančnih in finančnih kazalnikov. Pri finančnih kazalnikih sem uporabila podatke za leto 2016 in 2017, ki sem jih našla v bilanci stanja ter izkaza poslovnega izida podjetja, ki sem ju pridobila na spletni platformi Ajpes. Za analizo nefinančnih kazalnikov sem uporabila podatke, ki sem jih pridobila s pomočjo intervjuja in anket zaposlenih v podjetju.

3.1.1 Kazalniki učinkovitosti in uspešnosti poslovanja

3.1.1.1 Produktivnost dela

V nadaljevanju so predstavljeni izračuni produktivnosti dela v podjetju Donar pred vpeljavo 6-urnega delovnega časa in po njem. Za uporabo izračuna nominalne produktivnosti dela bom uporabila podatke iz leta 2017 in podatke iz leta 2016. V letu 2016 so zaposleni delali osem ur, v letu 2017 pa so s 1. 4. pričeli s krajšim delovnim časom šest ur dnevno. Uporabila sem podatke iz izkaza poslovnega izida ter bilance stanja. Povprečna stopnja inflacije v letu 2017 je znašala 1,4 %.

V poglavju Kazalniki učinkovitosti in uspešnosti poslovanja sem uporabila naslednje enačbe:

$$\text{Produktivnost dela} = \frac{\text{poslovni prihodki}}{\text{povprečno število zaposlenih}} \quad (7)$$

$$\text{Produktivnost dela na zaposlenega na uro} = \frac{\text{produktivnost dela}}{12 \text{ mesecev} \div 20 \text{ dni} \div 8 \text{ ur}} \quad (8)$$

$$\text{Indeks produktivnosti}_{2017/2016} = \frac{\text{produktivnost na zaposlenega na uro v letu 2017}}{\text{produktivnost na zaposlenega na uro v letu 2016}} \quad (9)$$

$$\text{Ekonomičnost} = \frac{\text{poslovni prihodki}}{\text{poslovni odhodki}} \quad (10)$$

$$\text{ROA (dobičkonosnost sredstev)} = \frac{\text{čisti poslovni izid obračunskega obdobja}}{\frac{\text{sredstva} + \text{sredstva preteklega leta}}{2}} \times 100 \quad (11)$$

$$\text{ROE (dobičkonosnost kapitala)} = \frac{\text{čisti poslovni izid obračunskega obdobja}}{\frac{\text{kapital} + \text{kapital preteklega leta}}{2}} \times 100 \quad (12)$$

Po enačbi (7) je produktivnost dela za leto 2016:

$$\text{Produktivnost dela v letu 2016} = \frac{2.446.424 \text{ €}}{20 \text{ zaposlenih}} = 122.321,20 \text{ € na zaposlenega}$$

Produktivnost dela v letu 2016 znašala 122.321,20 € na zaposlenega. V konkretnem primeru pomeni čisti prihodek od prodaje na zaposlenega, v kolikor so čisti prihodki od prodaje porazdeljeni enakomerno na zaposlene čez celotno leto.

Po enačbi (8) je produktivnost dela na zaposlenega za leto 2016:

$$\begin{aligned} &\text{Produktivnost dela na zaposlenega na uro v letu 2016} \\ &= \frac{122.321,20}{12 \text{ mesecev} \div 20 \text{ dni} \div 8 \text{ ur}} = 63,71 \text{ € na zaposlenega na uro} \end{aligned}$$

Produktivnost dela na zaposlenega na uro je v letu 2016 znašala 63,71€. Ob predpostavki, da je delo razporejeno popolnoma enako skozi celo leto ter vse ure dela, pomeni to njihovo produktivnost dela na uro v letu 2016.

Po enačbi (7) je produktivnost dela za leto 2017:

$$\text{Produktivnost dela v letu 2017} = \frac{1.818.945 \text{ €}}{18 \text{ zaposlenih}} = 101.052,50 \text{ € na zaposlenega}$$

Produktivnost dela v letu 2017 je znašala 101.052,50€ na zaposlenega. To pomeni poslovne prihodke na zaposlenega, v kolikor so poslovni prihodki porazdeljeni enakomerno na zaposlene čez celo leto.

Po enačbi (8) je produktivnost dela na zaposlenega za leto 2017:

$$\begin{aligned} & \text{Produktivnost dela na zaposlenega na uro v letu 2017} \\ & = \frac{101.052,50 \text{ €}}{(3 \text{ mesece} \times 20 \text{ dni} \times 8 \text{ ur} + 9 \text{ mesecev} \times 20 \text{ dni} \times 6 \text{ ur})} = \\ & = 64,78 \text{ € na zaposlenega na uro} \end{aligned}$$

Produktivnost dela na zaposlenega na uro je v letu 2016 znašala 64,78€. Upoštevano je, da so delali 3 mesece po 8 ur in 9 mesecev po 6 ur.

Po enačbi (9) je indeks produktivnosti:

$$\text{Indeks produktivnosti}_{2017/2016} = \frac{64,78 \text{ € na zaposlenega na uro}}{63,71 \text{ € na zaposlenega na uro}} \times 100 = 101,68$$

V nadaljevanju prikazujem izračun indeksa produktivnosti po enačbi (9). Produktivnost dela se je v letu 2017 glede na leto 2016 povečala za 1,68 %.

Vpeljava šesturnega delovnega časa je v podjetje prinesla veliko pozitivnih učinkov tako na zaposlene kot na organizacijo. Produktivnost zaposlenih se je povečala, saj trenutno v šesturnem delovnem času naredijo enako količino dela, kot so ga naredili prej v osmih urah. Zaposleni so zaradi krajšega delovnega časa motivirani, da delo opravljajo brez motečih dejavnikov. Čas, ki so ga pred vpeljavo izkoristili tudi za več druženja med sodelavci, ga sedaj dejansko izkoristijo za delo (K. Komel, intervju, 6. 9. 2021).

Če povežemo teoretični del s produktivnostjo na delovnem mestu v podjetju Donar, ugotovimo, da krajši delovni čas dejansko vpliva na produktivnost zaposlenih. Ker je krajši delovni čas vpeljan na vseh oddelkih, pomeni, da nimajo težav s strani zaposlenih glede zamer, ki bi bile lahko povezane z odvzemom možnosti krajšega delovnega časa določenemu oddelku. Z analizo intervjujev in anket sem prišla do ugotovitve, da so zaposleni v podjetju pozitivno naklonjeni vodstvu, mu zaupajo, kar pa je eden izmed zunanjih dejavnikov produktivnosti. Zaposlene konstantno izobražujejo in usposabljujejo za delo in tudi upoštevajo njihove ideje pri nastanku novih produktov, kar je pomembno, saj čutijo pripadnost pri realizaciji produktov in z večjim veseljem delajo na projektih. Eden izmed notranjih dejavnikov produktivnosti je kakovostna izbira materiala in izmeta, ki ga podjetje naredi. Podjetje reciklira ves material, tudi izmet, ki ga naredi, uporabi za druge produkte oziroma ga podari inštitucijam, ki ga nadalje uporabijo.

3.1.1.2 Ekonomičnost poslovanja v podjetju Donar

Koliko poslovnih prihodkov ustvarimo na enoto poslovnih odhodkih, ugotovimo z izračunom ekonomičnosti poslovanja. Po enačbi (10) je ekonomičnost poslovanja za leto 2016:

$$\text{Ekonomičnost}_{2016} = \frac{2.446.424,00\text{€}}{2.415.178,00\text{€}} = 1,01$$

V letu 2016 je podjetje ustvarilo 1,01 € poslovnih prihodkov na 1 € poslovnih odhodkov. Ker je izračunani kazalnik večji od 1, pomeni, da je podjetje pri svojem poslovanju bilo v letu 2017 uspešno.

Po enačbi (10) je ekonomičnost poslovanja za leto 2017:

$$\text{Ekonomičnost}_{2017} = \frac{1.818.945,00\text{€}}{1.779.596,00\text{€}} = 1,02$$

V letu 2017 je podjetje ustvarilo 1,02 € poslovnih prihodkov na 1 € poslovnih odhodkov. Ker je izračunani kazalnik večji od 1, pomeni, da je podjetje pri svojem poslovanju bilo v letu 2017 uspešno.

3.1.1.3 Rentabilnost poslovanja

Po enačbi (11) je dobičkonosnost sredstev za leto 2016:

$$\text{ROA (2016)} = \frac{28.167,00}{\frac{2.222.008,00 + 2.270.180,00}{2}} \times 100 = \frac{28.167,00}{2.246.094,00} \times 100 = 1,25 \%$$

Dobičkonosnost sredstev za leto 2016 znaša 1,25 %. Kar pomeni, da je podjetje v letu 2016 ustvarilo 1,25 evra dobička na vloženi 100 evrov sredstev. Izračun dobičkonosnosti sredstev nam kaže, kako uspešno podjetje ravna s sredstvi podjetja.

Po enačbi (12) je dobičkonosnost kapitala za leto 2016:

$$\text{ROE (2016)} = \frac{28.167,00}{\frac{988.811,00 + 960.643,00}{2}} \times 100 = \frac{28.167,00}{974.727,00} \times 100 = 0,028897 = 2,89 \%$$

Dobičkonosnost kapitala za leto 2016 znaša 2,89 %, kar pomeni, da je podjetje leta 2016 ustvarilo 2,89 evra na 100 evrov vložene kapitala. Izračun kazalnika je pomemben za lastnike podjetja, saj pove, kako uspešno podjetje ravna s kapitalom podjetja.

Po enačbi (11) je dobičkonosnost sredstev za leto 2017:

$$\text{ROA (2017)} = \frac{15.808,00}{\frac{2.476.200,00 + 2.222.008,00}{2}} \times 100 = \frac{15.808,00}{2.349.104,00} \times 100 = 0,00672937 = 0,67\%$$

Dobičkonosnost sredstev za leto 2017 znaša 0,67 %. Ta izračun nam pove, da je podjetje v letu 2017 ustvarilo 0,67 evra dobička na vloženi 100 evrov sredstev.

Po enačbi (12) je dobičkonosnost kapitala za leto 2017:

$$\text{ROE (2017)} = \frac{15.808,00}{\frac{1.004.618,00 + 988.811,00}{2}} \times 100 = \frac{15.808,00}{996.714,50} \times 100 = 0,015860 = 1,59 \%$$

Dobičkonosnost kapitala za leto 2017 znaša 1,59 %. Pomeni, da je podjetje leta 2017 ustvarilo 1,59 evra na 100 evrov vloženega kapitala.

Kljub temu, da sta se produktivnost dela in ekonomičnost iz poslovanja v letu 2017 povečali glede na leto 2016, se je rentabilnost zmanjšala. Če bi želeli priti do ugotovitev, kateri dejavniki so vplivali na zmanjšanje rentabilnosti, bi morali podrobneje analizirati poslovanje ter vključiti daljše časovno obdobje.

3.1.2 Analiza nefinančnih kazalnikov na ravni zaposlenih

3.1.2.1 Zadovoljstvo zaposlenih

Med pomembne dejavnike zadovoljstva na delovnem mestu sodi tudi odnos med zaposlenimi. Če je odnos v kolektivu dober, pomeni dobro sodelovanje pri vseh nalogah, ki jih morajo opraviti. V podjetju sem opazila, da imajo zelo lep in spoštljiv odnos v kolektivu. Tudi v pogovoru z zaposlenimi je to eden izmed dejavnikov, ki vpliva na njih tako fizično kot psihično. Po vpeljavi krajšega delovnega časa so zaznali, da so zaposleni bolj sproščeni in srečni na delovnem mestu. Postali so tudi bolj naklonjeni vodstvu, kar pomeni, da se je zaradi zadovoljstva pri delu posledično povečala tudi produktivnost. Zadovoljstvo zaposlenih se je povečalo tudi zaradi prilagajanja svojih urnikov glede na zunanje obveznosti, ki jih imajo v prostem času. Preprosto ima za njih dan zadostno število ur, da opravijo po službi delo doma in si vzamejo tudi prosti čas, ki ga izkoristijo zase. Tako je krajši delovni čas imel tudi pozitivne posledice na psihofizično stanje zaposlenih.

3.1.2.2 Motivacija zaposlenih

Motivacija zaposlenih je odvisna od pobude, ki jo zaposleni pridobijo za uspešno opravljeno delo. Da je vpeljava krajšega delovnega časa povečala motivacijo na delovnem mestu, je podprlo mojo hipotezo, da krajši delovni čas pozitivno vpliva na motivacijo. Zaposleni so motivirani zaradi tega, ker vedo, da lahko predčasno zapustijo delovno mesto brez dodatnih omejitev oziroma obremenitev s strani vodstva. Zavedajo se, da morajo biti vse delovne naloge opravljene v dogovorjenih rokih. Če ne opravijo dogovorjenega dela, potem nimajo bonitet, ki jim pripadajo.

3.1.2.3 Ohranjanje zaposlenih

V podjetju Donar se zavedajo, da je izkušenega, natančnega in dobrega zaposlenega težko dobiti. V podjetju si želijo predvsem zaposlenih na dolgi rok. Da to drži, pa nam pove prav statistika povprečne dobe zaposlenih v njihovem podjetju. Po pogovoru z vodjo kadrovske

in finančne službe je povprečna doba zaposlenega v podjetju nad 10 let, kar kaže, da podjetje ohranja zaposlene na dolgi rok. Odhajanja zaposlenih iz podjetja ni. V podjetju so imeli le en primer odhoda zaposlenega, ki je odšel sam. Podjetje je bilo primorano odpustiti delavce samo v obdobju, ko so po štirih letih izgubili posel z dansko javno upravo.

3.2 INTERVJU

3.2.1 Oblikovanje intervjujev

V raziskavi za moje magistrsko delo sem pripravila dva strukturirana intervjuja. Eden je bil namenjen vodji kadrovske in finančne službe ter drugi zaposlenemu v podjetju, ki opravlja delo v proizvodnji. Oba intervjuja sem opravila na lokaciji, kjer opravljajo proizvodna dela. Vprašanja so si na intervjuju sledila, kot je prikazano v tabeli 7.

Tabela 7: Vprašanja, povezana s skrajšanim delovnim časom za strukturiran intervju

Vprašanja za kadrovsko službo	Vprašanja za zaposleno s krajšim delovnim časom
1. Lahko predstavite podjetje in vašo vlogo v podjetju?	1. Koliko časa ste že zaposleni v podjetju Donar in na katerem delovnem mestu ste zaposleni?
2. Kdaj ste uvedli krajši delovni čas in zakaj prav 6-urni delovni čas?	2. Kako je uvedba delovnega časa vplivala na vas in vaše delo?
3. Opravite enako količino dela, kot ste ga pred 6-urnim delovnikom?	3. Ali opravite enako količino dela, kot ste ga pred 6-urnim delovnim časom?
4. Ali ste službene sestanke, na katerih se dogovorite o načinu opravljanja nalog, skrajšali?	4. Ali so se sestanki glede opravljanja nalog skrajšali po vpeljavi 6-urnega delovnega časa?
5. Ali ste po vpeljavi krajšega delovnega časa v podjetju zaznali pozitivne posledice?	5. Ali ste po vpeljavi krajšega delovnega časa v podjetju zaznali pozitivne posledice?
6. Ali ste po vpeljavi krajšega delovnega časa v podjetju zaznali negativne posledice?	6. Ali ste po vpeljavi krajšega delovnega časa v podjetju zaznali negativne posledice?
7. Ali je med zaposlenimi zaznati več zadovoljstva pri delu?	7. Ali ste zaznali pri delu več zadovoljstva kot pred vpeljavo 6-urnega delovnega časa?
8. Kaj pa motivacija zaposlenih? Se je izboljšala ali poslabšala?	8. Ali vas je krajši delovni čas motiviral pri delu?

se nadaljuje

Tabela 7: Vprašanja, povezana s skrajšanim delovnim časom za strukturiran intervju (nad.)

9. Kako motivirate zaposlene?	9. Kaj vas motivira pri delu in ali je motivacija pri vašem delu pomembna?
10. Kakšen vpliv je imel krajši delovni čas na produktivnost?	10. Ali se je z vpeljavo 6-urnega delovnega časa povečala produktivnost pri delu?
11. Ali se je zmanjšalo število nesreč na delovnem mestu in bolniških odsotnosti?	11. Ste imeli kakšno poškodbo na delovnem mestu oziroma daljšo bolniško odsotnost?
12. Ste pridobili večje zaupanje zaposlenih zaradi vpeljave krajšega delovnega časa?	12. Ste pridobili večje zaupanje v vodstvo zaradi vpeljave krajšega delovnega časa?
13. Kaj vam pomeni dober odnos z zaposlenimi?	13. Kaj vam pomeni dober odnos med sodelavci in nadrejenimi?

Vir: lastno delo.

V intervju sem vključila vprašanja, povezana s skrajšanim delovnim časom. Prvi sklop vprašanj se navezuje na predstavitev podjetja ter kakšni so bili začetki vpeljave krajšega delovnega časa in zakaj so se odločili prav za šesturni delovnik. Zanimalo me je predvsem, kako so prišli do ideje za vpeljavo krajšega delovnega časa ter ali so se zgledovali po kakšen drugem tujem oziroma domačem primeru vpeljave krajšega delovnega časa. Kot vemo, v Sloveniji nimamo posebne pogodbe s strani državnih organizacij, ki bi omogočala, da si podjetje izbere določeno število ur, ki jih bo opravilo v delovnem tednu, ampak je določeno, da ima delovni teden 40 ur, ki jih mora zaposleni opraviti, da ima popolno socialno varstvo oziroma kakor se dogovori z delodajalcem. Zanimalo me je, ali imajo v podjetju za zaposlene zagotovljeno vso socialno varstvo. Z vpeljavo 6-urnega delovnega časa je pomenilo, da zaposleni v podjetju delajo dve uri manj kot prej, zato me je zanimalo, ali opravijo enako količino dela. Predvsem me je zanimalo, kako se je spremenil potek delovnih ur. Nato sem v nadaljevanju želela izvedeti, kakšne posledice so bile zaznane v podjetju po vpeljavi krajšega delovnega časa. Primerjati sem želela, ali je več pozitivnih posledic ali negativnih. V kolikor bi zaznala več negativnih posledic, pomeni, da vpeljava krajšega delovnega časa ni dobro vplivala ne na podjetje in ne na zaposlene in bi bilo primerno razmisliti o ponovni vpeljavi 8-urnega delovnega časa, kot so ga imeli pred letom 2017.

V drugem sklopu se vprašanja navezujejo na zadovoljstvo, produktivnost in motivacijo zaposlenih na delovnem mestu. Zanimalo me je, ali je zaznati več pozitivnih vplivov, ki so povezani z dejavniki zadovoljstva, produktivnosti in motivacije, kot pred vpeljavo krajšega delovnega časa. Ker ima podjetje 16 zaposlenih, me je zanimalo, na kakšen način motivirajo svoje zaposlene in kako uspešni so pri tem. Podjetje je proizvodno podjetje, zato je v primeru utrujenosti zaposlenega večja verjetnost za poškodbo na delovnem mestu. Iz tega razloga me je v naslednjem vprašanju zanimalo, ali se je z vpeljavo krajšega

delovnega časa zmanjšalo število poškodb na delovnem mestu in tudi bolniških odsotnosti. Za konec me je predvsem zanimal skupni rezultat vpeljave krajšega delovnega časa ter ali ga predlagajo drugim podjetjem in ali so zaposleni pridobili več zaupanja s strani vodstva podjetja.

3.2.2 Analiza intervjuja z vodjo kadrovske in finančne službe

Intervju sem opravila z vodjo kadrovske in finančne službe, gospo Karmen Komel, ki me je prijazno sprejela in odgovorila na vsa zastavljena vprašanja. Vprašanja so bila sestavljena tako, da mi je v začetku odgovorila na vprašanja v povezavi z začetki uvedbe krajšega delovnega časa v njihovem podjetju. Naslednja vprašanja pa so vsebovala koncept zadovoljstva, motiviranja in produktivnosti na delovnem mestu po vpeljavi krajšega delovnega časa in kakšna je razlika med 8- in 6-urnim delovnim časom.

Vodja kadrovske in finančne službe je v podjetju zaposlena že 11 let. Skupaj z direktorjem sta pred petimi leti prvič prišla na temo, da bi v podjetju uvedli krajši delovni čas. O tem so se veliko pogovarjali, vendar v začetku niso vedeli, kako bi se lotili vpeljave, ker pri vseh slovenskih inštitucijah to ni »pilo vode«. Zato so se odločili, da naredijo poskusni termin, ki bo trajal pol leta. Prvotno so se pogovorili z zaposlenimi, kaj si mislijo o tej ideji, in vsi so se strinjali z njo. V kolikor bi zaznali več pozitivnih lastnosti, bi s krajšim delovnim časom nadaljevali tudi v prihodnje. Po pol leta poskusne dobe je bilo opaženih veliko pozitivnih učinkov, zato so z vpeljavo 6-urnega delovnega časa nadaljevali vse do danes in to imajo tudi namen obdržati. Zaposlenim je vodstvo pripravilo anekse k pogodbi, da s 1. 4. 2017 začnejo delati s krajšim delovnim časom, ki pa ga lahko kadarkoli ukinejo.

Pri naslednjem vprašanju me je zanimalo, ali opravijo enako količino dela, kot so ga prej, ko so imeli 8-urni delovni čas. In presenetljivo je, da je v podjetju opravijo enako količino dela oziroma včasih še več. Po pripovedovanju vodje kadrovske in finančne službe: »Včasih naredimo celo še več. To pa zato, ker so zaposleni osredotočeni, ker točno vedo, da gredo lahko prej domov. Zaradi tega so zaposleni veseli in nekateri naredijo še več. Ko se dela, se dejansko dela.« Podjetje tudi dovoljuje odhod z delovnega mesta predčasno, v kolikor imajo zunanje obveznosti, vendar morajo te ure potem nadoknaditi drugič. Včasih pride tudi do povečanega dela, saj različni izvozi zahtevajo delo nadur, ki pa so zelo dobro plačane. V tem primeru so zaposleni pripravljene delati tudi čez vikende, v kolikor imajo velike projekte, pri katerih je vključena tudi montaža njihovih izdelkov. Če so zaposleni dobro plačani, so pripravljene marsikaj narediti.

Čas, ki ga porabijo za službene sestanke in za sestanke glede opravljanja delovnih nalog, se ni skrajšal. V podjetju se zelo radi družijo in pogovarjajo med seboj, zato pri sestankih nikoli ne hitijo. Vsak ponedeljek ob prihodu v službo zjutraj se dogovorijo o dodeljenih delovnih nalogah za tisti teden in v kolikor med tednom nastane kakšna težava glede opravljanja nalog, se o tem pogovorijo takrat. Problem glede sestankov se je pojavil, ko so zaradi virusa covid bili primorani ostati doma in se je bilo težje dogovarjati glede delovnih

nalog. V podjetju stremijo k osebnemu stiku, ki je za njih lažji. Tudi zaradi tega se moja sogovornica ni udeleževala spletnih izobraževanj, ker je mnenja, da od tega ne pridobi toliko kot z medosebno interakcijo v živo.

Naslednje vprašanje se je navezovalo na pozitivne učinke, ki so jih zaznali pri vpeljavi krajšega delovnega časa. V podjetju so zaznali predvsem pozitivne učinke. Pri zaposlenih so opazili boljše počutje in tudi navzven je bilo opaziti, da so zaposleni bolj srečni, kot so bili prej. V podjetju pravijo, da niso konfliktno podjetje in si povedo prav vse, in tudi zaradi tega je vzdušje v podjetju boljše. Kot že zgoraj omenjeno, so zaposleni popolnoma fokusirani na svoje delo takrat, ko delajo, in ne mislijo na druge stvari med delovnim časom. Zavedajo se, da takrat, ko se dela, se dela, in takrat, ko je čas počitka med odmori, je to prav zares njihov odmor, ki ga namenijo sprostitvi. Vodja kadrovske in finančne službe je v podjetju že 11. leto in se spominja njenih začetkov: »Sama se spomnim na začetku, ko sem delala od jutra do večera. S prihodom otrok pa se je to spremenilo, saj sem vedela, da moram nekaj prostega časa nameniti prav njim, vendar je bilo to skupaj s službenimi obveznostmi zelo težko. Trenutno se sprašujem, zakaj je bilo to potrebno. Sedaj, ko imamo krajši delovni čas, opazim, da se vse delo, ki sem ga prej opravljala od jutra do večera, opravim v šestih urah, sicer ne vedno, ampak večino časa pa ja«. Kot eno izmed pozitivnih posledic krajšega delovnega časa so omenili tudi prihranek na stroških elektrike in vode. V podjetju imajo veliko strojev, ki porabijo veliko električne energije, zato imajo v podjetju zelo visoke stroške. V letošnjem letu so preselili svoj proizvodni obrat na drugo lokacijo in opazili, da so se stroški porabe energije in vode konkretno zmanjšali. V podjetju imajo veliko odpadnih smeti. Vse produkte dobijo v embalaži, po možnosti še dodatno zaščitene z dodatnimi plastičnimi zavoji. Ker je podjetje trajnostno naravnano, ves material, ki pride v podjetje, reciklirajo oziroma ga predajo naprej okoljskim vrtcem za ustvarjanje in svojim šiviljam za ustvarjanje nahrbtnikov, copat in torbic. Po vpeljavi krajšega delovnega časa so bili deležni kar nekaj medijske pozornosti. Opazila jih je tudi gospa Tanja Skaza iz podjetja Plastika Skaza, ki je k njim na ogled poslala dve zaposleni iz kadrovske službe. Kasneje so se na podlagi obiska odločili za vpeljavo krajšega delovnega časa tudi v njihovem podjetju. Ko so se kasneje slišali, so jim povedali, da so zelo zadovoljni z vpeljavo krajšega delovnega časa in da deluje v pozitivni smeri.

Glede negativnih posledic uvedbe krajšega delovnega časa mi je gospa Karmen odgovorila, da se najde tudi kakšna negativna stvar, vendar prevladujejo predvsem pozitivne stvari, ki so prišle z vpeljavo krajšega delovnega časa. Edino negativno lastnost, ki so jo opazili v podjetju, je v odhodu in prihodu vodstvenega kadra. Zaposleni v proizvodnji imajo določene ure za prihod in odhod, ker mora ekipa v proizvodnji delovati vzporedno, da se obrat v proizvodnji normalno odvijje po delovnem nalogu. To pa ne velja za vodstvo. Seveda se od direktorja ne mora pričakovati, da bo vse ure na točno določenem mestu, ker ima veliko sestankov ter ostalih obveznosti. Različne obveznosti zahtevajo včasih drugačne ure in kraje, kjer se opravi delo in dogovarja za določene projekte, in

posledično odidejo z delovnega mesta prej. Ker so proizvodno podjetje, je na ostalih oddelkih težko uskladiti, če kateri od zaposlenih manjka. V vodstvu se zavedajo, da je zaposlene treba konstantno motivirati, da ohranjajo zadovoljstvo pri delu.

Naslednje vprašanje je bilo povezano z zadovoljstvom na delovnem mestu. Zadovoljstvo zaposlenih se je z vpeljavo krajšega delovnega časa izboljšalo, ker jim ostane več časa, ki ga lahko preživijo s svojimi družinami. Zaposleni imajo tudi več časa za opravljanje svojih hobijev, za katere pred vpeljavo niso imeli energije. Tako jim ostane več časa, ki ga posvetijo sebi, in to se pozna tudi na psihofizičnem stanju vseh zaposlenih. Pozna se tudi pri vsakodnevnih opravkih, ki jih lahko opravijo. Različne državne institucije delujejo v dopoldanskem času, zato je med službo težko urejati stvari. Ker pa v njihovem podjetju končajo zgodaj, imajo možnost opraviti vse opravke tekom dneva in dovoljen jim je tudi odhod z dela ob trenutkih, ko je to potrebno. Zadovoljstvo zaposlenih je v podjetju Donar zelo pomemben dejavnik in vodstvu veliko pomeni, da so njihovi zaposleni srečni. Po vpeljavi krajšega delovnega časa so pri zaposlenih opazili, da so bolj srečni in zadovoljni, kot so bili prej.

Podjetju se zdi pomembno, da motivira svoje zaposlene. Po vpeljavi krajšega delovnega časa so bili zaposleni bolj motivirani, saj so svoje delo opravili hitreje, da so lahko odšli z delovnega mesta prej. Krajši delovni čas jim je dal motivacijo, saj so vedeli, da bodo imeli po tem več časa, ki ga bodo lahko izkoristili zase in za svoje družinske člane. Svoje zaposlene motivirajo tako, da vsak ponedeljek dobijo škatlo svežega sadja, ki jim je na voljo kadarkoli. Ker je delo v proizvodnji težko fizično delo, imajo v podjetju enkrat tedensko na voljo masažo. Pri delu trpi zgornji del telesa, zato je pomembno, da se telo sprosti, saj tako zaposleni lažje nadaljujejo z delom in po masaži se počutijo odlično. V podjetju imajo organizirane team buildinge, s katerimi želijo v kolektiv vnesti več motivacije, sodelovanja in sproščenosti na delovnem mestu. Pred virusom covid se je vsako leto celotna ekipa v mesecu aprilu odpravila na sejem v Milano, kjer njihovo podjetje predstavlja svoje izdelke. Po mnenju vodstva je to ena izmed najboljših izkušenj za zaposlene, saj vidijo na sejmu delo, ki je narejeno z njihovimi rokami, in so na to zelo ponosni.

Produktivnost na delovnem mestu se je v podjetju povečala in je boljša kot pri 8-urnem delovnem času. Sedaj naredijo v šestih urah toliko, kot so prej naredili v osmih urah oziroma naredijo še več. Pred vpeljavo 6-urnega delovnega časa so pri zaposlenih opazili, da se je produktivnost zaposlenih po 14. uri pričela zmanjševati. Opazili so, da so zaposleni izgubili koncentracijo pri svojem delu in stvari niso bile narejene tako, kot bi morale biti, niti ni bilo narejeno toliko, kot so bili dogovorjeni. Sedaj, ko imajo 6-urni delovnik, je opazna večja produktivnost in zaposleni se 100 % posvetijo delu. V podjetju produktivnost zaposlenih merijo na podlagi zaključenih delovnih nalogov. Vsak ponedeljek zjutraj se sestane celotna ekipa, kjer določijo tedenske obveznosti, kaj mora biti narejeno do konca tedna. Recimo, v kolikor morajo v tednu narediti serijo 20 različnih stolov, si porazdelijo delo tako, da se ena serija dela v ponedeljek, v torek druga, v sredo

tretja in v četrtek zadnja serija stolov. V petek pa je dan za servisiranje stolov, pri katerih je treba zamenjati blago, zamenjati dvižnik kolesa itd. Tak proces dela so uvedli letos in opazili, da deluje dobro. Vodja proizvodnje vsak ponedeljek naredi razpredelnico v programu Pantheon, v kateri določi, katera serija stolov se dela v določenem dnevu, nato vsak zaposleni dobi svoj delovni nalog, ki mora biti opravljen na določen dan. Probleme pri izdelavi povzročajo le omejena sredstva, ki jih imajo, da se lahko proizvodni obrat čim prej obrne in da so čim manjše čakalne dobe z njihove strani.

Naslednje vprašanje se je navezovalo na poškodbe pri delu in daljših bolniških odsotnosti. V podjetju hujših poškodb pri delu niso imeli niti pri 8-urnem delovniku niti pri 6-urnem. V podjetju se konstantno izvaja varstvo pri delu. Inšpektor, ki prihaja v njihovo podjetje, zaposlene opozarja na različne možnosti poškodb pri delu in zato so zaposleni zelo previdni pri svojem delu.

Eden izmed glavnih dejavnikov, ki vodstvu veliko pomeni, je zaupanje vseh zaposlenih. Vodstvo se trudi, da zaposleni zaupajo v podjetje in jim skušajo zagotoviti vsa možna sredstva, da ne izgubijo tega zaupanja. Zavedajo se, da je za zaposlene pomembno, da je njihovo delovno mesto urejeno in da so plače pravočasno izplačane. Glede na težke čase, ki jih preživljajo zaradi izgube veliko projektov zaradi virusa, se vseeno trudijo, da zaposleni ne utrpijo večjih »škod« in posledično ne izgubijo zaupanja v njih. Njihovi dobavitelji imajo 90-dnevni rok plačila in včasih je težko zagotoviti sredstva za izplačilo plače. Ena izmed stvari pa je tudi, da je lahko en izdelek narejen iz 12 različnih komponent, kar pomeni 12 različnih dobaviteljev, s katerimi je potrebno dobro sodelovanje, da celotna proizvodnja lahko deluje nemoteno.

Za konec sem svoji intervjuvanki zastavila vprašanje o odnosu med sodelavci in kaj ji to pomeni. Meni, da je dobro sodelovanje med zaposleni ključnega pomena. V kolikor je zaposleni zadovoljen in srečen, bo naredil marsikaj brez kakršnega koli pritiska nanj. V podjetju se trudijo obdržati dobre odnose ne glede na težke čase, ki jih trenutno preživljajo zaradi virusa.

3.2.3 Analiza intervjuja zaposlene v proizvodnji

Drugi sklop intervjuja je bil namenjen zaposleni v proizvodnji. Intervju z zaposlenim v proizvodnji sem želela opraviti zato, ker sem želela pridobiti mnenje glede krajšega delovnega časa še s strani zaposlenega. Vprašanja v intervjuju so podobno zastavljena kot pri prvem intervjuju, saj želim primerjati rezultate obeh.

Zaposlena, ki sem jo intervjuvala, je v podjetju Donar zaposlena že sedem let. Opravlja delo šivilje in krojilje. Na delo prihaja ob 6. uri zjutraj in odide ob 13. popoldne. Uvedba krajšega delovnega časa je na zaposleno vplivalo pozitivno. Na delo je predvsem vplivalo na način, da si z načrtovanjem dela prihrani ogromno časa. Delo si načrtuje tako, da vse zahtevane naloge opravi v šestih urah. To ne pomeni, da sedaj hitreje zašije nek stol,

ampak si z načrtom delovnega dne razporedi obveznosti skozi ure, ki so namenjene delu, in da lahko odide čim prej domov.

Glede vprašanja, ali opravi enako količino dela kot pred uvedbo krajšega delovnega časa, pravi, da si je delovne naloge prej razporedila čez osem delovnih ur, sedaj pa jih opravi v šestih urah. To ne pomeni, da je vedno vso delo dokončano, ker nekateri stoli zahtevajo več časa za izdelavo in včasih tudi delo, ki si ga načrtuje, ni pravočasno narejeno. To ne pomeni nobenega pritiska, ker to delo lahko opravi naslednji dan, saj je običajno en dan ogromno dela, medtem ko pride dan, ko nimajo veliko dela in nadoknadijo takrat.

Sledilo je vprašanje o trajanju sestankov, na katerih se dogovorijo o načinu dela. Enako, kot je povedala že prva intervjuvanka, se glede tedenskih obveznosti dogovorijo v ponedeljek in v kolikor pride do kakšnih nejasnosti v postopku dela, se dogovarjajo sproti in ne vnaprej. Trajanje sestankov se ni spremenilo in trajajo enako kot pred vpeljavo krajšega delovnega časa.

Zaposlena v krajšem delovnem času vidi pozitivne stvari predvsem v tem, da lahko postori več stvari zase v svojem domačem okolju. Pred tem ni imela energije za opravljanje družinskih in gospodinjskih obveznosti, kar pa ji trenutno veliko pomeni. Predvsem pa je krajši delovni čas pozitivno vplival na družino, ker je lahko preživela več kvalitetnega časa s svojimi otroki. Sedaj, ko so otroci odšli od doma, pa ima več časa, da se posveti sebi in svojim hobijem, ki jih pred tem ni mogla opravljati. Dan se je podaljšal predvsem v poletnih časih, zato lahko uredi ogromno stvari, ki jih sicer ne bi. Sedaj si tudi brez slabe vesti privošči kvalitetno preživeti čas s svojimi prijatelji, ne da bi imela slabo vest, da doma ni uredila stvari. Vprašanje, ki je sledilo, je bilo povezano z negativnimi posledicami uvedbe krajšega delovnega časa, ki pa jih intervjuvanka ni zaznala.

Nato so sledila vprašanja o zadovoljstvu, motivaciji in produktivnosti na delovnem mestu. Intervjuvanka je glede zadovoljstva na delovnem mestu odgovorila: »Že to se mi zdi, da smo bili bolj motivirani, da je vodilo tudi v zadovoljstvo na delovnem mestu. Res, vse skupaj je vodilo v en sam plus«. Motivacija se je povečala predvsem zaradi hitrejšega odhoda domov in tudi produktivnost se je povečala, saj sedaj opravijo toliko dela v šestih urah, kot so ga prej v osmih. Po besedah zaposlene je motivacija ena izmed ključnih stvari v podjetju zaradi veliko novih produktov, ki jih ustvarjajo, in v kolikor niso motivirani, ne morajo dobro sodelovati pri razvijanju novih produktov. Vsi zaposleni so vključeni pri nastajanju idej nekega produkta in tudi to jih motivira, saj vodstvo upošteva njihove ideje.

Eno izmed pomembnih dejavnikov motivacije na delovnem mestu, ki ga je omenila, je dobro sodelovanje med sodelavci. Pomembno je tudi, da je izplačilo plače redno in da je delo, ki ga opravijo, pošteno plačano. Kot dejavnik motivacije je naštel tudi predčasen odhod zaradi obiska zdravnika, zobozdravnika oziroma obiska raznih upravnih inštitucij. To je velika prednost, saj se v podjetju zavedajo, da v drugih podjetjih zaposleni tega niso deležni.

Intervjuvanka je imela v podjetju manjšo poškodbo, pri kateri se je poškodovala z balo blaga, ki ji je zategnila mišico v rami, vendar ni bilo nič hujšega in ni terjalo daljše bolniške odsotnosti. Po pripovedovanju naj v podjetju ne bi imeli hujših poškodb pri delu.

Naslednje vprašanje se je navezovalo na vodstvo, ali se je z vpeljavo krajšega delovnega časa zaupanje v vodstvo povečalo. Intervjuvanka pravi, da zaupa enako kot prej in se z zaupanjem ni prav nič spremenilo.

Za zaključek sem postavila zaposleni vprašanje, kaj ji pomeni dober odnos s sodelavci in nadrejenimi. Kot je že omenila, je eden izmed najpomembnejših dejavnikov motivacije dobro sodelovanje med zaposlenimi. Če ni dobrega sodelovanja s strani vodstva in kolektiva, potem podjetje ne mora dobro delovati, še posebej ne na dolgi rok.

3.3 ANKETNI VPRAŠALNIK

3.3.1 Oblikovanje ankete

Anketa, ki se nahaja v Prilogi 1, je bila sestavljena iz šestih vprašanj. Štiri vprašanja so bila zaprtega tipa, kjer so zaposleni izrazili svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s trditvijo. Dve vprašanja pa sta bili odprtega tipa, s katerima sem želela pridobiti mnenje zaposlenih glede negativnih in pozitivnih lastnosti krajšega delovnega časa. Vsa vprašanja so bila povezana z uvedbo krajšega delovnega časa v podjetju. Anketo je izpolnilo devet zaposlenih v podjetju Donar.

3.3.2 Rezultati ankete

Q1 – Pri prvem vprašanju sem želela ugotoviti spol anketiranca. Anketo je izpolnilo pet moških in štiri ženske.

Q2 – Z drugim vprašanjem sem želela ugotoviti starost anketirancev. Vsi anketiranci, ki so izpolnili anketo, so stari od 31 do 50 let.

Q3 – Tretje vprašanje se je navezovalo na stopnjo izobrazbe anketirancev. Samo ena oseba ima nižjo poklicno izobraževanje (2-letno). Srednjo poklicno izobraževanje (3-letno) ima pet udeležencev. Višješolski program (do 1994) ima ena oseba. Specializacijo po višješolskem programu oziroma visokošolskem strokovnem programu ima ena oseba. Specializacijo po univerzitetnem programu oziroma magisterij znanosti pa ima ena oseba.

Q4 – Pri naslednjem vprašanju me je zanimalo, koliko časa so zaposleni v podjetju Donar. Povprečna doba zaposlitve anketirancev v podjetju Donar je 8,6 leta.

Q5 – Naslednje vprašanje se je navezovalo na trditve, ki se nahajajo v tabelah 8 do 15, s katerimi so anketiranci izrazili svoje strinjanje oziroma svoje nestrinjanje s trditvami.

Na trditev, ki se nahaja v tabeli 8, ali pri 6-urnem delovnem času opravijo več dela, kot so ga prej v 8-urnem delovnem času, se je 33 % anketirancev popolnoma strinjalo s to trditvijo in 44 % strinjalo s trditvijo. Od vseh anketirancev se je 22 % anketirancev postavilo v neodločen položaj in se niti ne strinjajo s trditvijo oziroma se niti strinjajo s postavljeno trditvijo.

Tabela 8: Krajši delovni čas v % in številu anketirancev

Q5a	Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se ne strinjam, niti se strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam	Skupaj
Pri 6-urnem delovniku opravim več dela kot v polnem 8-urnem	0% 0	0% 0	22 % 2	44 % 4	33 % 3	100% 9

Opomba: vrednosti so zaokrožene.

Vir: lastno delo.

Pri naslednjih trditvah v tabeli 9 sem želela preveriti, kako se je z vpeljavo krajšega delovnega časa spremenil njihov življenjski slog in kako je vplival na družinsko življenje. Pri vprašanju, ali je krajši delovni čas pozitivno vplival na njihov življenjski slog, jih je 89 % odgovorilo, da se popolnoma strinjajo s to trditvijo in 11% se je strinjalo s trditvijo. Tudi pri naslednjem vprašanju v povezavi s preživljanjem časa z družino se jih je 78 % popolnoma strinjalo, da preživijo več časa z družino. Le ena oseba se niti ne strinja oziroma niti se strinja s trditvijo. Naslednje vprašanje se je navezovalo na njihov prosti čas, ali imajo več energije za opravljanje svojih hobijev. Kar 78 % se je s trditvijo popolnoma strinjalo in 22 % se jih je strinjalo. Popolnega nestrinjanja oziroma nestrinjanja ni bilo pri nobenem vprašanju, ki je bilo postavljeno v tem sklopu.

Tabela 9: Vplivi krajšega delovnega časa v % in številu anketirancev

Q5 – b,c,d	Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se ne strinjam, niti se strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam	Skupaj
Krajši delovni čas pozitivno vpliva na moj življenjski slog.	0% 0	0% 0	0% 0	11 % 1	89 % 8	100% 9
Več časa preživim z družino.	0% 0	0% 0	11 % 1	11 % 1	78 % 7	100% 9

se nadaljuje

Tabela 9: Vplivi krajšega delovnega časa v % in številu anketirancev (nad.)

Po službi imam več energije za opravljanje drugih hobijev.	0% 0	0% 0	0% 0	22 % 2	78 % 7	100% 9
--	---------	---------	---------	-----------	-----------	-----------

Vir: lastno delo.

Odgovori na trditev v tabeli 10, ali se je zadovoljstvo z vpeljavo krajšega delovnega časa povečalo, se je 56 % anketirancev popolnoma strinjalo s trditvijo in 22 % se jih je strinjalo. Dva udeleženca ankete nista zaznala sprememb v zadovoljstvu na delovnem mestu po vpeljavi krajšega delovnega časa.

Tabela 10: Zadovoljstvo na delovnem mestu v povezavi s krajšim delovnim časom v % in številu anketirancev

Q5e	Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se ne strinjam, niti se strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam	Skupaj
Med zaposlenimi je zaznati več zadovoljstva pri delu.	0% 0	0% 0	22 % 2	22 % 2	56 % 5	100% 9

Vir: lastno delo.

Kot je razvidno iz tabele 11, se je zaupanje v podjetje pri osmih od devetih udeležencev v anketi povečalo in le ena oseba ni zaznala sprememb v zaupanju do podjetja, kar nakazuje, da si je podjetje z vpeljavo krajšega delovnega časa pridobilo več zaupanja s spremembo, ki so jo uvedli.

Tabela 11: Zaupanje v podjetje v povezavi s krajšim delovnim časom v % in številu anketirancev

Q5f	Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se ne strinjam, niti se strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam	Skupaj
Zaupanje v podjetje se je z vpeljavo krajšega delovnega časa povečalo.	0% 0	0% 0	11 % 1	33 % 3	56 % 5	100% 9

Vir: lastno delo.

Enako kot pri prejšnji trditvi se je na trditev v tabeli 12 56 % anketirancev popolnoma strinjalo s trditvijo in 33 % strinjajo, da se je produktivnost dela z vpeljavo krajšega delovnega časa povečala. Le ena oseba ni zaznala, da bi se produktivnost v podjetju povečala.

Tabela 12: Produktivnost zaposlenih v povezavi s krajšim delovnim časom v % in številu anketirancev

Q5g	Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se ne strinjam, niti se strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam	Skupaj
Produktivnost dela se je z vpeljavo krajšega delovnega časa povečala.	0% 0	0% 0	11 % 1	33 % 3	56 % 5	100% 9

Vir: lastno delo.

S trditvijo v tabeli 13, da se je motivacija na delovnem mestu povečala, se je popolnoma strinjalo 67 % anketirancev in 22 % se je strinjalo s trditvijo. Ponovno le ena oseba se niti ne strinja oziroma niti se strinja s trditvijo, da se je motivacija povečala.

Tabela 13: Motivacija zaposlenih v povezavi s krajšim delovnim časom v % in številu anketirancev

Q5h	Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se ne strinjam, niti se strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam	Skupaj
Motivacija na delovnem mestu se je z vpeljavo krajšega delovnega časa povečala.	0% 0	0% 0	11 % 1	22 % 2	67 % 6	100% 9

Vir: lastno delo.

Naslednja vprašanja v tabeli 14 se navezujejo na plače zaposlenih ter kakšen vpliv ima plača na produktivnost in motivacijo na delovnem mestu. Z zadnjo trditvijo sem želela pridobiti mnenje, ali se zaposlenim zdi, da so pošteno plačani za svoje delo, ki ga opravljajo.

Na trditev, da ima višina plače pomemben vpliv na produktivnost na delovnem mestu, se je 56 % anketirancev popolnoma strinjalo s trditvijo in 44 % se jih je strinjalo s trditvijo. Popolnoma enaki rezultati so bili pri trditvi, ali višina plače vpliva na motivacijo na delovnem mestu. Z zadnjo trditvijo v tabeli 14 sem želela ugotoviti, ali so zadovoljni z višino plače, ki jo dobijo za svoje delo. Ena oseba se ne strinja s trditvijo, kar pomeni, da ni plačana dovolj za delo, ki ga opravi. Trije anketiranci se niso niti ne strinjali oziroma niti strinjali s trditvijo in ostalih pet anketirancev se strinja oziroma popolnoma strinja, da je višina plače primerna za delo, ki ga opravijo v podjetju.

Tabela 14: Vpliv plače na produktivnost in motivacijo na delovnem mestu v % in številu anketirancev

Q5i	Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se ne strinjam, niti se strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam	Skupaj
Višina plače pomembno vpliva na uspešnost in produktivnost na delovnem mestu.	0% 0	0% 0	0% 0	44 % 4	56 % 5	100% 9
Višina plače vpliva na motivacijo na delovnem mestu.	0% 0	0% 0	0% 0	44 % 4	56 % 5	100% 9
Višina plače, ki jo dobim, se mi zdi poštena glede na opravljeno delo.	0% 0	11 % 1	33 % 3	22 % 2	33 % 3	100% 9

Opomba: vrednosti so zaokrožene.

Vir: lastno delo.

Na trditev v tabeli 15 je osem ljudi odgovorilo, da so dobri odnosi v kolektivu izjemnega pomena v podjetju. Popolnoma se je trditvijo strinjalo 67 % anketirancev in 22 % se je strinjalo s trditvijo. Ena oseba se s trditvijo niti ni strinjala niti se strinjala.

Tabela 15: Odnosi med zaposlenimi na delovnem mestu v % in številu anketirancev

Q5j	Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se ne strinjam, niti se strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam	Skupaj
Dobri odnosi v delovnem kolektivu so izjemnega pomena.	0% 0	0% 0	11 % 1	22 % 2	67 % 6	100% 9

Vir: lastno delo.

Q6 in Q7 – Naslednji dve vprašanji sta bili odprtega tipa in želela sem, da naštejejo pozitivne in negativne posledice krajšega delovnega časa.

Tabela 16 prikazuje pozitivne in negativne učinke krajšega delovnega časa, ki so jih našli zaposleni. Zaznati je predvsem več pozitivnih učinkov. Nekateri pozitivni učinki so se v

odgovorih pojavili večkrat, medtem ko je pri navodilu, naj naštejejo negativne učinke, odgovorila samo ena oseba z eno negativno lastnostjo krajšega delovnega časa.

Tabela 16: Odgovori na vprašanje Q6 in Q7

POZITIVNI UČINKI KRAJŠEGA DLEOVNEGA ČASA (+)	NEGATIVNI UČINKI KRAJŠEGA DELOVNEGA ČASA (-)
V podjetju so boljši odnosi.	Krajši čas smo na voljo našim strankam.
Ostaja nam več prostega časa.	
Več časa imam za družino.	
Povečala se je produktivnost na delovnem mestu.	
Splošna klima na delovnem mestu je boljša.	
Večja motivacija na delovnem mestu.	
Več časa imam za svoje hobije.	
Nisem več tako utrujen.	
Manj bolniških odsotnosti.	
Boljše počutje zaposlenih.	

Vir: lastno delo.

3.4 Povzetek rezultatov in ugotovitve raziskave

V tem poglavju bom povzela rezultate in podala ugotovitve, do katerih sem prišla s pomočjo intervjuja in ankete pri zaposlenih v podjetju.

V nadaljevanju bom odgovorila na raziskovalna vprašanja, ki sem si jih zastavila v začetku magistrskega dela, in jih povezala z izsledki teoretičnega dela, ki temelji na sekundarnih podatkih tuje in domače literature.

3.4.1 Ugotovitve raziskave

S pomočjo sekundarnih podatkov v teoretičnem delu sem v magistrskem delu povezala primarne podatke in prišla do ugotovitve, da krajši delovni čas pozitivno vpliva na zaposlene in organizacijo.

Krajši delovni čas se odraža na motiviranosti, produktivnosti in zadovoljstvu zaposlenih. Med drugim je velik dejavnik motiviranja tudi plača zaposlenih. Če bi zaradi krajšega delovnega časa prišlo do zmanjšanja urne postavke na delovnem mestu, bi imelo to negativen vpliv na motivacijo kot tudi produktivnost zaposlenih. Krajši delovni čas pomeni posledično več prostega časa, ki ga zaposleni izkoristijo zase. Storilnost na delovnem mestu se z uporabo krajšega delovnega časa poveča, kar pa se ne odraža le v delovnem

okolju, ampak tudi v zasebnem življenju. Ne smemo pa pozabiti, da so določena delovna mesta toliko bolj primerna za krajši delovni čas. Na primer delo v proizvodnji je fizično delo, kar pomeni, da so zaposleni podvrženi velikim fizičnim naporom. Storilnost se tekom dneva tako zmanjšuje. Zavedati se moramo, da ljudje niso stroji in posledično ne opravijo enake količine dela v enakem časovnem intervalu. Različni vplivi lahko produktivnost zaposlenega zmanjšajo. Z daljšanjem delovnega časa se delodajalec ne zaveda, da utrujenost in nezadovoljstvo zaposlenega na dolgi rok škodi organizaciji kot tudi zaposlenim. Posledično daljšanje delovnega časa privede do različnih bolezenskih stanj oziroma nesreč pri delu, česar si delodajalec ne želi.

Krajšanje delovnega časa v nekaterih primerih pomeni ustvarjanje novih delovnih mest. Problem v Sloveniji pri vpeljavi krajšega delovnega časa je v tem, da ni urejeno na državni ravni. Zakon določa, da za polni delovni čas zaposleni prejema polno socialno varstvo. V primeru krajšega delovnega časa pa se zaposlenemu štejejo pravice in obveznosti sorazmerno času delovnega razmerja z izjemo pravic, ki jih določa zakon.

Pomembno se je zavedati, da vpeljava krajšega delovnega časa v določene panoge ni mogoča. Pri proizvodnih podjetjih je to mogoče doseči z avtomatizacijo delovnega procesa. Pred odločitvijo za uvedbo krajšega delovnega časa predlagam podjetjem, da preučijo, ali je možno vpeljati krajši delovni čas, ne da bi pri tem negativno vplivali na katerekoli druge dejavnike; tako finančne kot nefinančne. Predlagam tudi, da se v podjetjih, kjer imajo možnost krajšega časa, konstantno spremlja produktivnost zaposlenih. Predvsem ne smejo pozabiti na spremljanje zaposlenih, ali res lahko opravijo enako količino dela kot pred vpeljavo krajšega delovnega časa. Prekomerna obremenitev zaradi zmanjšanja delovnih ur lahko negativno vpliva na zaposlene in privede do prekomernega stresa na delovnem mestu. V tem primeru je treba razmisliti, ali je vpeljava krajšega delovnega časa primerna za izbrano podjetje.

V nadaljevanju bom odgovorila na raziskovalna vprašanja, ki sem jih zastavila v uvodnem delu magistrskega dela in so bila izhodiščna točka za oblikovanje teoretičnega dela ter so mi bila v pomoč pri končnih rezultatih.

3.4.2 Pregled raziskovalnih vprašanj

Vprašanje 1: Ali v izbranem podjetju krajši delovni čas prispeva k večji motivaciji pri delu?

V izbranem podjetju krajši delovni čas definitivno vpliva na motivacijo zaposlenih. Ugotovitev sem podprla s pomočjo intervjuja in ankete, v kateri so zaposleni odgovarjali na vprašanja, povezana z motivacijo v njihovem podjetju. Eden izmed glavnih faktorjev v podjetju je, da so zaposleni motivirani. Ker so majhno podjetje, je to težje zagotoviti, saj se pričakuje, da bodo izpolnjene vse preference zaposlenih. Vodstvo v podjetju se trudi, da jih konstantno motivira z različnimi bonitetami, ki jih imajo v podjetju, pa tudi če je to škatla

svežega sadja vsak teden in možnost masaže na delovnem mestu. Kar pa zaposlene najbolj motivira pri delu, je po ugotovitvah krajši delovni čas. To zaposlenim pomeni več prostega časa, ki ga lahko izkoristijo za družino oziroma zase.

Vprašanje 2: Kakšen vpliv ima krajši delovni čas na produktivnost podjetja?

Krajši delovni čas ima na produktivnost pozitiven vpliv. Ohranila se je enaka količina dela, ki jo naredijo, oziroma včasih naredijo še več. Prav zaradi motivacije, da imajo možnost hitrejšega odhoda domov, si zaposleni delo razporedijo tako, da je opravljeno v šestih urah. Včasih je to odvisno od števila projektov, ki jih imajo, vendar so zaposleni pozitivno sprejeli in vedo, da takrat, ko projekt zahteva več dela in posledično nadure, bodo to naredili brez pripomb. Verjetno na to vplivajo tudi dobro plačane nadure.

Vprašanje 3: Ali ima vodstvo zaupanje v zaposlene, da opravijo delo tako, kot bi ga opravili v 8-urnem delovniku?

Kot se je izkazalo že takoj po uvedbi krajšega delovnega časa, da zaposleni opravijo enako količino dela kot pred uvedbo, je vodstvo posledično pridobilo tudi zaupanje, da bo delo, za katerega so dogovorjeni, tudi opravljeno. Tudi sedaj, po štirih letih, je še vedno tako in s takšnim načinom dela želijo tudi nadaljevati. Menim, da se je tudi zaupanje s strani zaposlenih v vodstvo povečalo. Vedo, da lahko ne glede na situacijo zaprosijo za predčasen odhod v primeru nuje brez dodatnih pojasnil.

Vprašanje 4: Kakšen vpliv ima krajši delovnik na prosti čas zaposlenega?

Zaposleni so z uvedbo krajšega delovnega časa pridobili dve uri več v dnevnu, ki ju lahko izkoristijo za karkoli. Posledice, ki so bile pozitivne, so bile vidne predvsem v družinskem krogu. Več kvalitetnega časa preživijo s svojimi družinskimi člani ter prijatelji. Ostane jim tudi več časa, ki ga posvetijo sebi. To je psihofizično vplivalo na njih in posledično je v njihovih življenjih prisotno manj stresa. Ker imajo v podjetju zelo dober odnos v kolektivu, pa je to dodana vrednost, brez katere vpeljava krajšega delovnega časa ne bi bila pozitivna. Skupek vseh pozitivnih posledic je pripomoglo k boljšemu zadovoljstvu tako na delovnem kot družinskem področju.

SKLEP

Delovna razmerja v Sloveniji ureja ZDR-1, v katerem so navedene pravice in odgovornosti, ki jih morata izpolnjevati delodajalec in delojemalec. V Sloveniji obstaja več vrst atipičnih oblik zaposlitev, pri katerih za vsako posebej veljajo določena pravila, ki jih mora izpolnjevati organizacija kot tudi zaposleni. V Sloveniji še vedno prevladuje delo za nedoločen čas, nato pa mu sledi zaposlitev za določen čas. Največ udeležencev v fleksibilnih oblikah dela so predvsem ženske, mladi, študentje, starejši, migranti in invalidi.

Fleksibilne oblike zaposlitve prinašajo tako pozitivne kot tudi negativne posledice. Pri fleksibilnih oblikah je zaznati negotovost zaposlitve, nizko socialno varnost in pomanjkanje pravic delavcev, kar privede do negotovosti. Ženski spol ima pri iskanju redne zaposlitve problem zaradi družinskih dolžnosti in posledično se je zmanjšala rodnost.

V sodobnem poslovanju je prišlo do številnih sprememb, predvsem zaradi hitrega tehnološkega napredka. Ljudje si želijo prilagoditi svoj delovni čas zasebnemu življenju tako, da ustreza njihovim potrebam. Dolgi delavniki v sodobnem času niso več priljubljeni in temu se je zaposlovanje pričelo prilagajati. Pri dolgih delovnikih je prisotno več depresije, stresa in poškodb na delovnem mestu, predvsem zaradi utrujenosti delavcev. Krajši delovni čas pripomore tudi k manjši onesnaženosti ozračja in ima pozitiven vpliv na okolje. Krajši delovni čas povezujemo tudi s pozitivnimi vplivi na produktivnost, motivacijo in zadovoljstvo na delovnem mestu. Je tudi znak napredka v določeni državi. Fleksibilnih oblik dela se poslužujejo predvsem bolj razvite države, ki lahko zagotovijo visoko socialno varnost zaposlenih. Odgovor na problem brezposelnosti so fleksibilne oblike dela in se v sodobnem svetu vse bolj uveljavljajo povsod po svetu. Vedno več delodajalcev se odloča za take oblike zaposlitev, saj si želijo zmanjšati stroške dela.

V prvem poglavju magistrskega dela sem opisala fleksibilne oblike dela in njegove prednosti ter slabosti. Opredelila sem vsako obliko dela posebej, kot tudi zakonsko osnovo vsake oblike zaposlitve posebej. V drugem poglavju so opisani koncepti zadovoljstva, uspešnosti, produktivnosti in motivacije na podlagi tuje in domače literature. Tretje poglavje se navezuje na primarne podatke, ki sem jih pridobila z multimetodološko raziskavo. S pomočjo intervjujev in anket sem preučila vpliv krajšega delovnega časa na zaposlene in organizacijo. Preučila sem tudi vpliv krajšega delovnega časa na motivacijo, produktivnost in zadovoljstvo na delovnem mestu.

Osnovni cilj magistrskega dela, ki sem ga dosegla, je bil preučiti vpliv krajšega delovnega časa na motivacijo, produktivnost in zadovoljstvo. Temeljno tezo, ki sem jo zastavila v začetku magistrskega dela, potrdim, in sicer da ima krajši delovni čas pozitiven vpliv na zaposlenega in mu daje več prostega časa, ki ga izkoristi za družino, prijatelje in svoje hobije. Potrdim tudi, da krajši delovni čas pozitivno vpliva na produktivnost, zadovoljstvo in motivacijo na delovnem mestu in posledično ima to ugoden vpliv na uspešnost organizacije, v kateri je zaposlen. V magistrskem delu sem predstavila tudi odgovore na raziskovalna vprašanja, s katerimi sem ugotovila, da je ključen rezultat krajšega delovnega časa večja produktivnost zaposlenih na delovnem mestu in tudi motiviranost, da je delo končano v enakem času, kot bi bilo to storjeno v osemurnem delovnem času. Tudi vodstvo je s tem pridobilo večje zaupanje prav zaradi opravljenega dela, za katerega se dogovorijo.

V Sloveniji ni veliko podjetij, kjer bi imeli možnost dela krajšega delovnega časa na vseh oddelkih hkrati. Podjetje, ki sem ga vključila v magistrsko delo, je majhno podjetje in je lahko iztočnica za prihodnja raziskovanja in vpeljavo krajšega delovnega časa v druga slovenska podjetja.

LITERATURA IN VIRI

1. Ahmad, A. R., Idris, M. T. M. & Hashim M. H. (2013). A Study of flexible working hours and motivation. *Asian Social Science*, 9(3), 208–215.
2. Al, A. D. & Anıl, I. (2016). The comparison of the individual performance levels between full-time and part-time employees: the role of job satisfaction. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 235, 382–391.
3. Aleksynska, M. & Muller, A. (2015). *Nothing more permanent than temporary? Understanding fixed-term contracts*. Pridobljeno dne 9. avgusta 2021 iz https://www.ilo.org/travail/info/fs/WCMS_357403/lang--fr/index.htm
4. Ashford, A. N. & Kallis, G. (2013). A four-day workweek: a policy for improving employment and environmental conditions in Europe. *The European Financial Review*, 53–58.
5. Barnes, C. (2003). *Independent living, politics and implications*. Pridobljeno dne 20. avgusta 2021 iz http://repositoriocdpd.net:8080/bitstream/handle/123456789/509/CL_BarnesC_IndependentLivingPolitics_2003.pdf?sequence=1
6. Barney, C. E. & Elias, S. M. (2010). »Flex-time as a moderator of the job stress-work motivation relationship: A three nation investigation«. *Personnel Review*, 39(4), 487–502.
7. Bassett-Jones, N. & Lloyd, G. C. (2005). »Does Herzberg's motivation theory have staying power?«. *Journal of Management Development*, 24(10), 929–943.
8. Betti, E. (2018). Historicizing precarious work: forty years of research in the social sciences and humanities. *International Review of Social History*, 63, 273–319.
9. Booth, A. L. & Van Ours, J. C. (2008). Job satisfaction and family happiness: The part-time work puzzle. *The Economic Journal*, 118(526), 77–99.
10. Borko Grimšič, M. (2017, 22. september). *Atipične oblike dela in kršitve – kakšne so?*[objava na blogu]. Pridobljeno 15. avgusta iz <https://data.si/blog/atipicne-oblike-dela/>
11. Budig, M. J. (2006). Gender, self-employment, and earnings: The interlocking structures of family and professional status. *Gender and Society*, 20(6), 725–753.
12. Chambel, M. J. & Sobral, F. (2018). When temporary agency work is not so temporary. *Economic and Industrial Democracy*, 40(2), 238–256.
13. Cortini, M., Tanucci, G. & Morin, E. (2011). *Boundaryless careers and occupational well-being*. London: Palgrave Macmillan.
14. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J. & Grah, B. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Eichhorst, W. (2014). Fixed-term contracts. *IZA World of Labor*, 45.
16. Ekvilib Inštitut. (brez datuma). *Certifikat Družini prijazno podjetje*. Pridobljeno 5. septembra 2021 iz <https://www.certifikatdpp.si/>
17. Elnaga, D. A. (2013). Exploring the link between job motivation, work environment and job satisfaction. *European Journal of Business and Management*, 5, 34–40.

18. Eurostat. (2021). *Part-time employment as a percentage of the total employment*. Pridobljeno 15. avgusta 2021 iz https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/LFSQ_EPPGA__custom_1865936/default/table?lang=en
19. Eurostat. (2021). *Temporary employment agency workers*. Pridobljeno 15. Avgusta 2021 iz https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa_qoe_4a6r2/default/table?lang=en
20. Fan, W., Lam, J. & Moen, P. (2019). Stress proliferation? Precarity and work–family conflict at the intersection of gender and household income. *Journal of Family Issues*, 40(18), 2751–2773.
21. Franca, V. (2020). Študentsko delo. V Kresal, Šoltes, K., Strban, G. & Domadenik P. (ur.), *Prekarno delo: Multidisciplinarna analiza* (str. 130-144). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Pravna fakulteta, Založba Pravne fakultete in Univerza v Ljubljani: Ekonomska fakulteta, Založništvo.
22. Frazier, D. P. (2005). *Job satisfaction of international educators* (doktorska disertacija). Louisville: College of Education and Human Development University of Louisville.
23. Garnero, A., Kampelmann, S. & Rycx, F. (2014). Part-time work, wages, and productivity: evidence from Belgian matched panel data. *Industrial and Labor Relations Review*, 67(3), 926–954.
24. Grosse, R. (2018) *The four-day workweek*. New York: Routledge.
25. Haraldsoon, G. D. & Kellam, J. (2021). *Going public: Iceland's journey to a shorter working week*. Pridobljeno 7. septembra 2021 iz https://autonomy.work/wp-content/uploads/2021/06/ICELAND_4DW.pdf
26. Härmä, M. (2006). Workhours in relation to work stress, recovery and health. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 32(6), 502–514.
27. Hauff S., Richter, N. F. & Tressin, T. (2015). Situational job characteristics and job satisfaction: The moderating role of national culture. *International Business Review*, 4(4), 710–723.
28. Hein, C. (2005). *Reconciling work and family responsibilities. Practical ideas from global experience*. Geneva: International Labour Organization.
29. Hinterseer, T. (2013). Part-time work: Atypical? Precarious? Normal?. *European Journal of Futures Research*, 15–18.
30. Hofstede, G. J., Pedersen, P. B. & Hofstede, G. (2006). *Komuniciranje: raziskovanje kulture: primeri, vaje in simulacije*. Ljubljana: Družba Piano.
31. Hopkins, E. (1982). Working hours and conditions during the industrial revolution: a re-appraisal. *The Economic History Review*, 35(1), 52–66.
32. Hünefeld, L., Gerstenberg, S. & Hüffmeier, J. (2019). Job satisfaction and mental health of temporary agency workers in Europe: a systematic review and research agenda. *Work & Stress*, 34(1), 1–29.
33. Ignjatović, M. (2012). Labour market flexibility and security in the Eu. *Teorija in Praksa*, 49(6), 901–921.

34. International Labour Organization. (2007). *Decent working time*. Geneva: International Labour Organization.
35. International Labour Organization. (2016). *Non-standard employment around the world*. Geneva: International Labour Organization.
36. Kidder, T. & Raworth, K. (2004). 'Good jobs' and hidden costs: women workers documenting the price of precarious employment. *Gender and Development*, 12(2), 12–21.
37. Koltko-Rivera M. (2006). Rediscovering the later version of Maslow's hierarchy of needs: self-transcendence and opportunities for theory, research, and unification. *Review of General Psychology*, 10, 302–317.
38. Kosi, U., Marc, M. & Peljhan, D. (2007). *Uvod v poslovanje: pojasnila, primeri in naloge*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
39. Kresal, Šoltes, K. (2020). Začasno agencijsko delo. V Kresal, Šoltes, K., Strban, G. & Domadenik P. (ur.), *Prekarno delo: Multidisciplinarna analiza* (str. 84-103). Ljubljana: Univerza v Ljubljani: Pravna fakulteta, Založba Pravne fakultete in Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Založništvo.
40. Laporšek, S., Franca, V. & Arzenšek, A. (2018). Kako dostojne so nove oblike dela v Sloveniji?. *Economic and business review*, 20, 129-145.
41. Margo, R. A. (1992). *The labour force in the nineteenth century*. Cambridge: National bureau of economic research.
42. Mathis, R. L. (1975). Historical view of the workweek. *Journal of Behavioral Economics*, 4(2), 73–86.
43. McKay, S., Jefferys, S., Paraskevopoulou, A. & Keles, J. (2012). *Study on precarious work and social rights*. Pridobljeno 20. avgusta 2021 iz https://www.researchgate.net/profile/Anna-Paraskevopoulou-2/publication/342833651_Study_on_Precarious_work_and_social_rights/links/5f0838c1a6fdcc4ca45bc315/Study-on-Precarious-work-and-social-rights.pdf
44. Men, L. R. & Robinson, K. L. (2018). »It's about how employees feel! examining the impact of emotional culture on employee–organization relationships«. *Corporate Communications: An International Journal*, 23(4), 470–491.
45. Mercina, J. (2019, 11. julij). *Podjemna pogodba ali pogodba o zaposlitvi? Mladi podjetnik*. Pridobljeno 15. avgusta 2021 iz <https://mladipodjetnik.si/podjetniskikoticek/poslovanje/podjemna-pogodba-ali-pogodba-o-zaposlitvi>
46. Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. (2021a). *Delovna razmerja*. Pridobljeno 15. avgusta 2021 iz <https://www.gov.si teme/delovna-razmerja>
47. Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. (2021b). *Začasno in občasno delo dijakov in študentov*. Pridobljeno 15. avgusta 2021 iz <https://www.gov.si teme/zacasno-in-obcasno-delo-dijakov-in-studentov/>
48. Mrozowicki, A. & Trappmann, V. (2021). Precarity as a biographical problem? Young workers living with precarity in Germany and Poland. *Work, Employment and Society*, 35(2), 221–238.

49. Murat, A. M. & Karakas, M. (2019). Do immigrants work longer hours than natives in Europe?. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 32(1), 1394–1406.
50. OECD. (2021). *Hours worked (indicator)*. Pridobljeno 20. avgusta 2021 iz <https://data.oecd.org/emp/hours-worked.htm>
51. Papalexandris, N. & Kramar, R. (1997). »Flexible working patterns: towards reconciliation of family and work«. *Employee Relations*, 19(6), 581–595.
52. Prosser, T. (2016). Duralization or liberalization? Investigating precarious work in eight European countries. *Work, Employment and Society*, 30(6), 949–965.
53. Shaheed, Z. (2011). *The precariat: the new dangerous class*. By Guy Standing. *International Labour Review*, 150(3–4), 461–469.
54. Standing, G. (2011). *The precariat: The New Dangerous Class*. London: Bloomsbury Publishing.
55. Starčič, S. (1994). *Čas za produktivnost v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV založba.
56. Statistični urad Republike Slovenije – SURS. (2021). *Prebivalci glede na aktivnost*. Pridobljeno 15. avgusta 2021 iz <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/-/0762101S.px/table/tableViewLayout2/>
57. Statistični urad Republike Slovenije – SURS. (2021a). *Stabilnost zaposlitve*. Pridobljeno 15. avgusta 2021 iz <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/Data/0783001S.px/table/tableViewLayout2/>
58. Statistični urad Republike Slovenije – SURS. (2021b). *Stabilnost zaposlitve*. Pridobljeno 15. avgusta 2021 iz <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/Data/0783001S.px/table/tableViewLayout2/>
59. Taradi, J. (2019). *Management and safety*. Budva: The European Society of Safety Engineers.
60. Tekavčič, M. (2002). Merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja. V S. Možina (ur.), *Management nova znanja za uspeh* (str. 665–685). Ljubljana: Didakta.
61. Tekavčič, M. & Megušar, A. (2008). Merila uspešnosti poslovanja v sodobnem gospodarstvu. *Teorija in praksa*, 45(5), 459–79.
62. Thi Nga H. (2020). Demand for part-time job of students today. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 11(9), 21746–21749.
63. Tomlinson, J., Baird, M., Berg, P. & Cooper, R. (2018). Flexible careers across the life course: Advancing theory, research and practice. *Human Relations*, 71(1), 4–22.
64. van Osch, Y. & Schaveling, J. (2020). The effects of part-time employment and gender on organizational career growth. *Journal of Career Development*, 47(3), 328–343.
65. Wiley, C. (1997). »What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys«. *International Journal of Manpower*, 18(3), 263–280.
66. Yang, S. & Zheng, L. (2011). The paradox of de-coupling: A study of flexible work program and workers' productivity. *Social Science Research*, 40(1), 299–311.

PRILOGA

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Sem Teja Klim, študentka podiplomskega študija, smer Management, na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Pripravljam magistrsko delo z naslovom Analiza učinkov krajšega delovnega časa na zaposlenega in organizacijo. V magistrsko delo sem vključila podjetje Donar, saj je eno izmed redkih podjetij v Sloveniji, ki ima vpeljan krajši delovni čas. Ker ste zaposleni v tem podjetju, vas prosim za pomoč, da odgovorite na zastavljena vprašanja ter mi s tem pomagate pri moji raziskovalni nalogi. Prosim, če si vzamete nekaj minut in pričnete z izpolnjevanjem ankete. Sodelovanje je prostovoljno in anonimno.

ANKETNI VPRAŠALNIK

1. Spol

- a) moški
- b) ženska

2. V katero starostno skupino spadate?

- a) do 30 let
- b) od 31 do 50 let
- c) nad 51

3. Stopnja izobrazbe?

- a) nedokončana OŠ – I.
- b) osnovnošolska izobrazba – II.
- c) nižje poklicno izobraževanje (2 letno) – III.
- č) srednje poklicno izobraževanje (3 letno) – IV.
- d) gimnazijsko, srednje poklicno-tehniško izobraževanje – V.
- e) višješolski program (do 1994), višješolski strokovni program – VI/1.
- f) specializacija po višješolskem programu, visokošolski strokovni program – VI/2.
- g) specializacija po visokošolskem strokovnem programu, univerzitetni program – VII.
- h) specializacija po univerzitetnem programu, magisterij znanosti - VIII/1.
- i) doktorat znanosti – VII/2.

4. Koliko časa ste zaposleni v podjetju Donar?

5. Svoje strinjanje oziroma nestrinjanje izrazite s posamezno izbiro 1–5.

	Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se ne strinjam, niti se strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
Pri 6-urnem delovniku opravi več dela kot v polnem 8-urnem.	1	2	3	4	5

Krajši delovni čas pozitivno vpliva na moj življenjski slog.	1	2	3	4	5
Več časa preživim z družino.	1	2	3	4	5
Po službi imam več energije za opravljanje drugih hobijev.	1	2	3	4	5
Med zaposlenimi je zaznati več zadovoljstva pri delu.	1	2	3	4	5
Zaupanje v podjetje se je z vpeljavo krajšega delovnega časa povečalo.	1	2	3	4	5
Produktivnost dela se je z vpeljavo krajšega delovnega časa povečala.	1	2	3	4	5
Motivacija na delovnem mestu se je z vpeljavo krajšega delovnega časa povečala.	1	2	3	4	5
Dobri odnosi v delovnem kolektivu so izjemnega pomena.	1	2	3	4	5
Višina plače pomembno vpliva na uspešnost in produktivnost na delovnem mestu.	1	2	3	4	5
Višina plače vpliva na motivacijo na delovnem mestu.	1	2	3	4	5
Višina plače, ki jo dobim, se mi zdi poštena glede na opravljeno delo.	1	2	3	4	5

6. Katere so po vašem mnenju pozitivne posledice krajšega delovnega časa v vašem podjetju?

7. Katere so po vašem mnenju negativne posledice krajšega delovnega časa v vašem podjetju?
