

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV KRAJŠEGA DELOVNEGA ČASA NA MOTIVACIJO IN
ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH**

Ljubljana, november 2024

TINKARA TROJAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Tinkara Trojar, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vpliv krajšega delovnega časa na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Simonom Čadežem

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 ter jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi;
11. da sem preverila verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne 25. 11. 2024

Podpis študentke: 

KAZALO

1	UVOD	4
2	KRAJŠI DELOVNI ČAS	5
2.1	Zgodovina delovnega časa	5
2.2	Pravni vidik krajšega delovnega časa	8
2.3	Prednosti in slabosti krajšega delovnika	9
2.3.1	Prednosti in slabosti za organizacije	9
2.3.2	Prednosti in slabosti za posameznika	10
2.3.3	Prednosti in slabosti za državo	12
2.3.4	Teorija mejne koristi dohodka	13
2.4	Implementacija krajšega delovnika v podjetje	14
2.5	Pomembne raziskave krajšega delovnika po državah	18
2.5.1	Raziskava Združenega kraljestva	18
2.5.2	Raziskava Islandije	19
2.5.3	Raziskava na Japonskem – primer Microsofta	20
2.5.4	Raziskava na Novi Zelandiji – Perpetual Guardian	20
2.5.5	Raziskava na Irskem – ICE Group	21
3	MOTIVACIJA, ZADOVOLJSTVO IN RAVNOVESJE NA DELOVNEM MESTU	22
3.1	Dejavniki motivacije in zadovoljstva	22
3.1.1	Dobro delovno okolje	23
3.1.2	Plačilo, dohodek	23
3.1.3	Varnost zaposlitve	23
3.1.4	Nagrade, priznanja, pohvale in napredovanja	23
3.1.5	Dobri odnosi na delovnem mestu	24
3.1.6	Samostojnost pri delu	24
3.1.7	Prilagodljiv delovni čas	24
3.1.8	Možnost izobraževanja	25
3.1.9	Krajši delovnik	25
3.2	Motivacijske teorije dela	25
3.2.1	Maslawa motivacijska teorija	25
3.2.2	Herzbergova motivacijsko-higienska teorija	27

3.2.3	Vroomova motivacijska teorija	28
3.2.4	Hackman-Oldhamov model obogatitve dela.....	29
3.3	Ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem	30
3.4	Oblike izražanja nezadovoljstva na delovnem mestu	30
3.4.1	Absentizem.....	30
3.4.2	Fluktuacija.....	31
3.4.3	Nezaželeno obnašanje	31
3.4.4	Kolektivne zahteve, protesti, stavke.....	32
4	RAZISKAVA.....	32
4.1	Raziskovalno vprašanje in hipoteze	32
4.2	Metodologija raziskave	33
4.3	Anketa.....	34
4.3.1	Anketni vprašalnik	34
4.3.2	Opis vzorca.....	34
4.3.3	Analiza ankete	37
4.4	Intervju	42
4.4.1	Predstavitev podjetja Donar	42
4.4.2	Analiza intervjuja	42
4.5	Povzetek rezultatov in ugotovitve	44
5	SKLEP	46
	LITERATURA IN VIRI	48
	PRILOGE	53

KAZALO TABEL

Tabela 1: Načini uvedbe krajšega delovnega časa v podjetje in njihove značilnosti.....	18
Tabela 2: Spol anketirancev	35
Tabela 3: Prikaz delovne dobe anketirancev	36
Tabela 4: Prikaz delovne dobe anketirancev s krajšim delovnikom	37
Tabela 5: Število anketirancev, ki so v preteklosti delali za polni delovni čas.....	37
Tabela 6: Primerjava motivacije	38
Tabela 7: Primerjava zadovoljstva	38
Tabela 8: Razvrstitev dejavnikov motivacije po vrstnem redu	40

KAZALO SLIK

Slika 1: Letne delovne ure na delavca od leta 1870 do 2017	7
Slika 2: Gershunyjev graf razmerja med višino dohodka in dolžino delovnega časa	14
Slika 3: Hierarhija potreb po Maslowu.....	26
Slika 4: Grafični prikaz starosti anketirancev.....	35
Slika 5: Grafični prikaz stopnje izobrazbe anketirancev	36
Slika 6: Grafični prikaz odgovora na vprašanje, ki preverja zadovoljstvo zaposlenih.....	39
Slika 7: Grafični prikaz odgovorov na trditev o fluktuaciji.....	41
Slika 8: Grafični prikaz odgovorov na trditev o ravnovesju med službenim in zasebnim življenjem	41

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik.	1
Priloga 2: Intervju z direktorjem podjetja Donar – Matejem Fegušem	4

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

BSRB – (angl. Confederation of State and Municipal Employees of Iceland); Zveze sindikatov javnih delavcev na Islandiji

itd. – in tako dalje

MOD – Mednarodna organizacija dela

npr. – na primer

SURS – Statistični urad Republike Slovenije

ZDR-1 – Zakon o delovnih razmerjih

ZPIZ-2 – Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju

ZSDP-1 – Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih

1 UVOD

V času zgodnje industrializacije so ure, preživete izven dela, dojemali kot izgubljen čas. Že takrat so bile prepoznane posledice pri zdravju in produktivnosti, zaradi česar se je posledično pomen prostega časa povečal. Delovni čas se je tako skozi zgodovino postopno zmanjševal, trenutni 40-urni delovnik pa je v veljavi že več kot 100 let. Od takrat so se precej spremenile življenjske navade ljudi, poleg tega je bil napredek pri tehnologiji izjemen. Nekoč je bila torej »prosta sobota« tako nepredstavljiva, kot je danes »prosti petek«. Pomembno je vedeti, da država ne postane bogatejša z večjim obsegom dela, temveč z večjo produktivnostjo. Tradicionalni modeli predpostavljajo, da imajo stroški dela fiksne in variabilne komponente, zato vsako zmanjšanje števila ur na delavca poveča urne stroške proizvodnje. Če se plača pri krajšem delovniku ne zmanjša, to neposredno poslabša produktivnost. Vendar pa prehod z 48-urnega na 40-urni delovnik ni občutno zmanjšal produktivnosti, učinek je bil ravno nasproten. Produktivnost se lahko izboljša na način, da delavci delajo manj, zaradi česar so tako manj utrujeni, bolj osredotočeni na svoje delo, bolj motivirani, navsezadnje pa si znajo delo bolje razporediti (Kallis in drugi, 2013).

V zadnjih letih pozivi h krajšemu delovnemu času ob nespremenjenem plačilu postajajo vse bolj opazni po vsej Evropi. Priznavanje prihajajočega vpliva avtomatizacije in tehnoloških sprememb na naše poklicno življenje ter naraščajoča želja, da bi manj časa preživeli na delovnem mestu, sta skrajšanje delovnega časa postavila na politično mizo. Pandemija covid-19 je to le še pospešila, saj je spodbudila hiter prehod na delo na daljavo in povečala prosti čas, saj so delavci opustili vožnjo na delo (Haraldsson in Kellam, 2021).

Pri tem so pomembni predvsem dolgotrajni učinki za širšo družbo, saj v primeru krajšega delovnika, kot je 6-urni delovnik oziroma 4-dnevni delovnik, v 40 letih delovne dobe delamo 10 let manj. To pomeni, da so zaposleni manj iztrošeni in manj obremenjujejo zdravstveni sistem. V času upokojitve imajo tako še nekaj kakovostnih let, ki jih lahko posvetijo svojim hobijem, družini in počitku (Zupan, 2022).

Namen magistrskega dela je pridobiti razumevanje o tem, kako krajši delovni čas (ob nespremenjenem plačilu) vpliva na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih, fluktuacijo podjetja ter ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem, hkrati pa prispevati k razvoju krajšega delovnika v Sloveniji. Raziskovalno vprašanje, s katerim želim doseči namen magistrskega dela, je:

- Kako krajši delovni čas vpliva na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih, fluktuacijo v podjetju ter ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem?

Cilji teoretičnega dela magistrskega dela so:

- Preučiti zgodovinski razvoj delovnega časa in pravni vidik.

- Opredeliti prednosti in slabosti krajšega delovnika.
- Seznaniti se s postopkom implementacije krajšega delovnika v podjetje in preučiti pomembnejše raziskave po državah.
- Opredeliti pomen motivacije in zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu.

V raziskovalnem delu sem uporabila kvantitativno metodo – anketo, ki so jo rešili zaposleni v podjetjih s krajšim delovnim časom. Zaposleni so v anketi primerjali zdajšnjo zaposlitev za krajši delovnik in preteklo zaposlitev za polni delovni čas. Uporabila sem tudi kvalitativno metodo raziskovanja, in sicer intervju z direktorjem in lastnikom podjetja Donar, Matejem Fegušem, ki je v številnih člankih omenjen kot velik podpornik krajšega delovnika.

Cilja raziskovalnega dela magistrskega dela pa sta:

- S pomočjo ankete ugotoviti, ali so zaposleni za krajši delovnik bolj motivirani in zadovoljni na delovnem mestu, kot so bili na preteklih delovnih mestih za polni delovni čas.
- S pomočjo intervjuja direktorja in lastnika podjetja Donar, Mateja Feguša, pridobiti vpogled v vodenje podjetja s krajšim delovnikom ter ugotoviti, kaj je razlog, da so začasno ukinili krajši delovnik.

Hipoteze, ki jih bom preverjala z anketo, so naslednje:

- Hipoteza 1: Krajši delovni čas, ob nespremenjenem plačilu, pozitivno vpliva na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu.
- Hipoteza 2: Krajši delovni čas, ob nespremenjenem plačilu, zmanjšuje fluktuacijo zaposlenih.
- Hipoteza 3: Krajši delovni čas, ob nespremenjenem plačilu, pozitivno vpliva na ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem.

2 KRAJŠI DELOVNI ČAS

2.1 Zgodovina delovnega časa

V zgodnji industrializaciji je koncept delovnega časa temeljil na razmišljanju, da so bile ure, preživete izven delovnega časa, obravnavane kot izgubljen čas. To je v praksi pomenilo, da so delavci podrejali svoje življenje zahtevam proizvodnje. Delovni čas so tako podaljševali do fizičnega maksimuma. V številnih delih Evrope so sprejeli 12-urni delovnik in skrajšanje dopusta. Prepoznali so negativne posledice na zdravje in produktivnost, zato se je postopno začel priznavati pomen zagotavljanja prostega časa za delavce. Delovni čas se je tako postopno zmanjševal že v tridesetih letih 19. stoletja. V poznem 19. stoletju je zamisel o 8-urnem delovniku dobivala vedno več pozitivnih učinkov na produktivnost. Vloga sindikatov je bila v tem obdobju ključna, saj so opozarjali na družbene stroške dolgega delovnega časa

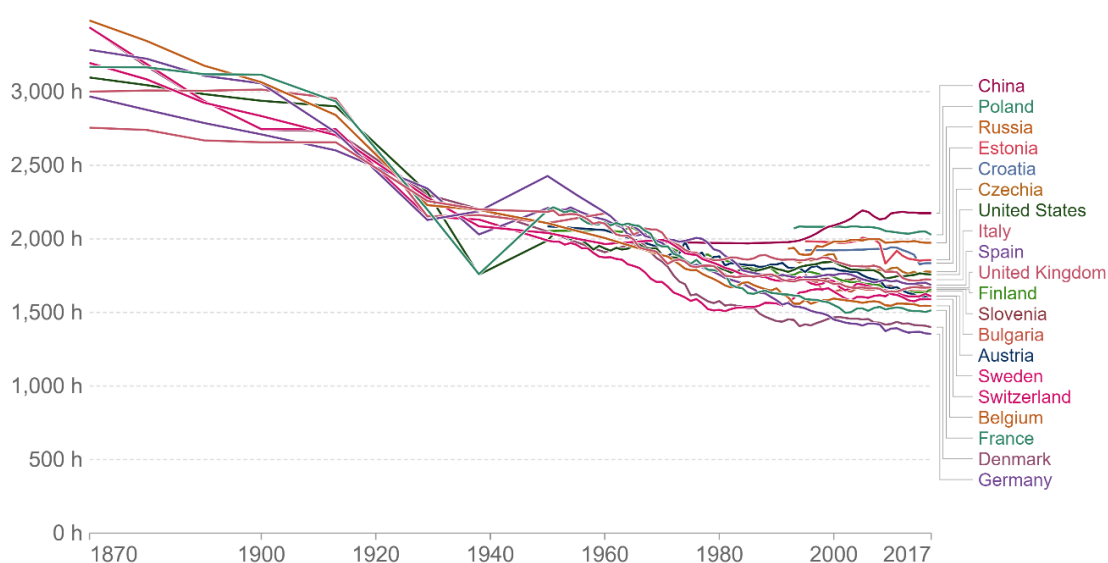
in spodbujali politične pritiske za skrajšanje tega. Vse to je leta 1919 vodilo do sprejetja prve mednarodne konvencije o delu, ki je določala 48-urni tedenski delovnik. Zanimiva je tudi misel Henryja Forda, ki pravi, da delavec ne bi imel veliko koristi od avtomobila, če bi moral delati od zore do mraka (Lee in drugi, 2007). Henry Ford je za svoje zaposlene v tovarnah že v letu 1926 uvedel 40-urni delovnik, s čimer jim je omogočil proste sobote in nedelje, ne da bi pri tem zmanjšal plače zaposlenih. Menil je, da delavci potrebujejo več prostega časa, da bodo kupovali avtomobile, ki jih je izdelovalo njegovo podjetje. V tem se kaže tudi vse večje priznavanje gospodarske vrednosti prostega časa. Nekoč je bila tako »prosta sobota« nekaj nepredstavljivega, kot je danes npr. »prosti petek« (Kallis in drugi, 2013).

Tudi Robert Owen je v začetku 19. stoletja uspešno uvedel 10,5-urni delovnik v svojih tovarnah New Lanark Mills na Škotskem. Trdil je, da je mogoče s krajšim delovnim časom proizvesti enako količino določenih proizvodov, ker so delavci manj utrujeni. Na prelomu stoletja je bilo veliko pozivov k 8-urnemu delovniku. To gibanje je dobilo zagon, hkrati pa povzročilo nastanek tovarniških zakonov in druge zakonodaje v Združenem kraljestvu, ki so postopoma omejevali dolžino delovnega dne in delo otrok. Najzanimivejše pri tem gibanju je bilo to, da je večina trdila, da je mogoče ohraniti ali celo povečati produktivnost z zmanjšanjem dolžine delovnega dne. Težko je ugotoviti, ali je to posledica manjše mejne produktivnosti ob koncu daljšega delovnega dneva, ki jo povzroča utrujenost, ali pa so delavci bolj motivirani zaradi boljših delovnih pogojev na splošno. V primeru Roberta Owna je ta svojim delavcem zagotovil tudi stanovanja in šole za njihove otroke ter druge ugodnosti, zaradi česar so bili morda bolj pripravljeni delati več. Vprašanje ustrezne dolžine delovnega časa se je pojavilo zlasti med prvo svetovno vojno, ko si je vlada Združenega kraljestva prizadevala povečati proizvodnjo orožja, ne da bi pri tem prehitro utrudila delavce. To je spodbudilo številne znanstvene študije o proizvodnem procesu in povezanosti z delovnim časom (Dolton, 2017). Pri tem je pomembno poudariti, da je vsako večje skrajšanje delovnega tedna vključevalo znatne politične posege. V obdobju po prvi svetovni vojni je bila hkrati sprejeta zakonodaja, ki je leta 1919 uvedla 8-urni delovnik. Zakonodaja o 8-urnem delovniku je bila sprejeta tako usklajeno, ker je bilo soglasje k uvedbi zakonodaje o 8-urnem delovniku pogoj za članstvo v novoustanovljeni Mednarodni organizaciji dela (v nadaljevanju MOD). Takrat so se MOD pridružila vsa zahodna gospodarstva, razen Združene države Amerike. To je bilo tudi obdobje izjemnega porasta članstva v sindikatih, revolucionarnega vala po Evropi, ki je sledil ruski revoluciji, širjenja volilne pravice in skoraj splošnega prepričanja, da je treba družbo korenito prestrukturirati. Vse to je pripeljalo do tega, da so vlade ne le uvedle 8-urnega delovnika, ampak tudi ustanovile nove inšpektorate za delo in izvršilne organe, ki so zagotavljali spoštovanje te nove zakonodaje. Obdobje med letoma 1945 in 1980 vključuje močne socialdemokratske stranke, močno intervencionistično državo, visoko gostoto sindikatov ter usklajena pogajanja med sindikati, delodajalci in državo o plačah in delovnih pogojih. V tem okviru je bil omogočen prehod s 6-dnevnega na 5-dnevni delovni teden. V primerjavi z obdobjem pred prvo svetovno vojno so po letu 1980 sindikati veliko šibkejši in raven državnega posredovanja v gospodarstvu

veliko nižja, zato ni presenetljivo, da je bilo v teh dveh obdobjih zmanjšanje števila delovnih ur veliko bolj postopno (Gilmore, 2019).

Na sliki 1 je prikazan povprečni delovni čas od leta 1870 za Kitajsko, Poljsko, Rusijo, Estonijo, Hrvaško, Češko, Združeno kraljestvo, Finsko, Slovenijo, Bolgarijo, Avstrijo, Švedsko, Švico, Belgijo, Francijo, Dansko in Nemčijo. Prikazani so letni zneski, pri čemer trendi upoštevajo tako spremembe v dolžini delovnih dni kot tudi v številu delovnih dni med letom. Podatki izhajajo iz raziskav ekonomskih zgodovinarjev Michaela Hubermana in Chrisa Minnsa, ki sta združila dokaze iz zgodovinskih zapisov, podatkov nacionalnih računov in drugih virov (Giattino in drugi, 2020).

Slika 1: Letne delovne ure na delavca od leta 1870 do 2017



Vir: Kallis in drugi (2013).

Iz grafa na sliki 1 je razvidno, da se je povprečni delovni čas delavcev v zgodnjih industrijskih gospodarstvih v zadnjih 150 letih močno zmanjšal. Leta 1870 so delavci v večini teh držav delali več kot 3.000 ur na leto, kar je enakovredno 60- oziroma 70-urnemu tedenskemu delovniku v 50 tednih na leto. Danes pa vidimo, da se je ta skrajni delovni čas skrajšal za približno polovico. V Nemčiji se je npr. letni delovni čas zmanjšal za skoraj 60 %, tj. s 3.284 ur leta 1870 na 1.354 ur leta 2017. Za Slovenijo so na voljo le podatki od leta 1995. Število letnih delovnih ur se je zmanjšalo s 1.755 ur na 1.655 ur, kar predstavlja 6-% zmanjšanje, medtem ko v Združenem kraljestvu za približno 40 %. Pred revolucijo o delovnem času so ljudje med januarjem in julijem opravili toliko ur, kot jih danes opravimo v celem letu. Za obdobje od leta 1870 do 1913 je bilo upadanje števila ur razmeroma počasno. Od leta 1913 do 1938 je opazno drastično upadanje ob močnih družbenopolitičnih, tehnoloških in gospodarskih spremembah, ki so se zgodile s prvo svetovno vojno, obdobjem velike depresije in začetkom druge svetovne vojne. Po porastu števila ur med drugo svetovno

vojno in tik po njej se je zmanjšanje delovnega časa v mnogih državah nadaljevalo, čeprav z manjšim tempom in velikimi razlikami med državami (Giattino in drugi, 2020). Še danes strokovnjaki ugotavljajo, kaj spodbuja produktivnost ter kakšna je povezava med delovnim časom in delovnimi pogoji. Večinoma raziskave opravljajo na področju ergonomije, ne pa ekonomije. Razmeroma malo ekonomistov je preučevalo posledice teh ugotovitev za teorijo ponudbe dela ali tega, kaj določa produktivno proizvodnjo. Najnovejše obsežno skrajšanje delovnega časa je bilo sproženo z evropsko direktivo o delovnem času, ki je delovni čas v EU skrajšala na splošno največ 48 ur na teden. Učinek teh reform je bil razmeroma slabo ovrednoten (Dolton, 2017).

2.2 Pravni vidik krajšega delovnega časa

V Sloveniji od leta 2013 Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1, Ur. l. RS, št. 21/13) ureja delovno razmerje med delavcem in delodajalcem, ko podpišeta pogodbo o zaposlitvi. Tako 65. člen ZDR-1 ureja pogodbo o zaposlitvi, ki je sklenjena za krajši delovni čas od polnega delovnega časa, ki velja pri delodajalcu. Delavec tako opravlja sorazmerni del obveznosti delovnega razmerja za polni delovni čas. Pripada mu sorazmerni del letnega dopusta, letnega regresa, pokojninske dobe in odpravnine (65. člen ZDR-1). Krajši delovni čas torej pomeni vse, kar je manj od zakonsko določenih 40 ur tedensko, torej polnega delovnega časa (Zupan, 2022).

Nadalje 65.a člen ureja krajši delovni čas za potrebe usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja, za delavce, ki negujejo otroka starega do 8. let (65.a člen ZDR-1). 66. člen ureja več sklenjenih pogodb z različnimi delodajalci za krajši delovni čas in ko se z vsemi pogodbami skupaj doseže polni delovni čas (66. člen ZDR-1). 67. člen ureja krajši delovni čas v posebnih primerih, v skladu s pokojninskim in invalidskim zavarovanjem, zdravstvenim zavarovanjem, starševskim varstvom in drugo. V tem primeru so pravice delavca enake, kot če bi delali za polni delovni čas (67. člen ZDR-1). 67.a člen ureja krajši delovni čas žrtev nasilja v družini, za čas, ko oseba ureja zaščito, pravne in druge postopke in odpravlja posledice nasilja v družini (67.a člen ZDR-1).

Slovenska zakonodaja še ne omogoča, da bi zaposleni v primeru krajšega delovnika (4-dnevni delovnik, 6-urni delovnik) ohranili vse pravice, kot so plača, prispevki za pokojninsko zavarovanje, regres in letni dopust. Podjetja, ki omogočajo krajši delovnik, morajo tako sama financirati vse prispevke enako, kot če bi zaposleni delali za polni delovni čas (Minimax, 2023).

Zakonsko sta urejena le krajši delovnik v primeru invalidnosti in starševstva (Minimax, 2023). Krajši delovni čas v primeru bolezni oziroma invalidnosti je urejen v skladu z Zakonom o pokojninskem in invalidskem zavarovanju (ZPIZ-2, Ur. l. RS, št. 48/22), in sicer za 20 ur tedensko oziroma 4 ure dnevno. Krajši delovni čas zaradi starševstva je opredeljen v 50. členu Zakona o starševskem varstvu in družinskih prejemkih (ZSDP-1, Ur. l. RS, št.

26/14, 90/15, 75/17). »Pravico do dela s krajšim delovnim časom zaradi starševstva ima (Najdidelo, 2021):

- eden od staršev, ki neguje in varuje otroka, in sicer do tretjega leta starosti otroka;
- eden od staršev, ki neguje in varuje težje ali zmerno gibalno oviranega otroka ali zmerno ali težje duševno prizadetega otroka, in sicer tudi po tretjem letu starosti otroka, vendar največ do 18. leta starosti otroka;
- eden od staršev, ki neguje in varuje najmanj dva otroka, do končanega prvega razreda osnovne šole najmlajšega otroka, pri čemer je eno leto izrabe pravice neprenosljivo za vsakega od staršev.«

O možnosti prostovoljnega prehoda na krajši delovni čas je govora tudi v Programu za delo koalicije 2022-2026, kjer omenjajo, da bodo postopno zniževali polni delovni čas na 30 ur tedensko, ob nespremenjeni 40-urni zgornji meji (Vlada Republike Slovenije, 2022).

Določeno je, da vsak delovni teden ne sme presegati skupaj z nadurami 48 ur. ZDR-1 omejuje delovni teden na 40 ur in dodatno dopušča 8 nadur. Če ima podjetje pomanjkanje dela in teh ur zaposlenim ne more zagotoviti, se ure ne smejo šteti v škodo zaposlenih. Delodajalec tako od njega tudi ne more zahtevati, da se te ure štejejo kot dopust. Po pogodbi o zaposlitvi za polni delovni čas se lahko dogovori za krajši delovnik, vendar ne manj kot 36 ur na teden. Če je delovni čas krajši, govorimo o pogodbi o zaposlitvi za krajši delovni čas (SDTS, brez datuma).

2.3 Prednosti in slabosti krajšega delovnika

Krajši delovni čas prinese veliko koristnega tako za organizacijo, posameznika kot tudi državo, vendar pa obstajajo tudi negativni učinki.

2.3.1 Prednosti in slabosti za organizacije

Prednosti za organizacije vključujejo opazno zmanjšanje odsotnosti zaposlenih, povečanje produktivnosti in dobička, izboljšanje ugleda delodajalca, krepitev pripadnosti in zvestobe zaposlenih ter izboljšanje privlačnosti delodajalca med iskanjem novih sodelavcev (Zupan, 2022). Visoka stopnja absentizma že dolgo velja za enega od dejavnikov nizke produktivnosti in visokih stroškov dela v vseh evropskih državah (Scognamiglio, 2020). V »vojni za talente« je privabljanje visokokakovostnih kandidatov ključnega pomena za uspešnost organizacije. S privabljanjem usposobljenih kandidatov se poveča obseg nabora talentov, iz katerega lahko organizacije izbirajo, kar lahko izboljša možnosti za zaposlitev kompetentnih delavcev. Začetno dojetje privlačnosti organizacije s strani potencialnih kandidatov vpliva tudi na učinkovitost poznejših dejavnosti ponovnega zaposlovanja (Williamson in drugi, 2010). Podjetja, ki uvajajo krajši delovni čas, imajo tako prednost pri

privabljanju delovne sile, hitreje pritegnejo nove talente in hkrati ohranjajo konkurenčno prednost pred drugimi podjetji (Zupan, 2022).

Omogočanje krajšega delovnega časa starejšim zaposlenim olajša prehod v upokožitev, saj jih dodatno razbremeni. Številna podjetja s starejšo delovno silo opažajo, da so njihovi delavci manj utrujeni in izkazujejo željo po delu še nekaj ur kljub upokožitvi ali sodelovanju v mentorskih projektih (Zupan, 2022).

Krajši delovnik, kot je 4-dnevni tedenski delovnik, se lahko odraža tudi v nezadovoljstvu strank, saj imajo omejen dostop do storitev podjetja. V nekaterih dejavnostih lahko prost delovni dan nadomesti umetna inteligenca, kot so spletna mesta ali klepetalni roboti. Pri nekaterih storitvah pa je potrebna prisotnost človeka, kar pomeni, da 4-dnevni tedenski delovnik lahko prinese negativne učinke na poslovanje podjetja. Manjša razpoložljivost ovira pravočasne odzive in interakcije s strankami. Težava nastane tudi pri načrtovanju sestankov z zunanjimi podjetji, zaradi omejenega števila delovnih dni v tednu. Rešitev pri tem je lahko, da delovnik skrajšamo na 6-ur dnevno ali pa zaposlene razdelimo v dve skupini, ena skupina ima proste petke, druga pa proste ponedeljke, tako je podjetje ves čas na voljo svojim kupcem (Tamma, 2022).

Navadno bi večina zaposlenih raje imela krajši delovnik, vendar pa je treba opomniti, da delodajalci ob tem vidijo veliko težav pri organizaciji, zlasti pri usposabljanju novih delavcev, mednarodni konkurenčnosti, izkoriščenosti tehnologije itd. Na eni strani bi krajši delovnik lahko izboljšal stopnjo brezposelnosti, vendar na drugi ni nujno, da bi delovno mesto ustrezalo usposobljenosti brezposelnih. Tako bi namesto zmanjšanja celotne brezposelnosti povečali strukturno brezposelnost, hkrati pa spodbudili rast cen in plač. Prav zato običajno reguliranje delovnega časa ne spada med aktivno politiko zaposlovanja (Svetlik in drugi, 2001).

Štiridnevni tedenski delovnik je inovativen pristop, vendar pa ni nujno, da bo prinesel pozitivne učinke pri vseh dejavnostih. Pri tovarniških delavcih bi lahko tak sistem prinesel premajhno proizvodnjo, kar bi se odražalo pri zamudi pri dobaviteljih. Različne panoge imajo edinstvene zahteve, zato 4-dnevni delovni teden morda ne bo ustrezal vsem sektorjem ali poklicem (Tamma, 2022).

2.3.2 Prednosti in slabosti za posameznika

Prednosti za posameznika vključujejo povečano motivacijo, zadovoljstvo, storilnost, lojalnost ter pripadnost podjetju, izboljšano ravnotežje med zasebnim in poslovnim življenjem, povečano osredotočenost na delo in občutek zadovoljstva. Ob tem se zmanjšujeta stres in tveganje za izgorelost (Zupan, 2022).

Umsko delo, ki vključuje veliko razmišljanja, zahteva od zaposlenih veliko energije (Vozza, 2022). Že več kot 100 let je v veljavi 40-urni tedenski delovnik. V tem obdobju se je

produktivnost na vseh področjih močno povečala, delovnik pa je ostal enak. Zaradi višje učinkovitosti bi delavcem lahko omogočili, da delajo manj. Danes so ljudje na delovnih mestih veliko bolj obremenjeni in prejemajo več informacij, zato je še toliko bolj pomembno, da temu prilagodimo tudi delovnik (N1SLO, 2022a).

Na splošno velja, da več kot posamezniki delajo, manj prostega časa imajo za druga življenjska področja, kar lahko vpliva na njihovo splošno blaginjo. Obenem pa neprostovoljna brezposelnost na eni strani in prevelike delovne obremenitve na drugi škodljivo vplivajo na psihološko počutje kot tudi počutje, povezano z zdravjem. Skratka, s časovnega vidika je krajši delovni čas (ne pa tudi brezposelnost) lahko koristen za dobro počutje posameznikov, saj zadovoljuje izraženo željo številnih zaposlenih, da bi delali manj, preprečuje preobremenjenost na delovnem mestu in sprošča čas za druge dejavnosti, ki koristijo dobremu počutju (Neubert in drugi, 2022). V primeru, da delamo krajši delovnik, bi bili v 40 letih delovne dobe kar 10 let manj iztrošeni, kar bi pomenilo, da bi ljudje ob upokojitvi manj obremenjevali zdravstveni sistem, ob tem pa bi imeli čas za svoje hobije in aktivno preživljali prosti čas (Zupan, 2022).

Medtem ko povečanje dohodka omogoča znatno izboljšanje blaginje med tistimi z relativno nizkimi dohodki, pa to ne prinese velikega izboljšanja med tistimi z višjimi dohodki. Pomembno je opozoriti, da krajši delovni čas lahko škodi blaginji posameznika, če se ob tem zmanjša dohodek, zlasti pri zaposlenih z nižjimi dohodki. V preteklih letih so na to temo bile izvedene številne študije. Lepinteur (2019) je uporabil panel gospodinjstev Evropske skupnosti za analizo učinkov nacionalnega skrajšanja standardnega delovnega časa na Portugalskem s 44 na 40 ur na teden in v Franciji z 39 na 35 ur na teden leta 2002 (v obeh primerih s polnim nadomestilom plače). Prepoznal je pozitivne učinke teh skrajšanj, saj so bili zaposleni bolj zadovoljni z delom. Barck-Holst in drugi (2017) so analizirali podatke na Švedskem, pri tem pa ugotovili pozitivne učinke na različne ukrepe psihosocialnega zdravja, vključno s kakovostjo in količino spanja, stresom, negativnimi čustvi ter utrujenostjo. Schiller in drugi (2017) so preučevali učinke 25-odstotnega zmanjšanja delovnega časa (s polnim nadomestilom plače) ter ugotovili pozitivne učinke na stres in spanje. Te študije na splošno potrjujejo sklep, da krajši delovni čas ugodno vpliva na posameznikovo dobro počutje, zlasti na zdravje ljudi. V raziskavah so upoštevali le časovni učinek, niso pa preverjali učinka zmanjšanja dohodka. Še vedno ostaja vprašanje, ali se takšne koristi pojavijo tudi takrat, ko je krajši delovni čas povezan z ustreznim zmanjšanjem dohodka. Vzajemno delovanje delovnega časa in dohodka ter morebitni učinki krajšega delovnega časa tako ostajajo nejasni (Neubert in drugi, 2022).

Štiridnevni delovni teden bi bil pomemben korak k izboljšanju porazdelitve dela med spoloma. Danes ženske še vedno opravljajo večino gospodinjskih del. Razlika med spoloma pri neplačanem delu v gospodinjstvu je še vedno zelo velika. V zahodnih razvitih državah danes ženske v povprečju porabijo od 125 do 200 minut na dan za neplačano kuhanje in čiščenje, moški pa v povprečju le od 50 do 100 minut. Ženske porabijo od 1,75- do 3-krat več ur za nego otrok in odraslih kot moški. Zaradi tega povečanega bremena skrbi za otroke

in gospodinjskega dela, ki bremeni ženske, je veliko žensk prisiljenih zapustiti zaposlitev s polnim delovnim časom. To ima velike posledice za raven dohodka, premoženja, družbeni položaj in finančno varnost žensk v primerjavi z moškimi. Ženske so prisiljene opravljati delo s krajšim delovnim časom (4-urno delo, navadno zaradi starševstva) namesto s polnim delovnim časom. To močno vpliva na njihove zaposlitvene možnosti, kar močno omejuje njihove možnosti na poklicni poti in napredovanja (Gilmore, 2019).

Manj delovnih ur lahko pomeni tudi manj časa za doseganje delovnih planov. To lahko prinese več stresnih situacij na delovnem mestu, kar lahko vodi v izgorelost. Ob uvedbi krajšega delovnika bodo zaposleni navdušeni in pozitivno razpoloženje lahko prinese pozitivne učinke, vendar pa se ne sme pozabiti, da je ta učinek lahko le kratkoročen. Krajši delovnik morda ne bo odpravil temeljnih vzrokov za nemotiviranost in nezadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu, saj na to vplivajo tudi drugi dejavniki v podjetju, kot so: pomanjkanje usposabljanja, zaupanja, komunikacije in jasnih navodil, povezanosti ekipe, zahval ali pohval itd. (Tamma, 2022).

2.3.3 Prednosti in slabosti za državo

Med koristmi za državo se zlasti izpostavljajo spodbujanje prilagodljivosti na trgu dela, učinkovito izvajanje družinske politike, zmanjševanje stopnje brezposelnosti in zmanjševanje finančnih obremenitev, povezanih z dolgimi bolniškimi odsotnostmi, kar prinaša olajšanje za zdravstveno blagajno. Poleg tega se opažajo izboljšanje socialno-ekonomskih razmer, olajšanje prehoda starejšim delavcem iz aktivnega delovnega življenja v obdobje upokojitve ter povečanje vključevanja mladih v aktivno delovno življenje (Zupan, 2022). Delavci tedensko opravijo manj ur, kar pomeni, da podjetje lahko zaposli dodatnega zaposlenega, s čimer se zmanjša brezposelnost v državi (Kallis, Ashford, 2013). V prvem četrtletju leta 2024 so izmerili najvišje število delovno aktivnih od začetka spremljanja registrskih podatkov, in sicer 1.003.000 oseb. Definicija delovno aktivnega prebivalstva po Statističnem uradu Republike Slovenije (SURS) se glasi: »Delovno aktivno prebivalstvo so osebe, ki so v referenčnem tednu opravile vsaj eno uro dela za plačilo, dobiček ali za družinsko blaginjo, vključno s pomagajočimi družinskimi člani. Med delovno aktivno prebivalstvo sodijo tudi vse tiste zaposlene ali samozaposlene osebe, ki so bile v referenčnem tednu odsotne z dela zaradi letnega, materinskega, očetovskega ali starševskega dopusta, bolniške odsotnosti ali izobraževanja, povezanega z delom. Kot delovno aktivne obravnavamo tudi zaposlene osebe, ki so začasni ali trajni presežki ali so odsotni z dela iz drugih razlogov, če (pričakovana) odsotnost ne traja več kot tri mesece, ter sezonske delavce zunaj sezone, če opravljajo naloge, povezane s tem delom.« Stopnja brezposelnosti je v Sloveniji že od konca leta 2022 pod 4 %, kar je zelo nizko (SURS, 2024). To pomeni, da se številna podjetja srečujejo s pomanjkanjem delovne sile. Torej, če bi trenutno prešli na krajši delovnik, s 40 ur na 30 ur na teden, bi tako potrebovali tudi več ljudi za delo, ki pa jih že zdaj primanjkuje; to bi predstavljalo zelo težko situacijo za številna podjetja (Vadas, 2022).

Eden od pozitivnih učinkov 4-dnevnega delovnika so tudi podnebne koristi, saj se tako zmanjša število prevozov na in z dela. Ko ljudje delajo manj, imajo več prostega časa za trajnostne dejavnosti, ki so pogosto bolj časovno intenzivne (Ferraglioni in Colombo, 2023). Manj časa, preživetega na cesti, vodi v manj stresne situacije, tako se izboljša zdravje posameznikov in posledično se zmanjša povpraševanje po zdravstvenih storitvah (Ugovšek in drugi, 2015).

Igor Akrapovič pravi, da je slovenska produktivnost zelo daleč od možnosti implementacije 6-urnega delovnega. Dodana vrednost na zaposlenega bi bila tako še nižja, zato to ni optimalna rešitev za Slovenijo. V proizvodnji konkretno zmanjšanje delovnih ur pomeni tudi manjšo produktivnost, razen v primeru, ko je proizvodnja že zelo avtomatizirana. V Sloveniji je pogosto, da je velik del proizvodnega procesa ročen, zato to trenutno ni najbolj optimalna rešitev (Ugovšek in drugi, 2015).

Sekretar Sindikata delavcev trgovine Slovenije Ladislav Rožič meni, da krajšega delovnega časa v Sloveniji ne bi mogli uvesti. Meni, da bi tak delovnik lahko realizirali le ob drugačni kulturi (Ugovšek in drugi, 2015).

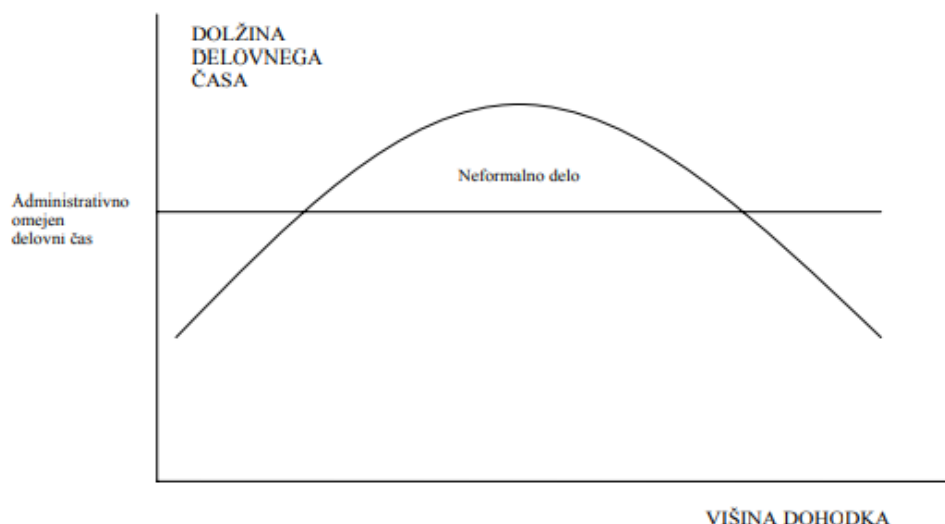
Ivo Boscarol v podjetju Boscarol svojim zaposlenim omogoča krajši delovnik, vendar meni, da je to mogoče zaradi narave dejavnosti podjetja. Gre za podjetje, ki upravlja premoženje Iva in Teje Boscarol, kar pomeni, da gre za delo z naložbami, vlaganja v podjetja, ki potrebujejo pomoč itd. Predvsem gre za bolj mentalno kot fizično delo. Dejstvo je tudi, da je podjetje postavljeno na novo, tako lahko procese in količino dela prilagodijo krajšemu delovniku že od začetka. Ivo Boscarol meni, da krajšega delovnika ne bi mogli uvesti za vse panoge, problem bi nastal zlasti pri dejavnostih z nizko dodano vrednostjo (npr. serijske proizvodnje), kar pomeni, da univerzalna regulacija krajšega delovnika ne bi prišla v poštev. Trdi, da ni mogoče, da bi bilo to administrativno predpisano na ravni države za vse dejavnosti, saj bi tako marsikatera dejavnost propadla. O organizaciji in urniku delovnega časa mora tako odločati vodstvo podjetja z lastniki (NISLO, 2022b). Feguš poudarja, da glede na pomanjkanje kadra v določenih panogah uvedba krajšega delovnika ni pisana na kožo, to je npr. zdravstveni sektor (Lozar, 2022).

2.3.4 Teorija mejne koristi dohodka

Po teoriji mejne koristi dohodka so ljudje le del rezultatov, ki jih prinaša povečana delovna storilnost, pripravljeni sprejeti v obliki višjega dohodka, saj vsaka enota dohodka postane manj pomembna. Z naraščanjem dohodka je zaposlenim vse bolj pomemben prosti delovni čas. Seveda koncept padajoče mejne koristnosti dohodka ne implicira negativne mejne koristnosti dohodka, kar pomeni, da ljudje niso pripravljeni na zmanjšanje dohodka s skrajševanjem delovnega časa. Preprosto gre za to, da raje zavrnejo dodaten zaslužek v korist več prostega časa, niso pa pripravljeni zmanjšati svojega zaslužka v korist prostega časa. Razmerje med dohodkom in številom delovnih ur je prikazano na grafu, ki ga prikazuje slika 2; ta je povzet po Gershunyju, ki je pripravljaj analize za Anglijo. Slika 2 nam torej prikazuje

naraščanje dohodka. Ko ljudje prejemajo relativno nizke dohodke, so pripravljeni delati več za dodatno enoto dohodka. Na določeni točki pa dohodek izgubi vlogo kot absolutni spodbujevalec. Delo postane tako intenzivno, dohodek pa tako visok, da ljudje začnejo ceniti prosti čas. Za vsako dodatno enoto dohodka so pripravljeni delati manj. Gospodarski sistem mora najti novo ravnotežje med proizvodnjo in potrošnjo. Če ljudje delajo več, nimajo časa, da bi trošili dobrine in storitve. Hkrati pa se ob podaljševanju delovnega časa število brezposelnih povečuje. Moramo se zavedati, da brezposelni niso učinkoviti potrošniki. Postavi se negativna korelacija med dohodkom in delovnim časom. Dohodek raste, delovni čas pa se zmanjšuje. Ugotovimo, da je najnižje plačana delovna sila pripravljena podaljšati delovni čas ob povišanju dohodka. Srednje plačana delovna sila ima običajno najdaljši delovni čas. Najvišje plačana delovna sila pa želi svoj delovni čas skrajšati (Svetlik in drugi, 2001).

Slika 2: Gershunyjev graf razmerja med višino dohodka in dolžino delovnega časa



Vir: Svetlik in drugi (2001).

2.4 Implementacija krajšega delovnika v podjetje

Pri implementaciji krajšega delovnika v podjetje nastanejo številni izzivi ohranjanja enake ravni storitve. Z uvedbo krajšega delovnika pride do nekaterih organizacijskih sprememb, ki lahko vodijo do nezadovoljstva zaposlenih, zato obstaja možnost, da v začetni fazi nekaj zaposlenih odide iz podjetja. Moramo poudariti, da to ne velja za trend, lahko pa vpliva na manjši del delavcev. Hitrost dela se navadno poveča, saj je cilj v krajšem času narediti enako količino dela. Nekateri delavci na vodstvenih položajih (managerji) imajo lahko težave s krajšim delovnikom, zlasti zaradi količine dela in njihove zagnanosti za delo, čeprav njihovi podrejeni delajo manj. Torej, delavci na vodstvenih položajih so pogosto doživljali več stresa

ob uvedbi, vendar se je ta s časoma razblinil. Vodjem dodatni stres predstavlja tudi cilj, da prihodki ostanejo na enaki ravni kot pred uvedbo (Haraldsson in Kellam, 2021).

Prvi korak pri uvedbi krajšega delovnika v podjetje je sprememba načina razmišljanja. Večina podjetij uspeh meri z lahko merljivimi objektivnimi kazalniki, kot so delovne ure, vendar pa je treba poudariti bolj kakovostne kazalnike, kot sta kakovost in dobro počutje na delovnem mestu. Čas, preživet v pisarni, le redko odraža dejansko vrednost za organizacijo. Da bo uvedba uspešna, morajo vodje spremeniti svojo miselnost in ceniti dejansko produktivnost, ne le opravljene delovne ure. Zaposlenim morajo zagotoviti, da bodo brez slabe vesti ohranili ravnovesje med zasebnim življenjem in delom. Večina managerjev želi predvideti vse možne težave in odpraviti vsa možna tveganja še pred začetkom pilotnega testa. Problemi se rešujejo na način poskusov in napak, ne pa s pogovori vodilnih za zaprtimi vrati. Navsezadnje se je treba sprijazniti, da vsem ta pristop ne bo ustrezal, zato obstaja možnost, da bodo nekateri odšli iz podjetja (Whillans in Lockhart, 2021).

V drugem koraku moramo opredeliti cilje. Če je organizacija pripravljena na spremembo, je treba začeti z načrtovanjem. Vodje morajo sodelovati z zaposlenimi pri ključnih odločitvah (Whillans in Lockhart, 2021).

Primeri vprašanj, ki jih lahko zastavimo zaposlenim:

- Ali naj delamo štiri dni po osem ur ali pet dni in manj ur?
- Katere dneve ali ure naj si vzamemo dopust?
- Kako lahko preprečimo, da bi sprememba negativno vplivala na naše stranke in druge deležnike?
- Katere ukrepe lahko sprejmemo, da povečamo svojo produktivnost?
- Kako bomo med seboj delili svoje zamisli za izboljšanje procesov?

Primeri vprašanj za vodje:

- Kako bo organizacija merila produktivnost?
- Kakšno podporo bodo zaposleni potrebovali, da bo ta pilotni projekt uspešen?
- Kako dolgo naj organizacija izvaja pilotni projekt?
- Na katere pravne vidike moramo biti pozorni?

V okviru pogovorov o teh vprašanjih je treba razmisliti, kako bo merjena uspešnost programa glede na opredeljene cilje. To vključuje rezultate, za katere želimo, da se bodo spremenili, npr. zadovoljstvo zaposlenih, ali pa rezultate, za katere želimo, da se ne bodo spremenili, npr. zadovoljstvo strank in produktivnost (Whillans in Lockhart, 2021).

V tretjem koraku moramo premisliti o ustreznem komunikacijskem načrtu. Na notranji ravni se bodo največja vprašanja verjetno nanašala na to, kako bo sprememba vplivala na delovna mesta ljudi. Jasno je treba pojasniti razloge za uvedbo 4-dnevnega delovnega tedna in zaposlenim zagotoviti, da ne bodo odpuščeni, da se jim ne bo znižala plača ali da ne bodo

izgubili drugih ugodnosti, kot je plačan dopust. Poleg tega je verjetno, da bo skrajšanje delovnega časa zahtevalo spremembe nekaterih notranjih procesov in norm. Pomembno je, da vodje spodbujajo pogovore o tem, kako v krajšem času opraviti več dela, npr. ukinitve nepotrebnih sestankov oziroma izboljšanje učinkovitosti obstoječih sestankov in nova orodja. Enako velja tudi za zunanje deležnike. Veliko podjetij skrbi, kaj si bodo mislile njihove stranke, če bodo skrajšali delovni čas, vendar je te skrbi pogosto mogoče pomiriti s preprostim pogovorom. Treba je le ugotoviti, na katere stranke, partnerje ali druge zainteresirane strani bi to lahko vplivalo in jim jasno sporočiti spremembo delovnika (Whillans in Lockhart, 2021).

V četrtem koraku je na vrsti pilotni projekt. V pilotni fazi ni cilj, da je vse pravilno, temveč da bi opredelili orodja in procese, ki jih dotična organizacija potrebuje, da bi omogočila skrajšanje delovnega časa. Za izvedbo celovite pilotne študije je potrebnih vsaj nekaj mesecev. V tem času se bodo pojavile težave, ki jih je treba sproti reševati. Morebitnih težav ne smemo enačiti kot kazalnike neuspeha, temveč kot priložnost za izboljšanje in izpopolnitev načrta izvajanja (Whillans in Lockhart, 2021).

V petem koraku je pomembno, da ocenimo pilotni projekt. Ko je pilotni projekt končan, lahko rezultate predstavimo na več načinov. Obstajajo kvalitativne in kvantitativne metode, ki lahko pomagajo razumeti, kako je pilot vplival na dobro počutje zaposlenih. Kvalitativno lahko s skupinskimi intervjuji pridobimo vpogled v izkušnje zaposlenih s 4-dnevnim delovnim tednom, z bolj formaliziranimi anketami o zadovoljstvu z delom pa lahko ugotovimo trende in spremembe v samoocenjenih ravneh stresa, ravnovesja med delom in zasebnim življenjem ter kakovosti življenja. Kvantitativno lahko preverimo tudi druge kazalnike. Na primer, ali se je v času pilota število bolniških odsotnosti med zaposlenimi zmanjšalo. Produktivnost se pri različnih skupinah zaposlenih meri različno. Pri prodajnih ekipah se lahko osredotočimo na število sklenjenih poslov, stopnjo konverzije ali povprečni čas sklenjenih poslov (Whillans in Lockhart, 2021).

Pri ustvarjalnih ekipah lahko spremljamo subjektivna področja uspešnosti, kot je kakovost notranjih in zunanjih vsebin, z izvajanjem 360-stopinjskih pregledov ali zbiranjem podatkov o številu klikov na spletnih objavah. Pomembno je, da vemo, kako zaposleni optimizirajo svoje delo, ali to pomeni, da delajo več nadur, skrajšajo sestanke, imajo manj odmorov ali delajo hitreje. Če imajo zaposleni zaradi krajšega delovnika manj odmorov, več nadur ali pa hitijo s svojim delom, to lahko pomeni, da so preobremenjeni oziroma da moramo najti način, da njihovo delo postane učinkovitejše. Pri tem je koristno, da sodelujemo z akademikom oziroma strokovnjakom, ki nam bo pomagal zbrati številke in rezultate (Whillans in Lockhart, 2021).

V zadnjem, šestem koraku povečamo obseg pilotnega projekta, ob tem pa ne prenehamo z izboljšavami. Ko ocenimo pilotni projekt in odpravimo morebitne težave, sprejmemo ukrepe za trajno spremembo delovnika. Vodje imajo pomembno vlogo pri vključitvi nove prakse v kulturo delovnega mesta, saj morajo zagotoviti, da zaposleni ostanejo osredotočeni na

produktivnost, ne pa na opravljene ure kot merilo uspeha. Matrike uspeha je treba spremljati dolgoročno, postopke pa prilagajati glede na rezultate. Predlaga se, da se ohranijo delovni sestanki in fokusne skupine, ki jih vodijo zaposleni, saj se s tem lahko prepozna in premaga izzive. Primer izziva, do katerega lahko pride, je, ko zaposleni začnejo opravljati le nujne, manj pomembne naloge, medtem ko nenujne, pomembnejše in dolgoročneje naloge zapostavijo. K uskladitvi prednostnih nalog je pripomoglo načrtovanje mesečnih sestankov za razpravo o dolgoročnih strateških načrtih. Eden od izzivov pri uvedbi novega delovnika v podjetje so lahko tudi nagrade in spodbude. Na primer, prodajne ekipe so bile nagrajene na podlagi števila sklenjenih poslov. Zaradi tega so zaposleni začeli dajati pozornost manjšim poslom, saj so tako v krajšem času sklenili več poslov, namesto da bi bili osredotočeni na večje pomembnejše stranke. Rešitev za tovrstni problem je, da podjetje reorganizira prodajne ekipe v dve skupini, in sicer za manjše in večje posle. Pozorni moramo biti tudi, da zaposleni ne podaljšajo svoj dnevni delovnik v 10-urnega in da jim le tako uspe narediti vse naloge v krajšem delovniku. To tudi lahko privede do nezadovoljstva na delovnem mestu. Vodstvo je v tem primeru odprlo več novih delovnih mest in zaposlilo osebe za določen čas; s tem so namreč razbremenili zaposlene v času povečanega obsega dela. Vsaka organizacija bo odkrila svoje izzive, ko bo treba razširiti politiko krajšega časa. Nenehno eksperimentiranje in ponavljanje bosta ključnega pomena za uspešno dolgoročno uvajanje (Whillans in Lockhart, 2021).

Poznamo več različnih načinov uvedbe krajšega delovnega časa, saj enotnega načina ne bi morali uvesti pri vseh dejavnostih. Pomembno je, da vsaka organizacija krajši delovni čas prilagodi svojemu delu, strukturi, izzivom itd. V tabeli 1 so predstavljeni različni načini uvedbe krajšega delovnika ob nespremenjenem plačilu v podjetje in njihove značilnosti. Podjetja bi si lahko tudi sama izbrala število dni dopusta, lahko bi se ta zmanjšal sorazmerno s številom delovnih dni, kar bi pomenilo, da bi skupno zaposleni še vedno imeli več prostih dni kot prej, ali pa bi število dni dopusta ostalo nespremenjeno. Pomembno je, da podjetja posvečajo pozornost tudi praznikom, nekatera lahko omogočijo svojim zaposlenim prost dan zaradi praznika poleg dodatnega prostega dne, druga pa se lahko odločijo, da bodo praznik šteli kot prost dan za ta teden (Lewis in drugi, 2023).

Tabela 1: Načini uvedbe krajšega delovnega časa v podjetje in njihove značilnosti

Način	Značilnosti
Prosti petki	Podjetje ustavi poslovanje za en dodatni dan v tednu – običajno ob petkih. To velja za podjetja, kjer je ključno sodelovanje med zaposlenimi kot tudi to, da vsi zaposleni delajo ob istem času.
Razporejen krajši delovnik	Zaposleni si izmenično vzamejo proste dneve. Osebe se razdeli v dve skupini, prva skupina je prosta ob ponedeljkih, druga pa ob petkih. To je primerno za podjetja, kjer je pomembno, da delujejo vsak dan v tednu.
Decentraliziran krajši delovnik	Različni oddelki imajo različne delovne vzorce, zato pri tem načinu podjetje uvede oba zgornja načina, odvisno od oddelka.
Krajši delovnik na letni ravni	Na letni ravni zaposleni delajo 32 ur tedensko. Primer: restavracija, kjer zaposleni poleti delajo več ur dnevno, pozimi pa manj.
Pogojni krajši delovnik	Zaposleni so upravičeni do 4-dnevnega tedenskega delovnika ob stalnem spremljanju uspešnosti. Vodilni v podjetju se lahko odločijo, da bodo začasno ukinili krajši delovnik za določene oddelke ali posameznike, če obstajajo dokazi, da osebe ne izpolnjuje dogovorjenih ciljev uspešnosti. Pri tem je pomembno, da ima podjetje dobro zastavljene kazalnike uspešnosti.

Vir: Lewis in drugi (2023).

2.5 Pomembne raziskave krajšega delovnika po državah

V zadnjih petih letih je 4-dnevni tedenski delovnik postal ena najbolj zanimivih politik, ki so jo sprejele organizacije po vsem svetu. Osrednja zamisel, skrajšanje delovnega časa brez izgube plačila, je bila morda nekoč v nasprotju s sprejeto modrostjo prevladujoče kulture izgorelosti, da je »več dela = boljše delo«, vendar po uspehu pilotnih programov po vsem svetu in večinoma pozitivnih raziskavah se zdi skrajšanje delovnega časa vse bolj zdravorazumski pristop v svetu dela (Lewis in drugi, 2023).

2.5.1 Raziskava Združenega kraljestva

Največji dosednji poskus 4-dnevnega tedenskega delovnika je potekal v Združenem kraljestvu, kjer je sodelovalo 61 podjetij iz različnih sektorjev in približno 2.900 delavcev, od junija do decembra leta 2022. Udeleženci so prva dva meseca imeli priprave, in sicer delavnice, mentorstvo ter podporo podjetij, ki so že prešla na krajši delovnik. Podjetja, udeležena v pilotnem testu, so bila različnih sektorjev in velikosti. Uvesti so morali eno od oblik krajšega delovnika (prosti petki, razporejen, decentraliziran, pogojni in krajši delovnik

na letni ravni – Tabela 1), ob tem pa je plačilo zaposlenih ostalo nespremenjeno. Pilotni test je bil uspešen, saj je med 61 sodelujočimi podjetji kar 56 podjetij nadaljevalo s 4-dnevnim tedenskim delovnikom, kar je 92 %. Po uvedbi je 39 % sodelujočih trdilo, da je njihovo življenje postalo manj stresno, 71 % pa, da je manj bilo tudi izgorelosti. Podobno velja za raven tesnobe, utrujenosti in težave s spanjem. Izboljšala sta se duševno in telesno zdravje zaposlenih. Pozitiven vpliv je prisoten tudi pri usklajevanju zasebnega in družinskega življenja. Prihodki posameznih podjetij so v večini ostali enaki skozi celotno pilotno obdobje, v povprečju so celo rasli za 1,4 %. V podjetjih se je zmanjšala fluktuacija, zaposlovanje kadra je postalo preprostejše, poleg tega pa je bilo manj odsotnosti in odpovedi. Test se je začel v času obdobja veliko odpovedi, ki so se potem zmanjšale z 2 zaposlena na 100 zaposlenih na 0,8 zaposlenega na 100 zaposlenih, to je 57-% zmanjšanje. Zmanjšalo se je tudi število novo zaposlenih, in sicer s 3,4 na 2,4 zaposlenega na 100 zaposlenih. Zmanjšalo se je tudi število bolniških odsotnosti, in sicer z 2 na 0,7 zaposlenega na 100 zaposlenih (65-% zmanjšanje). Delovna uspešnost se je v podjetjih izboljšala zaradi skrbnega načrtovanja in prispevka zaposlenih, ne pa zaradi povečane intenzivnosti dela (Lewis in drugi, 2023).

2.5.2 Raziskava Islandije

Med letoma 2015 in 2017 sta se začela dva večja poskusa uvedbe krajšega delovnika ob nespremenjeni plači. Eden od poskusov je bil izveden v glavnem mestu države Reykjaviku, na pobudo mestnih oblasti in največje Zveze sindikatov javnih delavcev na Islandiji (angl. Confederation of State and Municipal Employees of Iceland, v nadaljevanju BSRB). Začeli so z dvema delovnima mestoma in nekaj deset delavci, nato pa se je poskus v naslednjih nekaj letih razširil na več kot 2.500 zaposlenih. Drugi poskus se je začel na pobudo islandske vlade in BSRB leta 2017, v katerem je sodelovalo približno 440 zaposlenih. Skupaj je bilo vključenega več kot odstotek delovno aktivnega prebivalstva. Delavci so prešli s 40-urnega delovnika na 35- ali 36-urni delovnik. Namen poskusa je bil poleg boljšega ravnovesja med zasebnim in poklicnim življenjem tudi ohranjanje oziroma povečanje produktivnosti. Produktivnost in zagotavljanje storitev sta v večini ostala enaka ali pa sta se izboljšala pri večini delovnih mest. Dobro počutje delavcev se je izboljšalo na več področjih, od stresa, izgorelosti, zdravja do ravnovesja med delom in zasebnim življenjem. V letih od 2019 do 2020 so bile po izvedenih preizkusih na Islandiji podpisane pogodbe, ki so zagotovile krajši delovni čas. Te pogodbe so bile sklenjene med sindikati in njihovimi glavnimi pogajalskimi partnerji. Do zaključka poročila junija 2021 so te nove pogodbe zajemale približno 170.200 sindikalnih članov iz islandske delovne populacije, ki šteje 197.000 ljudi. To pomeni, da je 86 % celotne islandske delovne sile prešlo na krajši delovni čas ali pa so jim bile omogočene nove možnosti za pogajanja o krajšem delovnem času na njihovem delovnem mestu. Vodja BSRB je ob sklenitvi teh pogodb poudarila njihov »prelomni vpliv« na »delovni čas izmenskih delavcev« – prehod na 36-urni delovni teden, z možnostjo 32 ur (Haraldsson in Kellam, 2021).

2.5.3 Raziskava na Japonskem – primer Microsofta

Microsoft je v svojih japonskih pisarnah preizkusil štiridnevni delovni teden in ugotovil, da so bili zaposleni ne le srečnejši, temveč tudi veliko bolj produktivni. V avgustu je Microsoft na Japonskem eksperimentiral z novim projektom, imenovanim »Work-Life Choice Challenge Summer 2019«, v okviru katerega je vsem svojim 2.300 zaposlenim omogočil pet zaporednih prostih petkov brez zmanjšanja plačila. Krajši delovnik je privedel do učinkovitejših sestankov, srečnejših delavcev in povečanja produktivnosti za neverjetnih 40 %. V okviru programa je podjetje načrtovalo tudi subvencioniranje družinskih počitnic za zaposlene v višini 920 dolarjev. Predsednik in izvršni direktor družbe Microsoft Japan Takuya Hirano je dejal: »Delajte kratek čas, dobro počivajte in se veliko naučite.« Želel je, da zaposleni razmislijo in izkusijo, kako lahko dosežejo enake rezultate z 20-% krajšim delovnim časom. Poleg povečane produktivnosti so zaposleni med poskusom vzeli za 25 % manj dopusta, poraba električne energije v pisarni pa se je zaradi dodatnega prostega dneva na teden zmanjšala za 23 %. Zaposleni so med poskusom natisnili 59 % manj strani papirja. Velika večina zaposlenih (92 %) je dejala, da jim je krajši teden všeč (Paul, 2019). Spodbujali so tudi druge rešitve k izboljšanju produktivnosti, med drugim so omejili sestanke na 30 minut in predlagali, da bi zaposleni namesto sklicevanja sestankov raje bolje uporabljali programsko opremo, ki je na voljo za spletno sodelovanje (Microsoft Teams). Na prost dan so delavce spodbujali, naj čas izkoristijo za prostovoljno delo, učenje in počitek (Werber, 2022).

2.5.4 Raziskava na Novi Zelandiji – Perpetual Guardian

Leta 2018 je novozelandsko podjetje za upravljanje skladov Perpetual Guardian za svojih 240 zaposlenih v osmih tednih preizkusilo štiridnevni delovni teden (Paul, 2019). Študija je pokazala, da se je občutek usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja pri zaposlenih povečal s 54 na 78 %, stres pri delu pa se je zmanjšal s 45 na 38 %. Zamujene ure niso vplivale na delovno uspešnost, ki se je v resnici nekoliko izboljšala, povečala pa sta se tudi zavzetost zaposlenih za delo in zadovoljstvo pri delu, ki je bilo visoko že pred eksperimentom. Izvršnega direktorja podjetja Perpetual Guardian Andrewa Barnesa je k spremembi spodbudila raziskava, ki je pokazala, da je povprečen britanski zaposleni produktiven le 2,5 ure na dan. Zanimalo ga je, ali bi lahko z dodatnim prostim dnem povečal produktivnost zaposlenih (LinkedIn, 2023). Eden od razlogov, zakaj sta se motivacija in zavzetost zaposlenih za delo povečali, je, da so bili zaposleni vključeni v načrtovanje poskusa in so imeli ključno vlogo pri oblikovanju načina upravljanja štiridnevnega delovnika. Zaposleni so zasnovali številne inovacije in pobude za produktivnejše, predvsem pa učinkovitejše delo, od avtomatizacije ročnih postopkov do zmanjšanja ali ukinitve uporabe interneta, ki ni povezana z delom (Roy, 2018). Podjetje je ugotovilo, da se produktivnost ni zmanjšala, čeprav se je čas, preživet v pisarni, zmanjšal za 20 %. Pravzaprav je poskus pokazal, da bi krajši delovni teden lahko koristil poslovanju in sreči zaposlenih. Podjetje je po poskusu nadaljevalo z izvajanjem spremembe za stalno (LinkedIn,

2023). Poskus je sprožil široko mednarodno zanimanje skupaj s komentarji delavskih sindikatov, drugih podjetij in svetnikov. Vzbudil je tudi zanimanje »World Economic Forum«, ki je na svoji spletni strani weforum.org opozoril na uspeh poskusa. Pilotni test se je izkazal za zelo uspešnega za večino zaposlenih, zelo majhno število zaposlenih pa je poročalo, da so se počutili bolj pod stresom ali pod pritiskom, saj morajo delo opraviti v krajšem časovnem okviru. To je bil razlog, da je bila septembra 2019 ustanovljena kampanja »4 Day Week Global«.

Štiridnevni 32-urni delovni teden, ki je najbolj priljubljena oblika skrajšanja delovnega časa, je v zadnjih letih pridobil veljavo. Zaradi povečanega zanimanja je organizacija 4 Day Week Global (4DWG) začela podpirati podjetja in neprofitne organizacije, ki so želele preizkusiti štiridnevni 32-urni delovni teden brez zmanjšanja plačila. Njihova prizadevanja so leta 2022 pripeljala do prvih usklajenih poskusov na svetu in obsežnih neodvisnih raziskav o učinkih štiridnevnega delovnega tedna. Skupina 4DWG je februarja 2022 začela s pilotnimi testi za podjetja, ki so želela uvesti skrajšani delovni teden brez zmanjšanja plačila. Pilotni test navadno traja šest mesecev in dodatna dva meseca priprav, kamor sodi priprava podjetja na spremembo urnika z udeležbo na delavnicah, pridobivanjem svetovanja in mentorstva ter vključevanjem v mrežo medsebojne podpore. Tako so podjetja dobro pripravljena na uvedbo novega urnika. Večina podjetij se odloči, da bo uvedla 4-dnevni (32-urni) delovnik s tipičnim prostim dnevom, tj. petkom. Obstajajo pa tudi druge konfiguracije krajšega delovnika. Podjetje se mora pred uvedbo zavezati, da bo ohranilo enako plačilo in uvedlo krajši delovni čas (Kelly in drugi, 2022).

2.5.5 Raziskava na Irskem – ICE Group

Nedavno je podjetje za zaposlovanje ICE Group kot prvo podjetje na Irskem sprejelo štiridnevni delovni teden za vse svoje zaposlene. Direktorica podjetja Margaret Cox in njen kolega Felim McDonnell sta se prvič začela ukvarjati s štiridnevnim delovnim tednom, ko sta pripravljala štiriletni načrt podjetja za obdobje 2020-2024, torej v času, ko je Nova Zelandija ta sistem uvajala v velikem obsegu. V podjetju ICE Group 4-dnevni tedenski delovnik uporabljajo od 1. julija 2019 (Cox, 2023). Zaposleni delajo od ponedeljka do četrтка in so prosti za tridnevni vikend ali pa delajo od torka do petka in so prosti za tridnevni vikend. Tako so 39-urni teden v okviru spremembe skrajšali na 36-urni teden, kar pomeni daljše dneve, vendar na splošno še vedno krajši teden. Od uvedbe so dosegli 12-% zmanjšanje stroškov, 30-% povečanje prodaje in 27-% povečanje produktivnosti. Zavzetost in dobro počutje zaposlenih sta se povečala za več kot 30 % (McNeice, 2020).

3 MOTIVACIJA, ZADOVOLJSTVO IN RAVNOVESJE NA DELOVNEM MESTU

Definicija motivacije je, da je to notranji proces, ki spodbuja ljudi k aktivnosti, da zadovoljijo potrebe oziroma pridejo do cilja. Večina zaposlenih potrebuje motivacijo, da se na svojem delovnem mestu počuti dobro in deluje optimalno. Delavci, ki so nad svojim delom motivirani in navdušeni, opravljajo svoje naloge kakovostno in so tudi sami zadovoljni nad svojim delom. Spodbuda je motivacijski vpliv, ki je namenjen spodbujanju pozitivnega vedenja in motiviranju zaposlenih za kakovostno delo. Zaposlenim so spodbude na voljo v različnih oblikah: s plačanim prostim časom, bonusi, denarjem, potovalnimi ugodnostmi itd. Ugotoviti je treba, kako motivirati zaposlene, kakšne imajo želje in potrebe, ki pa se razlikujejo glede na leta, spol, starost, izobrazbo itd. Pomembno je, da nadrejeni vedo, katera od potreb je najpomembnejša za zaposlenega v določenem času. Zaposleni so motivirani, saj jim delodajalec omogoči več kot le redno plačo. Nemotivirani zaposleni opravljajo nekakovostno delo oziroma se delu celo izogibajo, obstaja tudi velika verjetnost, da bodo ob priložnosti zapustili organizacijo. Na drugi strani pa so motivirani zaposleni vztrajni, ustvarjalni, produktivni in opravljajo visokokakovostno delo, ki se ga prostovoljno lotijo. Na vsakega zaposlenega motivacija vpliva na različne načine, zato morajo delodajalci uporabljati različne taktike motiviranja in dobro poznati svoj kolektiv (Ganta, 2014). Motivacijski dejavniki imajo tako pomembno vlogo pri povečanju zadovoljstva zaposlenih pri delu, s tem pa se izboljša tudi uspešnost organizacije. Visoka produktivnost je torej dolgoročna korist motivacije zaposlenih. Motivirani zaposleni so dragoceno sredstvo, ki ustvarja vrednost za organizacijo pri krepitvi poslovanja in rasti prihodkov (Kaur, 2013). Na drugi strani pa je zadovoljen zaposlen tudi veliko bolj dovzeten za motivacijo v primerjavi z nezadovoljnim zaposlenim. Z motiviranjem zaposlenih vplivamo tudi na njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu. S primernim motiviranjem in zadovoljnimi zaposlenimi lahko podjetje vpliva na dobre poslovne rezultate ter konkurenčno prednost (Dragman, 2014).

Definicija zadovoljstva zaposlenih je pozitivno emocionalno stanje, ki se odraža v posameznikovem dojemljanju svojega dela oziroma oceni svojega dela. Govorimo o individualni efektivni reakciji na delovno okolje, delo in pogoje dela. Nezadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu je najpogostejši vzrok za odhod zaposlenih iz podjetja, zato je to ključni dejavnik. V večini primerov organizacije temu začnejo posvečati pozornost, ko so zaposleni že pripravljeni oditi iz podjetja, kar pa je na žalost prepozno (Mihalič, 2006).

3.1 Dejavniki motivacije in zadovoljstva

Vodje v poslovnih organizacijah se soočajo z izzivi, kako upravljati dejavnike motivacije in zadovoljstva zaposlenih, da bi izboljšali njihovo delovno uspešnost. Večina podjetij se osredotoča na uspešnost zaposlenih in spodbude, ki lahko prispevajo k produktivnosti poslovanja (Ahmed, 2010).

3.1.1 Dobro delovno okolje

Delo zaposlenih je lahko kakovostno, če se izvaja v dobrem delovnem okolju. Vlada in zakonodaja dajeta veliko poudarka na zdravo delovno okolje, saj obstaja veliko obveznosti in pravic tako za delodajalce kot delavce. S temi predpisi se zagotovi ustrezna raven zdravstvene in psihofizične varnosti. V zadnjih letih je pogost izraz »mobing«, ki pomeni trpinčenje na delovnem mestu. Pomeni neetično in sovražno komunikacijo med zaposlenimi in vodjo ali med sodelavci. »Mobing« je nezakonit na nacionalni, evropski in mednarodni ravni. Pogosto se zgodi, da je žrtev na delovnem mestu nemočna, saj želi ohraniti zaposlitev (Feguš, brez datuma). Delovno okolje se nanaša na fizične in nefizične dejavnike, ki neposredno vplivajo na okolje delovnega mesta. Fizični dejavniki so dobra osvetlitev, zračnost, temperatura, velikost in urejenost prostora. Ustvarjanje odprtih prostorov, ki spodbujajo neformalno komunikacijo med zaposlenimi, pripomore k večji motivaciji v ekipi (Indeed Career Guide, 2024).

3.1.2 Plačilo, dohodek

Redno prejemanje plačila, zlasti za zaposlene za nedoločen čas, velja za osnovno potrebo, ki jo priskrbi delodajalec. Obstaja pozitivna povezava med finančnimi dejavniki in delovno uspešnostjo v storitvenih organizacijah. Vsa podjetja uporabljajo plače, napredovanja, bonuse ali druge vrste nagrad za motiviranje in spodbujanje visoke ravni uspešnosti zaposlenih (Ahmed, 2010). Plača sama po sebi je kratkoročno zadovoljivo sredstvo, dolgoročno gledano plača ni dejavnik, ki poveča uspešnost. Nižja plača od pričakovanj zaposlenega lahko povzroči nezadovoljstvo in zmanjša aktivnost na delovnem mestu. Pravična plača tako ne bo motivirala zaposlenih, ampak bo le zmanjšala tveganje za nezadovoljstvo (Morgan McKinley, brez datuma).

3.1.3 Varnost zaposlitve

Varnost zaposlitve je verjetnost, da bo zaposleni obdržal svojo službo. Zaposleni so manj motivirani za delo, ko je varnost zaposlitve nizka. Vedenje zaposlenih se začne slabšati takoj, ko začnejo skrbeti o izgubi službe. Od varnosti zaposlitve so odvisni stalna plača, zdravstveno zavarovanje, naložbene priložnosti zaposlenega in spodbudno delovno okolje. Zanesljiva zaposlitev je torej tudi eden od glavnih razlogov motivacije na delovnem mestu (Šenol, 2014).

3.1.4 Nagrade, priznanja, pohvale in napredovanja

Zaposleni postanejo bolj motivirani na delovnem mestu, če je določena jasna pot napredovanja na delovnem mestu. Zaposleni, ki menijo, da so obtičali na enem delovnem mestu in nimajo možnosti za rast v podjetju, bodo bolj verjetno izgoreli in iskali druge priložnosti za zaposlitev. Če zaposleni razumejo jasen načrt napredovanja na svojem

delovnem mestu, so bolj motivirani in si prizadevajo za napredovanje, kar lahko na koncu poveča produktivnost. Če niso prepričani, ali imajo možnosti za napredovanje, naj se pogovorijo s svojim vodjo in se pozanimajo, kaj jim je na voljo. Nagrade, povišice in dodatne ugodnosti so le primeri finančnih motivatorjev. Finančne ugodnosti niso motivacijski dejavnik za vse zaposlene, vendar pri večini povečajo motivacijo, saj je tako njihovo trdo delo poplačano. Vodje timov lahko ustvarijo delovno okolje, ki zaposlenim omogoča, da se redno počutijo ponosne na svoje delo, kar spodbudi motivacijo in vpliva na produktivnost (Indeed Career Guide, 2024).

3.1.5 Dobri odnosi na delovnem mestu

Zaposleni v službi preživijo tretjino dneva, zato dobri odnosi in interakcije s sodelavci pomembno vplivajo na njihovo razpoloženje kot tudi pogled na svet. Negativne izkušnje z odnosi sčasoma privedejo do osamljenosti, zaradi česar je težje najti zadovoljstvo pri delu, kar posledično zmanjša motivacijo. Zaposleni, ki čutijo pripadnost skupnosti, oblikujejo močne in lojalne ekipe, ki bodo s sodelovanjem dosegle višje rezultate. Za razvoj pozitivnih delovnih odnosov je pomembno, da podjetje izvaja dejavnosti za krepitev ekip. To so različni sestanki, kjer vsak lahko govori svobodno in iskreno, skupinska kosila ali večerje, družabni dogodki, uporaba zunanjega moderatorja za oblikovanje ekipe itd.

Osnova za dobri odnos med zaposlenimi in vodjo sta učinkovita komunikacija in obojestransko zaupanje. Tako bodo zaposleni odprto govorili o svojih občutkih, mislih in potrebah, kar bo vodjem dalo jasne usmeritve, kako podpirati in motivirati člane ekipe (Morgan McKinley, brez datuma).

3.1.6 Samostojnost pri delu

V primeru, ko se zaposlenim poveča samostojnost pri delu, se poveča tudi stopnja zavzetosti, to pa povečuje motivacijo za učinkovito delo. Delodajalec mora svojim zaposlenim zaupati, da so sposobni opravljati svoje delo in jih tako samo še spodbudi, da se dokažejo. Neodvisnost pri delu spodbuja ustvarjalnost in samostojno razmišljanje, kar vodi do inovacij in v razvoj organizacije. Avtonomija zaposlenih ne povečuje le motivacije in produktivnosti posameznih zaposlenih, temveč ima lahko izjemno pozitivne učinke tudi na vodstvo. Brez potrebe po mikromanagiranju drugih ali nenehnem odločanju o tem, kako natančno je treba opraviti delo, si lahko vodstveni delavci vzamejo več časa za svoje delo (Perkbox, brez datuma).

3.1.7 Prilagodljiv delovni čas

Če imajo zaposleni možnost oblikovanja lastnega urnika ali prilagodljivega delovnega časa, je to odličen način za spodbujanje motivacije v ekipi. Prilagodljivi urniki zaposlenim omogočajo lažje usklajevanje družinskih in drugih osebnih dnevnih obveznosti. Nekateri

zaposleni npr. bolje delajo zjutraj, medtem ko drugi najboljše delajo popoldne ali zvečer. Možnost izbire urnika zaposlenim omogoča, da si delovni dan organizirajo tako, da ustreza njihovim željam in potrebam, hkrati pa jih lahko motivira za doseganje dnevnih delovnih ciljev (Indeed Career Guide, 2024).

3.1.8 Možnost izobraževanja

Zaposleni morajo imeti možnost za izobraževanja, ker tako pridobijo možnosti za rast in razvoj, kar jim pripomore k napredovanju v karieri. Ko organizacije zaposlenim ponudijo priložnosti za izpopolnjevanje njihovih znanj in spretnosti, jim dajo več moči in jim pomagajo pridobiti samozavest, ki jo potrebujejo za odličnost na svojih delovnih mestih in napredovanje na višje položaje (Tenney, 2024).

3.1.9 Krajši delovnik

Krajši delovnik ob nespremenjenem plačilu dohodka, prispevkov, letnega dopusta in regresa je lahko dobro orodje za motiviranje zaposlenih. Današnja tehnologija omogoča učinkovitejše delovne naloge, zato bi delovni čas lahko zmanjšali na 4 dni v tednu ali pa 6 ur dnevno. Zaposleni imajo tako boljše ravnovesje med delom in zasebnim življenjem, saj imajo dodaten dan, ki ga lahko preživijo s svojimi družinami. Lažje opravijo osebne stvari, kot je pregled pri zdravniku ali zobozdravniku, saj jih je težko umestiti v delovni teden. Zaradi boljšega ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem ter več prostega časa so zaposleni srečnejši. Ta sreča lahko izboljša zadovoljstvo pri delu in zvestobo zaposlenih. Manj dela pogosto pomeni tudi manj stresa za zaposlene. Stres lahko povzroči težave s telesnim zdravjem, ki vplivajo na prisotnost na delovnem mestu. Prav tako se sprosti več časa za telovadbo ter druženje s prijatelji in družino, kar lahko izboljša duševno zdravje. Zmanjšanje delovnega časa na štiri dni na teden lahko poveča produktivnost. Zaposleni vedo, da morajo delo opraviti v enem dnevu manj, zato vsak dan naredijo več, da bi to nadomestili. Naučijo se razvrščati naloge po pomembnosti in izločiti tiste, ki zapravljajo čas, zato so bolj učinkoviti (Indeed for Employers, brez datuma).

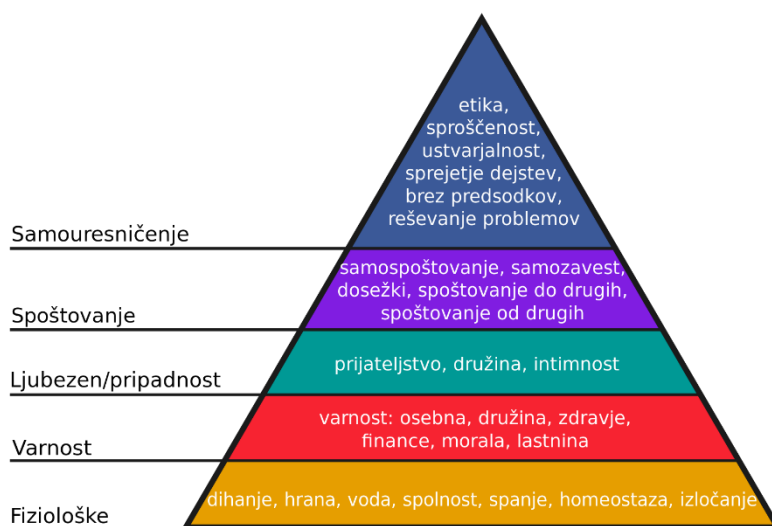
3.2 Motivacijske teorije dela

3.2.1 Maslowa motivacijska teorija

Abraham Maslow je bil klinični psiholog, ki je postavil teorijo, ki je na splošno znana kot teorija hierarhije potreb. Maslow je trdil, da imajo ljudje pet vrst potreb in da se te aktivirajo hierarhično, kot je prikazano na sliki 3. To pomeni, da se te potrebe vzbujajo v določenem vrstnem redu, od najnižje do najvišje. Potreba najnižjega reda mora biti zadovoljena, preden se sproži potreba naslednjega reda. Fiziološke potrebe so na dnu trikotnika in vključujejo najosnovnejše potrebe, kot so hrana, zrak, voda, zavetje, spolnost itd. Torej organizacije

morajo zaposlenim omogočati plačo, ki jim omogoči, da si privoščijo ustrezne življenjske pogoje. Če je zaposlen lačen, bo težko kaj prispeval k organizaciji. Na drugi ravni v trikotniku so potrebe po varnosti. Te se aktivirajo po tem, ko so fiziološke potrebe zadovoljene. Nanašajo se na potrebo po varnem delu, potrebo po okolju brez kakršnih koli groženj ali škodljivih vplivov. Razlog za to je, da zaposleni delo opravljajo brez strahu pred poškodbami. Vodje zaposlenim lahko zagotovijo tudi finančno varnost. Socialne potrebe se aktivirajo, ko so zadovoljene potrebe po varnosti. Nanašajo se na potrebe po pripadnosti (biti ljubljen in sprejet s strani drugih). Za zadovoljitev teh potreb organizacije spodbujajo udeležbo zaposlenih na družbenih dogodkih (pikniki, team buildingi itd.). Potrebe po ugledu in spoštovanju predstavljajo četrto raven potreb. Vključuje potrebo po samospoštovanju in odobravanju drugih. Organizacije tako uvajajo nagrade za priznanje izjemnih dosežkov. S priznavanjem dosežkov zaposlenih vodje lahko dosežejo, da zaposleni zadovoljijo potrebo po spoštovanju. Samouresničevanje je zadnja raven na vrhu trikotnika. Nanaša se na potrebo po tem, da postane človek vse, kar je sposoben biti, da razvije svoj polni potencial. Teorija lahko vodjem predlaga, kako lahko dosežejo, da se njihovi zaposleni samouresničijo. Samouresničeni zaposleni bodo namreč verjetno delali z največjimi ustvarjalnimi potenciali (Kaur, 2013).

Slika 3: Hierarhija potreb po Maslowu



Hierarhija potreb po Maslowu

Vir: Wikipedija (2023).

Maslow je menil, da ljudje, ki odraščajo v okolju, v katerem njihove potrebe niso zadovoljene, je malo verjetno, da bodo delovali kot zdravi in dobro prilagojeni posamezniki. Raziskave, ki so preverjale Maslowovo teorijo, so podprle razlikovanje med potrebami pomanjkanja in potrebami rasti, vendar so pokazale, da vsi ljudje niso sposobni zadovoljiti

svojih potreb višjega reda na delovnem mestu. Med drugim so pokazale, da vodilni managerji pri delu lahko izpopolnijo višje in osnovne potrebe, medtem ko so managerji na nižjih ravneh sposobni izpolniti le osnovne potrebe. Ta model tako velja predvsem za posameznike, ki imajo visoko rastno potrebo. Ena od kritik te teorije je, da obstaja malo empiričnih podatkov, ki podpirajo zaključke. Kritika je tudi, da teorija predpostavlja, da so vsi zaposleni enaki, da so vse situacije enake in da obstaja le en način za zadovoljevanje potreb (Kaur, 2013).

3.2.2 Herzbergova motivacijsko-higienska teorija

Med številnimi teorijami delovne motivacije je bila v zadnjih desetletjih ena najvplivnejših Herzbergova motivacijsko-higienska teorija iz leta 1966 (Ganta, 2014). To je model, ki loči dve vrsti dejavnikov, in sicer higieniki ter motivatorji. Higieniki so povezani z okoljem in so osnova zadovoljstva, šele ko so izpolnjeni, je smiselno ljudem višati zadovoljstvo z motivatorji, ki so povezani z delom samim (Račnik, brez datuma).

Higienski dejavniki so (Indeed Career Guide, 2023):

- Odnosi s sodelavci – spodbujanje timskega dela prispeva k večjemu zadovoljstvu zaposlenih.
- Pravila podjetja.
- Fizični delovni prostor – sem sodijo pohoštvo, telovadnica na delovnem mestu, skupna kuhinja.
- Delovni pogoji – so tisti, pod katerimi podjetje zaposluje svoje delavce, to so višina plače, pogodba o zaposlitvi, dolžina delovnika.
- Plača – ponudba konkurenčnih plač.
- Status – z opravljanjem dela lahko zaposleni pridobijo status.
- Varnost zaposlitve – omogoča večjo osredotočenost na naloge, obenem pa tudi ustrezno vodenje in nadzor.

Motivacijski dejavniki so (Indeed Career Guide, 2023):

- Dosežki – zaposleni morajo redno prejemati povratne informacije o uspešnosti njihovega dela.
- Priznanja – spodbujajo zaposlene in krepijo dobre rezultate.
- Samo delo – zaposleni, ki verjamejo, da je njihovo delo v organizaciji pomembno, njihove naloge pa smiselne, se počutijo bolj motivirane.
- Možnosti za napredovanje – če zaposleni razumejo jasen načrt za napredovanje, se produktivnost poveča, priložnosti za rast pripomorejo tudi k večji motivaciji zaposlenih.

Vodje omogočijo večino motivatorjev. Prav tako naj bi se vsak dan posvečale podrejenim v organizaciji in njihovim težavam. Pomembno je tudi, da delijo povratne informacije o

opravljenem delu, torej opozorijo ob napaki ali pohvalijo ob dobro izvedeni nalogi (Svetlik in Zupan, 2009).

Pravilno je, da je odgovornost razdeljena na različne ravni v podjetju, tako višja raven prepusti določeno nalogo nižji ravni, saj se tako vzpostavi zaupanje vodstva do delavcev, ki imajo zadosti kompetenc za sprejemanje odločitev. Dejavnik higienikov je, kot že prej omenjeno, plača. Pri plačilu zaposlenih v podjetju je pomembno, da plača ostane na primerni ravni, saj lahko povzroči nezadovoljstvo med zaposlenimi v primeru neskladja. Dvig plač ima kratkotrajni učinek, saj po preteku določenega časa višja plača postane nekaj normalnega, in nato ob zmanjšanju povzroči nezadovoljstvo (Svetlik in Zupan, 2009).

Uspeh celotne organizacije je odvisen od vsakega posameznika in njihovega odnosa do dela. Ljudje so na svojih delovnih mestih bolj produktivni, če so zadovoljni s svojim delom. To izboljša sposobnost odločanja, saj sreča zmanjšuje stres in negotovost. Srečni zaposleni bodo imeli visoko stopnjo zadovoljstva pri delu, saj se bodo v organizaciji dobro počutili (Ali in drugi, 2014).

3.2.3 Vroomova motivacijska teorija

Vroomova motivacijska teorija ali teorija pričakovanj govori, da je moč nagnjenosti k določenemu ravnanju odvisna od moči pričakovanja, da bo dejanju sledil določen izid, in od privlačnosti tega izida za posameznika. Motivacija je kombinirana funkcija posameznikovega zaznavanja, da bo napor privedel do uspešnosti. Ta teorija poudarja, da so delavci zunanje motivirani, kadar je pričakovana nagrada nekaj, kar zelo cenijo. Nagrade so lahko povečanje plače, socialni prejemki, napredovanje, bonusi, lastniški delež ali kar koli drugega, kar bodo vaši zaposleni cenili. Obratno dojemanje delavcev pa je lahko, če je nizka raven produktivnosti njegova pot do cilja, pri čemer je njihov cilj manj stresa, več prostega časa itd. (Ahika, 2023).

Po tej teoriji je odločitev posameznika odvisna od treh spremenljivk (Ahika, 2023):

- Valenca nagrade (angl. Valence): Posameznik naj bi se zavzel za doseg cilja le, če bo cenil njegovo bistvo. Vodja mora nagrado prilagoditi osebnim željam in ambicijam posameznika.
- Instrumentalnost (angl. Instrumentality): Prepričanje o verodostojnosti in veljavnosti obljub organizacije. Posameznik bo odlično opravljal svoje delo, če ima zagotovilo o obljubljenem izidu. Jasno morajo biti opredeljena merila za doseganje rezultata in njihovega delovanja, saj je tako okrepljeno njihovo zaupanje.
- Pričakovanja (angl. Expectancy): Prepričanje zaposlenega o njegovi sposobnosti ali spretnostih za doseganje ciljev. Zaposleni je motiviran za opravljanje naloge, če meni, da ima vire, informacije, spretnosti, izkušnje in vse drugo, kar je potrebno za doseganje pričakovanega rezultata.

Kritika VIE-modela je, da posameznik pri vrednotenju upošteva tudi druge stvari, ne le instrumentalnosti in pričakovanja. Teorija prav tako ne upošteva nekognitivnih elementov, ki vplivajo na odločanje. To so osebnost in čustva, nekdo v pozitivnem čustvenem stanju bo imel višja pričakovanja (Ahika, 2023).

3.2.4 Hackman-Oldhamov model obogatitve dela

Hackman-Oldhamov model sta razvila organizacijska psihologa J. Richard Hackman in Greg R. Oldham leta 1975. Glavni namen modela je oblikovati delovne naloge tako, da lahko vzdržujejo motivacijo zaposlenih. Temelji na ideji, da so naloge delavca ključni del motivacije zaposlenih (Personio, brez datuma).

Model opisuje pet temeljnih značilnosti delovnega mesta, ki pozitivno vpliva na zadovoljstvo in uspešnost zaposlenih. Naloge, ki jih imajo zaposleni, morajo vključevati (Personio, brez datuma):

- Raznolikost spretnosti: Delo mora od zaposlenih zahtevati več spretnosti, da ni preveč rutinsko. Več spretnosti kot zaposleni uporabi, večji ima občutek pomembnosti. Dodatni izzivi motivirajo zaposlene, da pridobivajo znanje in talente, ki izboljšujejo njihovo delovno uspešnost. V primeru ponavljanja istih nalog v nedogled zaposleni sčasoma izgubijo zavzetost pri opravljanju nalog, kar negativno vpliva na uspešnost.
- Identiteto nalog: Delo mora imeti jasno opredeljena začetek in konec. Naloge zaposlenih imajo tako jasen vnaprej določen cilj, kar poveča občutek zadovoljstva. Če je zaposleni vključen v proces od začetka do konca, ga bolj zazna kot celovitega.
- Pomembnost nalog: Zaposleni ima občutek, da ima njegovo delo pomemben vpliv na podjetje ali družbo kot celoto. Zavedanje zaposlenih, da imajo pomembno vlogo pri uresničevanju ciljev podjetja ali prispevku k družbi, jih spodbuja, da so čim bolj produktivni.
- Avtonomnost: Zaposleni mora imeti občutek, da je pri delu in odločitvah samostojen. Če povečamo samostojnost, se poveča odgovornost do dela. Avtonomija nalog pomeni, da se zaposlenim omogoči več nadzora nad tem, kako in kdaj delajo, kar pomaga ohraniti njihovo zanimanje za delo.
- Povratne informacije: Zaposlenim omogočajo, da se izboljšajo. Informacije lahko dobijo od sodelavcev, nadrejenih itd.

Model tako omogoča, da se izboljšata osebni in strokovni razvoj, hkrati pa imajo zaposleni občutek, da opravljajo smiselno delo in da so samostojni pri svojem delu, kar prinese večjo zavzetost in posledično tudi večjo produktivnost. Številne študije kažejo na povezanost med motivacijo zaposlenih in uspešnostjo organizacije, kot to predpostavlja ta model (Personio, brez datuma).

3.3 Ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem

Zadovoljstvo zaposlenih je odvisno tudi od ravnovesja med delom in zasebnim življenjem. Dobro ravnovesje pripomore k temu, da so zaposleni izpopolnjeni, umirjeni, ustvarjalni in imajo občutek lastne sreče, ker imajo nadzor nad kariero in zasebnim življenjem. Raziskave kažejo, da se posledice neuravnovešenega razmerja med delom in zasebnim življenjem odražajo kot višja raven bolezni in stresa, več sporov, nasilja in ločitev, slabši nadzor otrok ter manjše zadovoljstvo z življenjem. Neravnovesja imajo tako negativne posledice tudi za organizacije, kot so: večja odsotnost z dela, manjše zadovoljstvo pri delu, manjša produktivnost, manjša raven lojalnosti organizaciji, višji stroški zdravstvene oskrbe. Primeri organizacijskih politik, ki spodbujajo dobro ravnovesje, so: možnost krajšega delovnega časa (4-dnevni delovnik, 6-urni dnevni delovnik), certifikat družini prijazno podjetje, možnost dela na daljavo, prost prihod med 7. in 9. uro itd. (Cvitkovič, 2022).

Pandemija covid-19 je zagotovo spremenila način življenja, med drugim je omogočila delo na daljavo, ki je zagotovo prineslo veliko prednosti, saj se zaposlenim ni več treba dnevno voziti na delo. Vendar pa je pri delu od doma težje potegniti jasne meje med zasebnim in poklicnim življenjem. Dobro ravnovesje je pomembno za telesno in duševno zdravje, saj imamo tako čas za medsebojne odnose in izpolnjevanje drugih interesov, kar vodi tudi k boljšim rezultatom na delovnem mestu (EURES, 2024).

Direktiva o usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja staršev in oskrbovalcev (UL L 188) celo ureja širši pristop k obravnavi premajhne zastopanosti žensk na trgu dela. Eden od rezultatov evropskega stebra socialnih pravic je pobuda za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja, ki obravnava izzive usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja, s katerimi se soočajo zaposleni starši in negovalci. Spodbuja boljšo porazdelitev skrbstvenih obveznosti med ženske in moške. Ta ureditev vključuje ukrepe, kot so plačan očetovski dopust in ustrezno plačana rezervirana obdobja starševskega dopusta za očete (očetovski meseci). Moški imajo tako tudi pravico zahtevati fleksibilni delovni čas, skrajšanje delovnega časa ali delo na daljavo (European Commission, 2022).

3.4 Oblike izražanja nezadovoljstva na delovnem mestu

Najpogostejši načini izražanja nezadovoljstva pri zaposlenih, ki za podjetje prinesejo največ škode, so naštetih v naslednjih poglavjih.

3.4.1 Absentizem

Absentizem pomeni izostajanje z dela, ki lahko postane problematično, če se pri zaposlenih pojavlja prepogosto. Zakonsko dovoljeni razlogi za odsotnost so: odsotnost zaradi bolezni oziroma varstva obolelega družinskega člana ali pa odsotnost za namene izobraževanja zaposlenega za boljše opravljanje dela v podjetju. V primeru neugodnih delovnih razmer,

kot so slabi odnosi na delovnem mestu, prevelika delovna obremenitev, neustrezna podpora vodij in ostalih sodelavcev, se to lahko odraža v povečani bolniški odsotnosti, kar za podjetje predstavlja velik problem (Svetlik in Zupan, 2009). V slovenskih podjetjih je ta problem zelo pogost, saj je povprečno trajanje ene bolniške odsotnosti na delavca za leto 2022 pri ženskah znašal 12,2 dneva, pri moških pa 13,4 dneva. V letu 2022 je najvišje povprečno trajanje odsotnosti bilo zabeleženo pri gospodarski dejavnosti kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo, in sicer 37,4 dneva; sledi ji gradbeništvo s 23,6 dneva, rudarstvo z 22,1 dneva, gostinstvo z 18,6 dneva, nato pa še dejavnost promet in skladiščenje s 17 dnevi. Povprečno trajanje ene odsotnosti narašča s starostjo. Pri populaciji, stari od 15 do 19 let, je trajanje 8,1 dneva, pri starosti od 20 do 44 let 9,5 dneva, od 45 do 64 let 20,4 dneva, pri starosti 65 in več let pa kar 37,8 dneva (NIJZ, 2023).

3.4.2 Fluktuacija

Fluktuacija oziroma odhod ljudi iz organizacije lahko opredelimo kot gibanje nezadovoljenih delavcev iz ene organizacije v drugo. Veliko število odhodov podjetju povečuje stroške kadrovanja. Poznamo prostovoljno fluktuacijo, kamor spadajo zaposleni, ki prostovoljno zapustijo podjetje, in neprostovoljno fluktuacijo, kamor spadajo zaposleni, ki jih je podjetje odpustilo. Velik vpliv ima tudi na produktivnost, saj vsak na novo zaposlen potrebuje čas, da se dela privadi, kar za podjetje predstavlja stroške. Čezmerni odhod ljudi iz organizacije tudi pri zaposlenih, ki ostajajo v podjetju, znižuje delovno moralo. Socialno tkivo organizacije začne počasi propadati, obstoječi zaposleni imajo težavo sprejeti na novo zaposlen kader oziroma nimajo želje ponuditi pomoči. Razlikovati moramo tudi zaželeno fluktuacijo, to je takšno, ki si jo podjetje želi, saj je pomembno, da manj sposobni zaposleni odidejo iz podjetja in jih nadomesti svež kader z novimi močmi (Svetlik in Zupan, 2009). V prvi polovici leta 2022 je bila povprečna stopnja fluktuacije zaposlenih v podjetjih 8,62-%. V celotnem letu 2022 pa je bila stopnja 12,40-%. Najvišjo stopnjo fluktuacije ima panoga strojništvo, in sicer 21,8 % (Bedene, 2023). V letu 2023 je bila povprečna stopnja fluktuacije 10-%, kar je nižje kot v letu 2022. Najvišjo stopnjo je imela panoga raziskav, avtomobilske industrije in gradbeništva (HR&M, brez datuma). Najpogostejši razlog odhoda delavcev iz podjetja v obeh letih je bilo boljše plačilo pri konkurenčnih podjetjih. V Sloveniji je občutno pomanjkanje delovne sile na trgu dela, prav tako se ta vpliv vidi v vseh razvitih delih Evrope. Delavci imajo tako boljše izhodišče za pogajanje glede plače, saj imajo več izbire. Vse je odvisno od ponudbe in povpraševanja na trgu dela. Finančna pričakovanja se dvignejo, če se dvigne povpraševanje po določenem kadru. Na trgu dela se pojavljajo huda neskladja, saj se povečuje delež težje zaposljivih, kot so 55-letniki in brezposelni z osnovnošolsko stopnjo izobrazbe (Bedene, 2023).

3.4.3 Nezaželeno obnašanje

Nezadovoljstvo zaposlenih v organizaciji se lahko odraža tudi kot nezaželeno oziroma deviantno vedenje, kar se kaže v večjih bolniških odsotnostih, manjši delovni vnemi oziroma

upočasnitvi dela in širjenju nezadovoljstva med preostalimi v podjetju. Lahko celo pride do kršenja pravil organizacije oziroma povzroči disciplinske prekrške. Organizacija mora tako imeti sistem kaznovanja, ki je običajno 3-stopenjski, to so ustna in pisna opozorila ter odpustitve (Svetlik in Zupan, 2009).

3.4.4 Kolektivne zahteve, protesti, stavke

Kolektivne zahteve, protesti in stavke se pojavijo, ko nezadovoljstvo preseže individualno raven. To se obvladuje s kolektivnim sporazumevanjem med vodji organizacije in predstavniki delavcev (Svetlik in Zupan, 2009).

4 RAZISKAVA

4.1 Raziskovalno vprašanje in hipoteze

Raziskovalno vprašanje, na katero bom skušala odgovoriti z anketo, se glasi:

- Kako krajši delovni čas vpliva na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih, fluktuacijo v podjetju ter ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem?

Hipoteze, ki jih bom preverjala, so naslednje:

Hipoteza 1: Krajši delovni čas, ob nespremenjenem plačilu, pozitivno vpliva na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu.

Že skozi zgodovino se je delovni čas postopno zmanjševal, medtem ko je produktivnost rasla. Trenutno je 40-urni delovnik v veljavi že več kot 100 let, tehnološki napredek pa je močno povečal delovno učinkovitost. Raziskava je pokazala, da si kar 97 % vprašanih želi krajši delovnik v podjetju, najpogosteje v obliki 4-dnevnega ali 6-urnega delovnika, kar kaže na velik interes krajšega delovnika v Sloveniji (Zupan, 2022). Zaposleni dosegajo boljše ravnovesje med delom in zasebnim življenjem, obenem pa imajo več časa za družino, počitek in hobije. Vse to prispeva k manjši izgorelosti in utrujenosti, posledično so zaposleni na delovnem mestu bolj osredotočeni in spočiti, kar poveča motiviranost na delovnem mestu. Poveča se tudi občutek pripadnosti podjetju, kar pozitivno vpliva na zavzetost za dobro opravljeno delo. Ohranjanje plače prinese občutek finančne varnosti, kar še dodatno povečuje motivacijo. Pri tej hipotezi lahko tudi predpostavljamo, da imajo zaposleni več časa za osebni razvoj, sprostitev in izobraževanja, kar vodi v večje zadovoljstvo z življenjem. Številne raziskave v državah, kot so Združeno kraljestvo, Islandija, Japonska, Nova Zelandija in Irska, so pokazale, da krajši delovnik pozitivno vpliva na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih, medtem ko je produktivnost ostala enaka ali se je celo povečala.

Hipoteza 2: Krajši delovni čas, ob nespremenjenem plačilu, zmanjšuje fluktuacijo zaposlenih.

Hipoteza govori o tem, da v primeru krajšega delovnika, brez vpliva na prejemke, v podjetju zmanjšamo menjavo zaposlenih. Zmanjšanje delovnih ur zaposlenim omogoči več prostega časa za osebne aktivnosti, kot so počitek, družina in hobiji, kar zmanjšuje stres in utrujenost. To prinese večje zadovoljstvo z delovnimi pogoji v podjetju, po drugi strani pa so zaposleni manj nagnjeni k iskanju novih priložnosti pri konkurenčnih podjetjih. Ohranjanje plačila prav tako pripomore k temu, da zaposleni ostanejo lojalni podjetju.

Hipoteza 3: Krajši delovni čas, ob nespremenjenem plačilu, pozitivno vpliva na ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem.

Hipoteza predpostavlja, da imajo zaposleni v primeru krajšega delovnika, brez vpliva na prejemke, boljše ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem, ker imajo več prostega časa, ki ga lahko preživijo s svojimi družinami, za hobije in počitek, kar zmanjšuje stres in povečuje splošno zadovoljstvo z življenjem. Stres lahko povzroči težave s telesnim zdravjem, kar lahko vpliva na prisotnost na delovnem mestu. Lažje lahko opravijo osebne obveznosti, kot je pregled pri zdravniku ali zobozdravniku, saj jih je težko umestiti v delovni teden (Indeed for Employers, brez datuma).

4.2 Metodologija raziskave

V raziskovalnem delu magistrskega dela sem uporabila kvantitativno metodo raziskovanja, anketo, ki so jo rešili vsi zaposleni za krajši delovni čas. Zaposleni so primerjali motivacijo in zadovoljstvo na delovnem mestu, fluktuacijo podjetja ter ravnovesje med delom in zasebnim življenjem v trenutnem podjetju zaposlitve za krajši delovni čas s preteklo zaposlitvijo za polni delovni čas. Tako sem pridobila podatke o tem, kako krajši delovnik vpliva na predhodno našete spremenljivke. Z anketo sem tako dobila pogled zaposlenih na krajši delovnik in kako to vpliva na njihovo delo.

Uporabila pa sem tudi kvalitativno metodo, in sicer intervju z direktorjem in lastnikom podjetja Donar, Matejem Fegušem. Direktor je v aprilu 2018 v svojem podjetju uvedel krajši delovnik, vendar pa so ga zaradi upokožitev in povečanega obsega dela bili primorani ukiniti. Intervju je eden od najboljših načinov za preverjanje mnenj vodilnih v podjetjih, saj sem tako pridobila še pogled delodajalca.

Temeljna cilja raziskovalnega dela magistrskega dela sta:

- S pomočjo ankete ugotoviti, ali so zaposleni za krajši delovnik bolj motivirani in zadovoljni na delovnem mestu, kot so bili na preteklih delovnih mestih za polni delovni čas.

- S pomočjo intervjuja direktorja in lastnika podjetja Donar, Mateja Feguša, pridobiti vpogled v vodenje podjetja s krajšim delovnikom ter ugotoviti, kaj je razlog, da so začasno ukinili krajši delovnik.

4.3 Anketa

4.3.1 Anketni vprašalnik

Na podlagi predhodno postavljenih hipotez sem oblikovala anketi vprašalnik (Priloga 1: Anketni vprašalnik), ki je bil namenjen zaposlenim, ki delajo v podjetjih za krajši delovni čas, in sicer ob nespremenjenem plačilu, regresu, letnem dopustu ter prispevkih. Ti zaposleni so primerjali zdajšnjo zaposlitev s preteklo zaposlitvijo v podjetju za polni delovni čas. Vprašanja so se navezovala na spremenljivke motivacija, zadovoljstvo, fluktuacija ter ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem. Naredila sem spletno anketo v programu 1KA. Anketo sem najprej testirala v testnem okolju, kjer jo je rešilo nekaj anketirancev, ki so nato posredovali povratne informacije in možnosti za izboljšavo. Anketa je bila aktivna od 19. junija do 27. julija 2024. Anketirance sem dobila tako, da sem kontaktirala s podjetji, za katera sem v člankih zasledila, da imajo krajši delovnik. Dva od podjetij sta se strinjala in posredovala sem jima anketo v spletni obliki. Pri zbiranju anketirancev sem imela težavo, saj ima krajši delovnik v Sloveniji le malo podjetij, poleg tega vsa niso bila pripravljena sodelovati. Anketa obsega 10 vprašanj, večina vprašanj je bilo zaprtega tipa, eno vprašanje je imelo petstopenjsko Likertovo lestvico, eno vprašanje je od anketirancev zahtevalo ureditev dejavnikov po vrstnem redu, dve vprašanji o delovni dobi pa sta bili odprtega tipa. Anketna vprašanja sem analizirala v programskem orodju Excel, ki je del paketa Microsoft Office. Na anketo je kliknilo 52 anketirancev, od tega jih je 36 začelo izpolnjevati, anketo pa jih je končalo 34; prav ti so bili primerni za vzorec.

4.3.2 Opis vzorca

Na anketni vprašalnik je v celoti odgovorilo 34 ljudi, ki so zaposleni v podjetju za krajši delovni čas.

Spol anketirancev

Iz tabele 2 je razvidno, da je v anketi sodelovalo 15 moških, kar predstavlja 44 % vseh anketirancev, in 19 žensk, kar predstavlja 56 % vzorca.

Tabela 2: Spol anketirancev

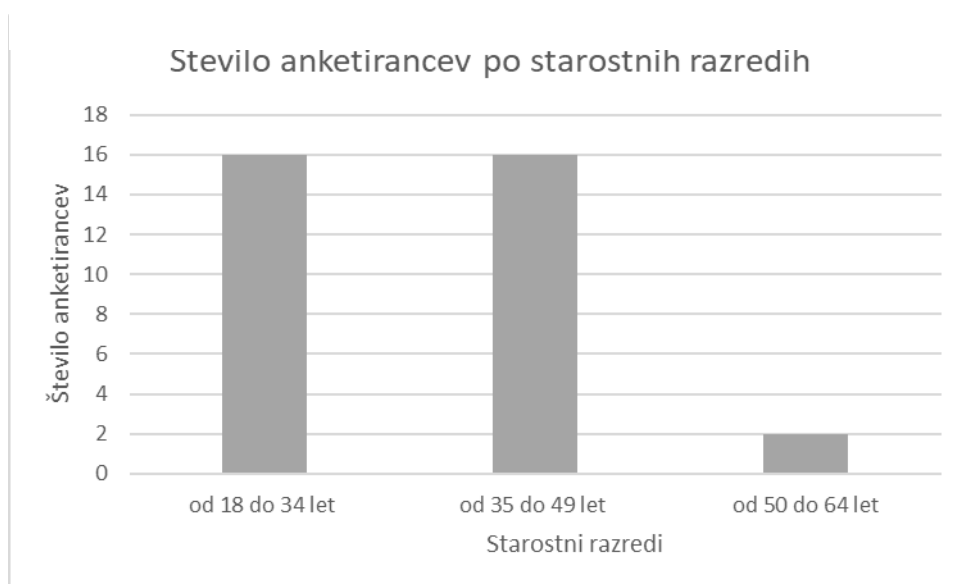
	Frekvenca	Odstotek
Moški	15	44
Ženske	19	56
Skupaj	34	100

Vir: Lastno delo.

Starost anketirancev

Pri starosti anketirancev sem postavila ordinalno lestvico. Kot prikazuje slika 4, je največ anketirancev (32) bilo v starostnih skupinah od 18 do 34 let in od 34 do 49 let, v vsaki od skupin je bilo 16 anketirancev, kar predstavlja skupno 96 %. V starostni skupini od 50 do 64 let sta bila 2 anketiranca, kar predstavlja 6 %.

Slika 4: Grafični prikaz starosti anketirancev



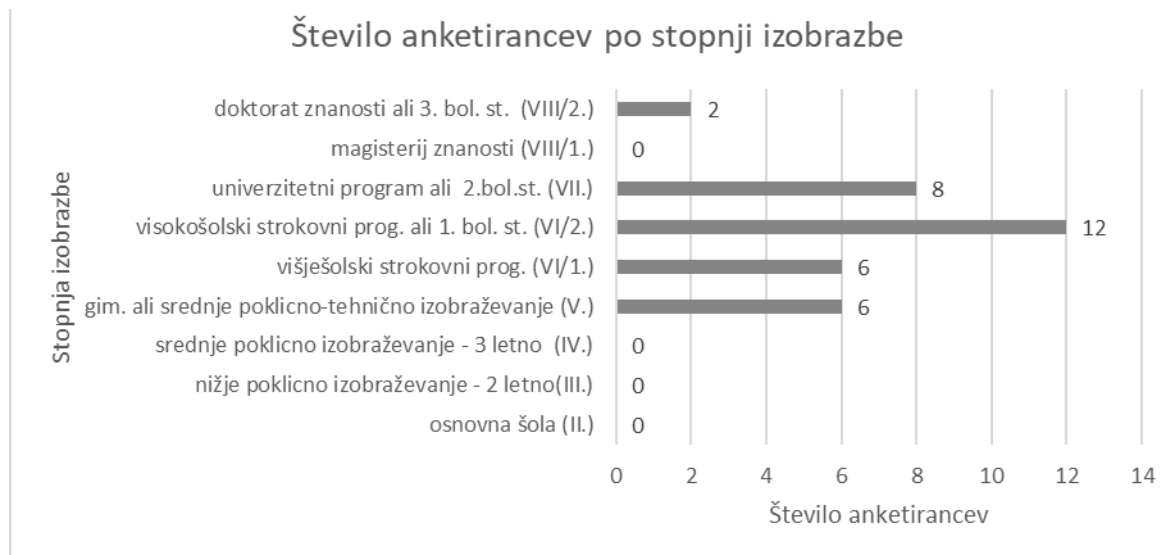
Vir: Lastno delo.

Stopnja izobrazbe anketirancev

Slika 5 prikazuje grafični prikaz stopnje izobrazbe anketirancev. Kot je razvidno, med anketiranci nihče ni imel končano stopnjo izobrazbe osnovna šola (II. stopnja), nižje poklicno izobraževanje – 2 leti (III. stopnja), srednje poklicno izobraževanje (IV. stopnja) in magisterij znanosti (VII./2. stopnja). 6 anketirancev (18 %) je imelo gimnazijsko ali srednje poklicno-tehnično izobraževanje (V.), prav toliko jih je imelo višješolski strokovni program (VI./1. stopnja). Največ anketirancev, kar 12 (35 %), je imelo visokošolski strokovni program ali 1. bolonjsko stopnjo (VI./2. stopnja). V skupino univerzitetni program ali 2. bolonjska stopnja (VII. stopnja) se je uvrstilo 8 anketirancev, kar predstavlja 24 %. Končno

stopnjo izobrazbe doktor znanosti ali 3. bolonjska stopnja pa imata 2 anketiranca, kar predstavlja 6 %.

Slika 5: Grafični prikaz stopnje izobrazbe anketirancev



Vir: Lastno delo.

Število let delovne dobe anketirancev

Tabela 3 prikazuje odgovore na vprašanje: »Koliko let delovne dobe imate?« Nanj je odgovorilo 34 anketirancev. Povprečna delovna doba vzorca znaša 10,3 leta, pri čemer je standardni odklon 7,31 leta. Minimalna delovna doba je bila eno leto, maksimalna delovna doba pa 37.

Tabela 3: Prikaz delovne dobe anketirancev

Koliko let delovne dobe imate?	Št. enot	Povprečje	Std. odklon	Min.	Max.
	34	10,3	7,31	1	37

Vir: Lastno delo.

Število let delovne dobe anketirancev v podjetju za krajši delovnik

Tabela 4 prikazuje odgovore na vprašanje: »Koliko let delovne dobe imate v podjetjih s krajšim delovnikom?« Nanj je odgovorilo 34 anketirancev. Povprečna delovna doba v podjetju s krajšim delovnikom je 2,3 leta, pri čemer je standardni odklon 1,59 leta. Minimalna delovna doba je bila eno leto, maksimalna delovna doba pa 7 let.

Tabela 4: Prikaz delovne dobe anketirancev s krajšim delovnikom

	Št. enot	Povprečje	Std. odklon	Min.	Max.
Koliko let delovne dobe imate v podjetjih s krajšim delovnikom?	34	2,3	1,59	1	7

Vir: Lastno delo.

4.3.3 Analiza ankete

S prvim vprašanjem v anketi sem izvedela, ali so anketiranci pred delom v podjetju za krajši delovnik sploh bili kdaj zaposleni za polni delovni čas. Tukaj sem izločila tiste, ki že od začetka svoje kariere delajo krajši delovnik oziroma je to njihova prva zaposlitev, kar pomeni, da niso primerni za odgovore na drugo in tretje vprašanje, saj je potrebna primerjava dela za krajši delovnik in za polni delovni čas. Tabela 5 prikazuje, da je 31 anketirancev (91 %) v preteklosti delalo v podjetju za polni delovni čas, medtem ko je delo v podjetju za krajši delovnik prva zaposlitev za 3 anketirance.

Tabela 5: Število anketirancev, ki so v preteklosti delali za polni delovni čas

Ali ste pred zaposlitvijo v trenutnem podjetju za krajši delovni čas bili kadar koli zaposleni v podjetju za polni delovni čas?	Frekvenca	Odstotek
Da.	31	91
Ne, vsa prejšnja podjetja so imela krajši delovnik.	0	0
Ne, to je moja prva zaposlitev.	3	9
Skupaj	34	100

Vir: Lastno delo.

S hipotezo 1 sem želela preveriti, ali krajši delovnik pozitivno vpliva na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mesu. Spremenljivki sta bili motivacija in zadovoljstvo. Na motivacijo se navezuje prva trditev pri drugem vprašanju, in sicer: »V trenutnem podjetju za krajši delovni čas sem bolj motiviran/a za delo kot v prejšnjem podjetju za polni delovni čas.« Tabela 6 prikazuje, da se je kar 21 anketirancev (68 %) popolnoma strinjalo s trditvijo, 9 anketirancev (29 %) je označilo stopnjo strinjanja 4, kar si prav tako lahko razlagamo, da se anketiranci strinjajo s trditvijo. Le 1 anketiranec (3 %) je označil stopnjo strinjanja 3, kar je nevtralni položaj. Povprečje odgovorov znaša 4,6, kar pomeni, da so zaposleni v trenutnem podjetju zaposlitve s krajšim delovnikom bolj motivirani za delo kot v preteklem podjetju za polni delovni čas.

Tabela 6: Primerjava motivacije

	1 – Se sploh ne strinjam.	2	3	4	5 – Se popolnoma strinjam.
V trenutnem podjetju za krajši delovni čas sem bolj motiviran/a za delo kot v prejšnjem podjetju za polni delovni čas.	0	0	1	9	21
	0 %	0 %	3 %	29 %	68 %

Vir: Lastno delo.

Spremenljivko zadovoljstvo sem preverjala z drugo trditvijo v drugem vprašanju, in sicer: »V trenutnem podjetju za krajši delovni čas sem bolj zadovoljen/na kot v prejšnjem podjetju za polni delovni čas.« Tabela 7 prikazuje, da se je kar 25 anketirancev (81 %) popolnoma strinjalo s trditvijo, 5 anketirancev (16 %) je označilo stopnjo 4, kar si prav tako lahko razlagamo, da se anketiranci strinjajo s trditvijo. Samo 1 anketiranec je označil nevtralno stopnjo. Povprečje odgovorov znaša 4,8, kar pomeni, da so zaposleni v podjetju za krajši delovnik bolj zadovoljni, kot so bili v preteklem podjetju za polni delovni čas.

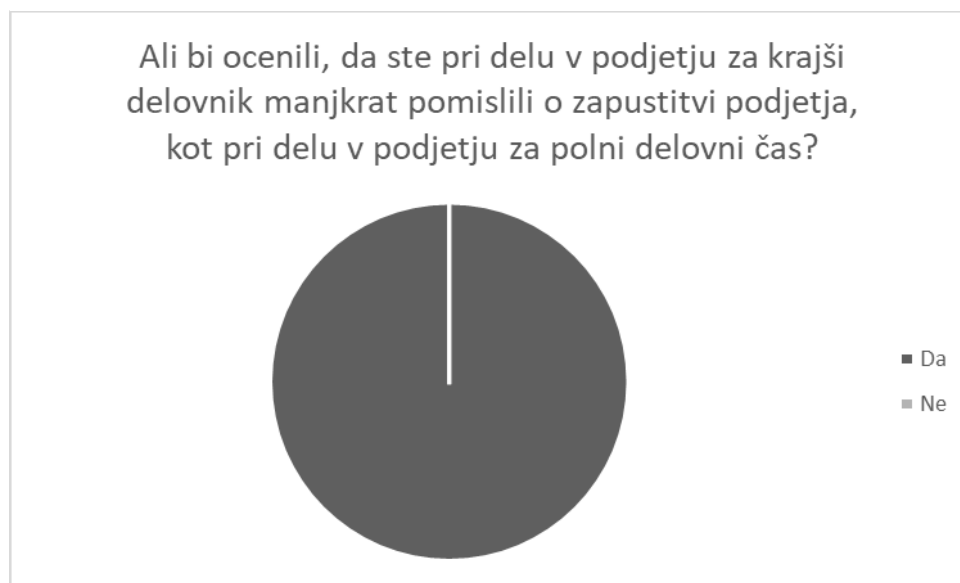
Tabela 7: Primerjava zadovoljstva

	1 – Se sploh ne strinjam.	2	3	4	5 – Se popolnoma strinjam.
V trenutnem podjetju za krajši delovni čas sem bolj zadovoljen/na kot v prejšnjem podjetju za polni delovni čas.	0	0	1	5	25
	0 %	0 %	3 %	16 %	81 %

Vir: Lastno delo.

Zadovoljstvo sem preverjala še z dvema vprašanjema zaprtega tipa. Z vprašanjem »Ali bi ocenili, da ste pri delu v podjetju za krajši delovnik manjkrat pomislili o zapustitvi podjetja kot pri delu v podjetju za polni delovni čas?« Kot prikazuje slika 6, so se vsi anketiranci strinjali z vprašanjem, kar pomeni, da so anketiranci bolj zadovoljni v trenutnem podjetju zaposlitve za krajši delovni čas, saj tako manj razmišljajo o zapustitvi podjetja, kot so morda v podjetju za polni delovni čas. Pri tem lahko tudi sklepamo, da je velika verjetnost, da bo takšno podjetje imelo manjšo fluktuacijo.

Slika 6: Grafični prikaz odgovora na vprašanje, ki preverja zadovoljstvo zaposlenih



Vir: Lastno delo.

Zanimalo me je, kateri dejavnik zaposleni postavljajo na prvo mesto. Anketiranci so imeli na voljo 8 dejavnikov motivacije in zadovoljstva: krajši delovnik, možnost izobraževanja, možnost napredovanja, nagrad in pohval, plača, samostojnost pri delu, varnost zaposlitve, dobri odnosi na delovnem mestu in prilagodljiv delovni čas. Dejavnike so morali razvrstiti po vrsti od najpomembnejšega do najmanj pomembnega, in sicer glede na to, zakaj ne bi zapustili trenutnega podjetja za krajši delovni čas. Največ anketirancev, 20 (59 %), je pod najpomembnejši razlog uvrstilo krajši delovnik, 6 anketirancev (18 %) je trdilo, da so najpomembnejši razlog dobri odnosi na delovnem mestu, 4 anketiranci (12 %) so na prvo mesto dali plačo. Vsakemu od dejavnikov možnost izobraževanja, možnost napredovanja, nagrad in pohval, samostojnost pri delu in prilagodljiv delovni čas je med najpomembnejši razlog dal po 1 anketiranec.

Ostale informacije so v tabeli 8. Iz tega lahko sklepamo, da je najpomembnejši razlog, da zaposleni ne zapustijo trenutnega podjetja, krajši delovnik. Lahko rečemo, da je krajši delovnik eden pomembnejših motivatorjev, ki ima velik vpliv na zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu.

Ob vsem tem lahko trdimo, da so rezultati skladni s hipotezo 1. Krajši delovnik pozitivno vpliva na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu.

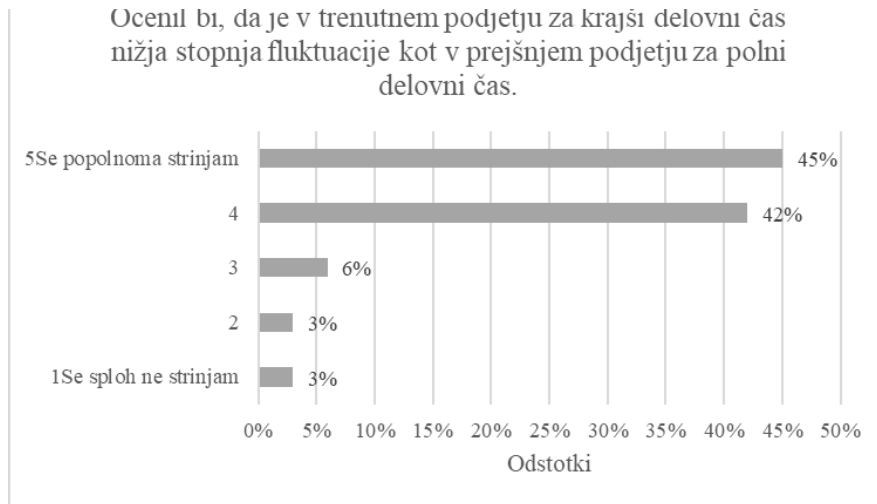
Tabela 8: Razvrstitev dejavnikov motivacije po vrstnem redu

Dejavnik/Vrstni red	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
Krajši delovnik	20	6	1	3	2	0	1	1
	59 %	18 %	3 %	9 %	6 %	0 %	3 %	3 %
Možnost izobraževanja	0	0	0	2	1	6	15	10
	0 %	0 %	0 %	6 %	3 %	18 %	44 %	29 %
Možnost napredovanja, nagrad in pohval	1	2	1	4	8	6	5	7
	3 %	6 %	3 %	12 %	24 %	18 %	15 %	21 %
Plača	4	7	9	5	1	5	2	1
	12 %	21 %	26 %	15 %	3 %	15 %	6 %	3 %
Samostojnost pri delu	1	3	1	5	7	11	3	3
	3 %	9 %	3 %	15 %	21 %	32 %	9 %	9 %
Varnost zaposlitve	1	2	1	5	6	3	6	10
	3 %	6 %	3 %	15 %	18 %	9 %	18 %	29 %
Dobri odnosi na delovnem mestu	6	9	10	4	2	1	1	1
	18 %	26 %	29 %	12 %	6 %	3 %	3 %	3 %
Prilagodljiv delovni čas	1	5	11	6	7	2	1	1
	3 %	15 %	32 %	18 %	21 %	6 %	3 %	3 %

Vir: Lastno delo.

S hipotezo 2 sem želela preveriti, ali krajši delovni čas, ob nespremenjenem plačilu, zmanjšuje fluktuacijo zaposlenih. To sem preverjala s trditvijo pri 2. vprašanju, in sicer: »Ocenil/a bi, da je v trenutnem podjetju za krajši delovni čas nižja stopnja fluktuacije (odhod/prihod zaposlenih) kot v prejšnjem podjetju za polni delovni čas.« Slika 7 prikazuje, da se je kar 14 (45 %) anketirancev popolnoma strinjalo s trditvijo, 13 (42 %) anketirancev je označilo stopnjo strinjanja 4 na lestvici, kar si lahko razlagamo kot strinjanje. Le 2 (6 %) anketiranca sta izbrala nevtralni položaj, 1 (3 %) anketiranec se s trditvijo sploh ne strinja, prav tako je 1 označil stopnjo strinjanja 2, kar si lahko razlagamo kot nestrinjanje s trditvijo. Povprečje vseh odgovorov znaša 4,2, zato lahko trdimo, da imajo zaposleni v podjetju za krajši delovni čas občutek, da je manjša stopnja fluktuacije. Rezultati raziskave so skladni z 2. hipotezo, ki pravi, da krajši delovnik zmanjšuje fluktuacijo zaposlenih v podjetju.

Slika 7: Grafični prikaz odgovorov na trditev o fluktuaciji



Vir: Lastno delo.

Pri hipotezi 3 sem preverjala, ali krajši delovni čas, ob nespremenjenem plačilu, pozitivno vpliva na ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem. To hipotezo sem preverjala z 2. vprašanjem, kjer je bila podana trditev: »V trenutnem podjetju za krajši delovni čas lažje uskladim službeno in zasebno življenje kot v prejšnjem podjetju za polni delovni čas.« Kot prikazuje slika 8, se je 29 anketirancev (94 %) popolnoma strinjalo s trditvijo, 1 anketiranec (3 %) je označil stopnjo strinjanja 4, kar si lahko razlagamo, kot da se strinja s trditvijo, 1 anketiranec (3 %) pa je izbral nevtralni položaj, kar pomeni, da se s trditvijo niti ne strinja niti je ne zanika. Rezultati raziskave so tako skladni s 3. hipotezo, krajši delovnik pozitivno vpliva na ravnovesje med zasebnim in službenim življenjem.

Slika 8: Grafični prikaz odgovorov na trditev o ravnovesju med službenim in zasebnim življenjem



Vir: Lastno delo.

4.4 Intervju

4.4.1 Predstavitev podjetja Donar

Donar je podjetje za notranjo opremo in svetovanje, izdelujejo različne inovativne stole. Razvili so številne izdelke, ki omogočajo dinamično, kakovostno in aktivno sedenje ter tako razbremenijo vitalne dele telesa pri daljšem sedenju doma ali v pisarni. Cilj podjetja je, da omogočijo drugim podjetjem večjo učinkovitost z zdravim in pravilnim sedenjem na ergonomskem delovnem stolu. Direktor in lastnik podjetja je Matej Feguš, ki je velik podpornik krajšega delovnika. Podjetje je omenjeno v številnih člankih kot primer podjetja, ki je v Sloveniji med prvimi uvedlo krajši delovnik.

4.4.2 Analiza intervjuja

Za potrebe raziskave sem poleg spletne ankete opravila še intervju z direktorjem in lastnikom podjetja Donar. Z intervjujem sem želela pridobiti še pogled delodajalca na krajši delovnik in pridobiti mnenja o tem, kako krajši delovnik deluje v praksi. Z direktorjem Matejem Fegušem sva intervju opravila kar po telefonu. Celotne odgovore na vprašanja iz intervjuja najdete med prilogi (Priloga 2: Intervju z direktorjem podjetja Donar, Matejem Fegušem), ključni povzetek intervjuja pa sledi v nadaljevanju.

Podjetje Donar je krajši delovnik uvedlo aprila 2018. Uvedli so ga brez testne faze, takoj, za vse zaposlene v podjetju, torej za proizvodnjo in za podporo. 6-urni delovnik so uvedli ob pogoju, da je delo opravljeno, tako so želeli povečati produktivnost, saj se je velikokrat izkazalo, da ljudje lahko delajo hitreje. Poleg tega so se ljudje v podjetju začeli upokojevati. Mojstrov za tapetništvo in mizarstvo je na trgu zelo malo, zato so želeli uvesti sistem, ki bi jih razbremenil, in se tako zaposleni ne bi predčasno upokojevali. Veliko zaposlenih je začelo delati že zelo zgodaj, nekateri so v času upokojitve stari manj kot 60 let in so za delo še čisto sposobni oziroma imajo veliko znanja, ki bi ga lahko uporabili za mentorstvo mlajših generacij. Matej Feguš poudarja, da če ljudje delamo 40 let 6-urni delovnik, je to enako število urnih obremenitev, kot če bi 30 let delali po 8 ur. Krajši delovnik je pozitiven tudi z ekonomskega vidika, saj je tako manj delovnih bolezni in manj bolezni ob upokojitvah ter tako manj obremenjujejo zdravstveno blagajno. Če bi delali manj, bi bili manj iztrošeni in bi lahko bili bolj aktivni v času pokoja. 6-urni delovnik je bil tudi odgovor na pritisk zviševanja plač. Namesto da bi delavcem povišali plače, so jih vprašali, ali bi imeli več prostega časa. Pri tem moramo poudariti tudi to, da veliko ljudi poleg službe nima hobijev. Ko po 40 letih prenehajo z delom, se jim veliko stvari v življenju spremeni, ne vedo, kaj bi počeli, saj tudi v preteklosti niso imeli časa za različne hobije. V podjetju so se dogovorili, da bo delovni dan potekal od 7. do 13.30 ure, torej 6 ur in 30 minut, saj imajo zaposleni poleg pol ure malice še dvakrat po 15 minut odmora. Tega odmora ne smemo meriti enoznačno, saj se tudi med odmorom delavci kaj zmenijo, da stvari hitreje naredijo in si med seboj pomagajo. Komunikacija se je v podjetju močno izboljšala, nekdo, ki je delal hitreje,

je nato še pomagal preostalim. 90 % časa se ukvarjamo s tistimi 10 %, ki so problematični, namesto da bi bilo obratno in bi se 90 % časa ukvarjali s tistimi, pri katerih vse deluje in bi iskali načine, da bi delovalo še naprej. Pri preostalih 10 % pa bi morali iskati načine, da čim manj obremenjujejo. Dejstvo je tudi, da neki odstotek ljudi ne želi delati in pika. Produktivnost je odvisna predvsem od ljudi, kako so ljudje motivirani, da se stvari naredijo hitreje. Podjetje Donar je industrija pohištva, pri tem je zelo pomemben sam »design«, dodana vrednost je tudi, da je nekaj boljše in lepše narejeno. Zaposleni so si sami izdelali pripomočke, da so delo opravili hitreje. Drugače je v primeru, ko imamo proizvodnjo, ki ima triizmensko delo; tam enostavno ni možnosti, da bi v šestih urah naredili enako kot v osmih urah, produktivnost je odvisna od vsake minute. Tam je edina rešitev robotizacija ali avtomatizacija. Dejansko bi imeli potem 4-izmensko delo, torej 4-krat po 6 ur, kar pomeni, da za 25 % dvignemo stroške dela. Krajši delovnik je možen tam, kjer se to dá, seveda ni pravično, da nekdo lahko, drugi ne, ampak bi bilo to zanimivo, ker bi videli, kateri kadri so to. Delo se je v sto letih spremenilo in s tem bi se morala prilagajati tudi pravila oziroma bi morala postati bolj fleksibilna.

Zanimalo me je tudi, ali so na splošno zaposleni v podjetju preobremenjeni, saj morajo v krajšem delovniku narediti enako količino dela. Na to v podjetju Donar težko odgovorijo, ker so imeli pogoje, da je delo opravljeno, sicer nikoli niso podaljšali delovnega časa zaradi povečane količine dela. Matej Feguš pravi, da so krajši delovnik zaposleni vzeli za sveto, kot ustavno pravico, hitro so se navadili, da je delo le 6 ur. Bili so zelo zadovoljni, saj so za enako plačilo delali manj. Poudarja tudi, da je pri zaposlenih bilo opazno, da so se družinski odnosi izboljšali, tudi moški so bili prej doma in so lahko kaj postorili pri domačih opravilih ter starševstvu. Zaposleni so imeli tudi več časa za hobije, bili so v boljši psihofizični pripravljenosti. Če so v prostem času kaj naredili zase, so se tudi v službi bolje počutili.

Podjetje Donar je v letu 2022 ukinilo krajši delovnik, zanimalo me je, kaj so bili glavni razlogi za to. Prvi razlog je bila pandemija covid-19. Takrat podjetje nekaj časa ni poslovalo, številni trgi so se jim zaprli, tudi nekateri kupci so propadli, zaradi česar podjetje še danes čuti posledice. Drugi razlog so bile upokojitve. Šivilje in dva tapetnika sta se upokojila, podjetje pa se ni moglo kadrovske okrepiti in pravočasno najti vseh zamenjav, zato so morali preiti na polni delovni čas, pri čemer so vedno sledili pogoju, da je delo narejeno. Torej, ko je bilo dela manj, so imeli proste petke in zaposlenim dali kolektivni dopust. Na ta način so tudi zmanjšali nezadovoljstvo ob ukinitvi krajšega delovnika. Direktor poudarja, da je tovrstno prilagajanje mogoče izključno zato, ker gre za manjšo proizvodnjo, v primeru večje proizvodnje bi bilo to težje.

Ker trenutno krajši delovni čas še ni zakonsko urejen, me je zanimalo mnenje, kako bi to lahko naredili za vse dejavnosti, če povsod to ni mogoče. Matej Feguš je odgovoril, da ni proti 8-urnemu delovniku, meni pa, da bi bilo pošteno, da imajo delodajalci proste roke pri določanju dolžine delovnika. Se pravi, če obstajajo omejitve navzgor, koliko je maksimalno število delovnih ur, bi ob predpostavki, da državi in ljudem damo enako, morale biti dovoljene tudi, da ljudje lahko delajo manj. Zakaj bi delavci morali delati 8 ur, če so bolj

produktivni in bolj inovativni, zaradi česar imamo boljše produkte. Nekdo, ki nič ne dela in npr. samo pobira najemnino, saj ima v lasti nepremičnino, si mora tudi pisati, da dela 40 ur tedensko. Krajši delovnik bi lahko uvedli predvsem za pisarniško delo, saj se delo dá organizirati na način, da delamo hitreje. Covid-19 je omogočil, da lahko delamo z več postanki, je pa res, da je delo razporejeno čez cel dan in smo ves čas z mislimi v službi. Po eni strani pri delu od doma prihranimo čas pri prevozu, po drugi pa delamo čez cel dan. Vedno bolj bo pritisk na to, da je tudi vožnja všteta v delovni čas. Fantastična rešitev je, da če bi imeli javni promet tako urejen, da bi se začel delovni čas že ob prihodu na vlak, saj bi bili vlaki tako urejeni, da bi imeli internetno povezavo, kjer bi lahko pregledali vsa elektronska sporočila.

Veliko ljudi se vozi na delo tudi 3 ure, če zraven prištejemo še 8-urni delovnik, to pomeni, da so večji del dneva odsotni od svoje družine. Mladi družini z otrokom lahko to pusti velike posledice, saj so družine nezadovoljne, nastanejo problemi z otroki, ki so brez nadzora, itd.

4.5 Povzetek rezultatov in ugotovitve

V raziskovalnem delu sem poskušala ugotoviti, kako krajši delovnik vpliva na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih, fluktuacijo v podjetju ter na ravnovesje med službo in družabnim življenjem zaposlenih. V poglavju 4.3 so zapisane opisne statistike podatkov, zbranih s pomočjo spletne ankete, v poglavju 4.4 pa je povzetek intervjuja, pri čemer sem prišla do ugotovitev, ki bodo podane v nadaljevanju.

Zaposleni potrebujejo motivacijo, da se na delovnem mestu počutijo dobro in delujejo optimalno. Različne zaposlene motivirajo različni dejavniki podjetja. To so različni bonusi, denar, potovalne ugodnosti, krajši delovnik, fleksibilni delovnik, izobraževanja, možnosti nagrad, napredovanj, pohval, dobro delovno okolje itd. Zaposleni tako postanejo motivirani, ker jim podjetje omogoči več kot le redno plačilo. Moramo poudariti, da na vsakega zaposlenega motivacija vpliva na različne načine, zato je treba dobro poznati svoj kolektiv (Ganta, 2014). Rezultati raziskave so pokazali, da so zaposleni resnično bolj motivirani v trenutnem podjetju zaposlitve za krajši delovnik kot v preteklem podjetju za polni delovni čas. Seveda je pomembno poudariti, da je motivacija v podjetju odvisna tudi od drugih dejavnikov, kot so dobri odnosi na delovnem mestu ter dobra komunikacija med vodilnimi kadri in ostalimi zaposlenimi. Matej Feguš je v intervjuju tudi poudaril, da krajšega delovnika v proizvodnji s triizmenskim delom ni mogoče vpeljati, saj je produktivnost odvisna od vsake minute. Če bi ljudje delali samo 6 ur, to poveča stroške dela za kar 25 %. V proizvodnji, kjer je pomemben tudi »design« in kako je nekaj narejeno, bi lahko uvedli krajši delovnik. Višja motivacija zaposlenih ne more vplivati, da bi v krajšem delovniku naredili enako, pri tem je edina rešitev robotizacija ali avtomatizacija. Lažje je tudi v primeru manjše proizvodnje, kjer lahko bolj prilagajamo in spreminjamo količino dela. Odmorov pri zaposlenih ne smemo meriti enoznačno, velikokrat se ravno takrat zaposleni kaj dogovorijo, da se delo hitreje naredi, to spodbuja tudi komunikacijo med zaposlenimi, kar navsezadnje

prispeva k temu, da si med seboj pomagajo. Torej nekdo, ki svoje delo opravi, lahko pomaga drugemu. Po navadi se 90 % časa ukvarjajo s tistimi 10 %, ki so problematični, namesto da bi bilo obratno in bi se 90 % časa ukvarjali s tistimi, pri katerih vse deluje in bi iskali načine, da bi delovalo še naprej. Pri ostalih 10 % pa bi morali iskati načine, da čim manj obremenjujejo. Sprejeti moramo dejstvo, da nekateri zaposleni niso motivirani za delo in ne želijo delati.

Uspeh celotne organizacije je odvisen od vsakega posameznika in njihovega odnosa do dela. Ljudje so na svojih delovnih mestih bolj produktivni, če so zadovoljni s svojim delom. Zadovoljstvo zaposlenih je pozitivno emocionalno stanje, ki se odraža v posameznikovem dožemanju svojega dela. Nezadovoljstvo zaposlenih v podjetju je najpogostejši vzrok za odhod zaposlenih iz podjetja, zato je prav, da se temu posveti veliko pozornosti. Ko je zaposleni že pripravljen oditi iz podjetja, je na žalost že prepozno in težko popravimo njegovo stopnjo zadovoljstva (Mihalič, 2006). Rezultati raziskave z ankete so pokazali, da so zaposleni bolj zadovoljni v trenutnem podjetju za krajši delovni čas kot v preteklem podjetju za polni delovni čas. Skoraj vsi anketiranci so odgovorili, da so v podjetju za krajši delovni čas manjkrat pomislili o zapustitvi podjetja kot pri delu v podjetju za polni delovni čas. To nam veliko pove o zadovoljstvu zaposlenih na delovnem mestu. Kot že prej omenjeno, ko je zaposlen pripravljen oditi iz podjetja, na njegovo zaznavanje dela težko še kaj vplivamo. Tudi Matej Feguš trdi, da so zaposleni bili bolj zadovoljni, saj so za manj dela dobili enako plačilo. Pri tem pa moramo paziti, da ima krajši delovnik lahko kratkoročen učinek na zadovoljstvo. To pomeni, da se zaposleni zelo hitro privadijo na krajši delovnik, medtem ko v primeru povečanega dela in podaljšanja delovnika lahko pride do hudega nezadovoljstva. Analiza ankete je prav tako pokazala, da je glavni razlog, da zaposleni ne bi zapustili trenutnega podjetja s krajšim delovnim časom, ugodnost krajšega delovnika, kar pomeni, da je to velik razlog za zadovoljstvo zaposlenih.

Na zadovoljstvo na delovnem mestu zelo vpliva tudi dobro ravnanje med službo in družbenim življenjem. Neuravnovešeno razmerje se odraža kot: višja raven bolezni in stresa, več sporov, nasilja in ločitev, slabši nadzor otrok ter manjše zadovoljstvo z življenjem, kar prinese tudi negativne posledice za organizacije, kot so: večja odsotnost z dela, manjše zadovoljstvo pri delu, manjša produktivnost, manjša raven lojalnosti organizaciji, višji stroški zdravstvene oskrbe itd. Raziskava z anketo je pokazala, da zaposleni lažje usklajujejo službeno in zasebno življenje v trenutnem podjetju za krajši delovnik kot v preteklem podjetju za polni delovni čas. Matej Feguš poudarja, da so imeli zaposleni v času krajšega delovnika več hobijev in so bili v boljši psihofizični pripravljenosti, ne nazadnje pa so se tudi v službi bolje počutili. Družinski odnosi so se prav tako izboljšali, saj so moški bili prej doma in so lahko kaj pripomogli k domačim opravilom ter vzgoji otrok. To, da imajo zaposleni več prostega časa za svoje hobije, pozitivno vpliva tudi na obdobje v času upokojitve, saj je lahko za nekoga, ki je med delovno dobo samo delal v podjetju, ta prehod lahko zelo težak, saj poleg službe ni imel nobenih drugih aktivnosti. Matej Feguš trdi, da če ljudje delamo 40 let 6-urni delovnik, je to enako število urnih obremenitev, kot če bi 30 let

delali po 8 ur. Krajši delovnik je pozitiven tudi z ekonomskega vidika, saj je tako manj delovnih nesreč oziroma bolezni, povezanih z delom, manj bolezni ob upokojitvah, zaradi česar manj obremenjujejo zdravstveno blagajno. Če bi delali manj, bi bili manj iztrošeni in bi lahko bili bolj aktivni v pokoju.

Ena od oblik izkazovanja nezadovoljstva na delovnem mestu je tudi fluktuacija. Raziskava je pokazala, da anketiranci ocenjujejo, da je v podjetju s krajšim delovnikom nižja stopnja fluktuacije kot v preteklem podjetju zaposlitve za polni delovni čas.

V tem primeru trenutno krajši delovni čas ni zakonsko urejen, delo se je v sto letih močno spremenilo in s tem bi se morala prilagajati tudi pravila oziroma morala bi postati bolj fleksibilna. Trenutno obstajajo zakonske omejitve navzgor, koliko je maksimalno število delovnih ur. Med drugim bi bilo smiselno tudi, da bi ob predpostavki, da če delodajalec državi in zaposlenim plača enako, moralo biti dovoljeno, da zaposleni delajo manj. Če ima podjetje bolj produktivne in inovativne delavce, boljše produkte, boljše stroje, bi mu morali omogočiti, da zaposleni lahko delajo manj. Vse večji pritisk bo tudi na to, da se bo čas vožnje štel v delovni čas, saj smo zaradi tega velik del dneva odsotni od svoje družine, kar lahko pusti velike posledice na družino in vzgojo otrok.

Podjetje Donar je v letu 2022 ukinilo krajši delovnik, glavni razlog je bila pandemija covid-19, saj podjetje takrat nekaj časa ni poslovalo. Poleg tega so se jim zaprli nekateri trgi in nekateri kupci so propadli; te posledice podjetje čuti še danes. Drugi razlog so bile upokojitve, podjetje se ni moralo kadrovske okrepiti, zato so morali preiti na polni delovni čas. Pri vsem tem je treba poudariti, da je pogoj, ki ga morajo delavci zasledovati, ta, da je delo narejeno. Torej, ko je bilo dela manj, so imeli proste petke, in zaposlenim dali kolektivni dopust. Na ta način so tudi zmanjšali nezadovoljstvo ob ukinitvi krajšega delovnika. Tovrstno prilagajanje je možno izključno zato, ker so manjša proizvodnja.

5 SKLEP

V zadnjih letih je krajši delovni čas, brez vpliva na plačilo, postala ena od privlačnejših politik, ki so jo uvedle številne organizacije po vsem svetu. Osnovna ideja je sprva morda v nasprotju z uveljavljenim prepričanjem, da več dela pomeni boljše rezultate, vendar pa so uspešni pilotni projekti in raziskave po svetu pokazali, da to ni tako.

V prvem delu magistrskega dela sem se posvetila zgodovini delovnega časa, ki se je postopno zmanjševal, produktivnost pa je rasla. Nato je sledil krajši opis pravnega vidika krajšega delovnika, ki trenutno v primeru nespremenjenega plačila prispevkov, letnega dopusta, regresa in plačila še ni zakonsko opredeljen. Delovni čas je omejen na najmanj 36 ur tedensko oziroma največ 48 ur skupaj z nadurami na teden. Direktor podjetja Donar trdi, da bi delodajalci morali imeti proste roke pri določanju delovnega časa svojim delavcem, seveda ob predpostavki, da podjetje zaposlenim in državi dá enako. Predstavila sem prednosti in slabosti krajšega delovnika za posameznika, državo ter organizacije. Številni

uspešni podjetniki, kot so Ivo Boscarol, Igor Akrapovič in Matej Feguš, menijo, da je trenutno proizvodnja v Sloveniji še premalo avtomatizirana, da bi tam lahko uvedli krajši delovnik; to pride v poštev izključno pri dejavnostih, ki zahtevajo več psihičnega napora (npr. pisarniško delo). Prav tako krajšega delovnika ne bi mogli implementirati pri dejavnostih, kjer na trgu dela primanjkuje kadra (npr. zdravstveni sektor). Omenila sem tudi korake pri implementaciji tovrstnega sistema v podjetje. Pri implementaciji tega lahko v podjetju nastanejo številni izzivi; eden od teh je, da se storitev ohranja na enaki ravni. V prvem koraku je pomembno, da spremenimo način razmišljanja, tako da se poleg delovnih ur v podjetju merita tudi kakovost in dobro počutje na delovnem mestu, saj delovne ure le redko odražajo dejansko vrednost. Nato moramo opredeliti cilje, narediti ustrezni komunikacijski načrt, izvesti pilotni projekt in ga oceniti. Potem ga moramo povečati in ga nenehno nadgrajevati. V Združenem kraljestvu, na Islandiji, Japonskem, Novi Zelandiji in Irskem so izvedli obsežne pilotne teste z več podjetji, kjer so raziskave pokazale, da je krajši delovnik imel pozitiven vpliv na počutje zaposlenih na delovnem mestu in tudi na produktivnost.

Nadaljevanje magistrskega dela sem posvetila pomenu motivacije in zadovoljstva na delovnem mestu ter opisala vse pomembne dejavnike, s katerimi lahko delodajalec spodbuja povečanje motivacije in zadovoljstva zaposlenih. Eden od teh dejavnikov je lahko tudi ugodnost krajšega delovnika, kar pomeni, da zaposleni delajo manj za enako plačilo. Krajši delovnik omogoči zaposlenim, da imajo boljše ravnovesje med delom in zasebnim življenjem, tako lažje opravijo osebne stvari, kot je pregled pri zobozdravniku ali zdravniku, poleg tega pa več časa posvetijo svojim družinam, hobijem in prostemu času. Zaposleni tako postanejo srečnejši, kar vpliva na zadovoljstvo pri delu in poveča lojalnost do podjetja. Lahko se poveča tudi produktivnost, saj se zaposleni naučijo učinkoviteje razvrščati naloge, da jih opravijo v krajšem delovniku.

Predstavila sem tudi pomembnejše teorije motivacije in različne poglede na motivacijo na delovnem mestu. Opisala sem tudi primere izražanja nezadovoljstva na delovnem mestu, med katere sodita tudi fluktuacija in absentizem. Povprečna fluktuacija za leto 2023 je v Sloveniji znašala 10 %, kar je nižje kot v letu 2022. V Sloveniji je problem absentizma kar pogost, saj je bilo povprečno trajanje bolniške odsotnosti v letu 2022 pri ženskah 12,2 dneva, pri moških pa 13,4 dneva.

Raziskava, izvedena na koncu magistrskega dela, je pripomogla k odgovoru na vprašanje, kako krajši delovni čas vpliva na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih, fluktuacijo v podjetju ter ravnovesje med službenim in družabnim življenjem. S pomočjo 34 enot velikega vzorca anketirancev, ki so izpolnili anketni vprašalnik, sem ugotovila, da so vsi rezultati skladni s hipotezami. Tako ocenjujem, da je bila kvantitativna raziskava uspešna. Poleg tega sem izvedla še kvalitativno metodo, tj. intervju z direktorjem in lastnikom podjetja Donar, ki je predstavil svoj pogled na krajši delovnik in povedal, kako je to izvedljivo v praksi. Podjetje je krajši delovnik moralo ukiniti, saj še danes čutijo posledice covida-19, poleg tega pa je prišlo do upokožitev kadra, ki je težko zamenljiv, in se niso mogli tako hitro kadrovsco

okrepiti. Direktor poudarja, da so kljub krajšemu delovniku vedno imeli pogoj, da je delo narejeno. Zanimiva je tudi misel, da če bi ljudje delali 40 let po 6 ur, je to enako število delovnih ur, kot če delamo 30 let po 8 ur. Tako bi bili zaposleni v pokoju manj iztrošeni in bi še lahko delali oziroma bi lahko bili mentorji mlajšim generacijam, navsezadnje pa bi manj obremenjevali zdravstveno blagajno.

Ugotovila sem, da krajši delovnik pozitivno vpliva tako na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih kot tudi na ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem ter fluktuacijo podjetja. Problem nastane pri proizvodnem delu, ki še ni dovolj avtomatizirano, saj bi tam težko nadomestili produktivnost, ki je odvisna od vsake minute; vsekakor je to bolj primerno za pisarniška dela. S tem podpiram možnost za nadaljnje raziskave in predstavljam delodajalcem vsa dejstva za uvedbo tovrstnega sistema v podjetje.

LITERATURA IN VIRI

1. Ahmed, I., Nawaz, M. M., Iqbal, N., Ali, I., Shaukat, Z. in Usman, A. (2010, januar). Effects of motivational factors on employees jobsatisfaction a case study of University of the Punjab, Pakistan. *International journal of business and management*, 5(3), 70–80.
2. Ali, S. A. M., Said, N. A., Yunus, N. M., Kader, S. F. A., Latif, D. S. A. in Munap, R. (2014). Hackman and Oldham's Job Characteristics Model to Job Satisfaction. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 129, 46–52.
3. Bedene, P. (2023, 14. julij). Trg dela: Fluktuacija in »neskladja« – kdaj lahko pričakujemo osip? *Bloomberg Adria*. <https://si.bloombergadria.com/posel/kariera/34403/na-trgu-dela-veliko-fluktuacije-in-neskladij/news/>
4. Cox, J. (2023, marec). Four-day working week: Can it become the norm in Ireland? *BreakingNews*. <https://www.breakingnews.ie/ireland/four-day-working-week-can-it-become-the-norm-in-ireland-1449412.html>
5. Cvitkovič, I. (2022, september). Kakovost življenja – ravnovesje poklicnega in zasebnega življenja. *Revija za univerzalno odličnost*, 11(3), 271–280.
6. Dolton, P. (2017, november). Working hours: Past, present, and future. *IZA World of Labour*. <https://wol.iza.org/articles/working-hours-past-present-and-future/long#izawol.406-figure-000003>
7. Dragman, D. (2014, september). Vpliv zadovoljstva zaposlenih na sproščanje človekovih ustvarjalnih potencialov. *Revija za univerzalno odločnost*. Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu.
8. EURES. (2024, 5. april). Vzpostavitev pravega ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem. https://eures.europa.eu/striking-right-balance-between-work-and-personal-time-2024-04-05_sl
9. European Commission. (2022). *Women's situation in the labour market*. <https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and->

- fundamental-rights/gender-equality/women-labour-market-work-life-balance/womens-situation-labour-market_en#work-life-balance
10. Feguš, P. (brez datuma). Kakšno je zdravo delovno okolje? *HR&M*. <https://www.hrm-revija.si/kaksno-je-zdravo-delovno-okolje>
 11. Ferragioni, G. in Colombo, S. (2023, 21. februar). The climate benefits of a four-day workweek. *BBC*. <https://www.bbc.com/future/article/20230220-is-a-4-day-workweek-good-for-the-climate>
 12. Ganta, C. V. (2014, november). Motivation in the workplace to improve the employee performance. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 2(6), 2349–4476.
 13. Giattino, C., Oritz-Ospina, E. in Roser, M. (2020). Working Hours. *OurWorldinData*. https://ourworldindata.org/working-hours?utm_campaign=3%20Kad%C4%B1n%201%20D%C3%BCnya&utm_medium=email&utm_source=Revue%20newsletter#are-we-working-more-than-ever
 14. Gilmore, O. (2019). A 4-day week for Ireland? A report on the feasibility of a four-day working week in Ireland. *Fourdayweek*. <https://fourdayweek.ie/wp-content/uploads/2019/09/4DayWeek.pdf>
 15. Haraldsson, G. D. in Kellam, J. (2021, junij). Going Public: Iceland's Journey to a shorter working week. *Alda and Autonomy*. https://autonomy.work/wp-content/uploads/2021/06/ICELAND_4DW.pdf
 16. HR&M. (brez datuma). *Raziskava Manpower: Kakšna je napoved zaposlovanja in dviga plač v letu 2024?* <https://www.hrm-revija.si/raziskava-manpower-kaksna-je-napoved-zaposlovanja-in-dviga-plac-v-letu-2024>
 17. Indeed Career Guide. (2023, 11. marec). *Herzberg's Theory: A Guide for Boosting Employee Motivation*. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/herzberg-theory>
 18. Indeed Career Guide. (2024, avgust). *Factors of Motivation: Understanding What Motivates Employers*. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/factors-of-motivation>
 19. Indeed for employers. (brez datuma). *Shortening the Workweek: Pros and Cons*. <https://www.indeed.com/hire/c/info/shorter-work-week>
 20. Kallis, G., Kalush, M., Flynn, H. O., Rossiter, J. in Ashford, N. (2013, 11. april). "Friday off": Reducing Working Hours in Europe. https://www.academia.edu/28706526/_Friday_off_Reducing_Working_Hours_in_Europe&nav_from=834ebfdf-c5c8-4183-9a69-4e8b13b41f99&rw_pos=0
 21. Kaur, A. (2013). Maslow's Need Hierarchy Theory: Applications and Criticisms. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(10), 1061–1064.
 22. Kelly, O., Schor, J. B., Fan, W., Bezdenzhnykh, T., Gu, G. in Hubbard, N. B. (2022). The Four Day Week: Assessing global trials of reduced work time with no reduction in pay: Evidence from Ireland. *University College Dublin, Press*. <https://static1.squarespace.com/static/60b956cbe7bf6f2efd86b04e/t/6390e7378468bc1ef5a4b882/1670440760975/4DayWeekAssessingGlobalTrials.pdf>

23. Lee, S., McCann, D. in Messenger, J. C. (2007). Working Time Around the World. *Taylor & Francis e-Library*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_104895.pdf
24. Lewis, K., Stronge, W., Kellam, J. in Kikuchi, L. (2023, februar). THE RESULTS ARE IN: THE UK'S FOUR-DAY WEEK PILOT. *Autonomy Research Ltd*. <https://autonomy.work/wp-content/uploads/2023/02/The-results-are-in-The-UKs-four-day-week-pilot.pdf>
25. LinkedIn. (2023, marec). *Is the 4-Day Work Week Worth the Hype? The Surprising Results of a New Zealand Experiment*. <https://www.linkedin.com/pulse/4-day-work-week-worth-hype-surprising-results-new>
26. Lozar, S. (2022, 13. junij). Kdaj bomo v Sloveniji uvedli krajši delovni teden? *24ur.com*. <https://www.24ur.com/novice/gospodarstvo/kdaj-bomo-v-sloveniji-uedli-krajshi-delovni-teden.html>
27. McNeice, S. (2020, 17. september). "No loss of pay" – How one Irish company moved staff to a four-day work week. *Newstalk*. <https://www.newstalk.com/news/no-loss-pay-one-irish-company-moved-staff-four-day-work-week-1077808>
28. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
29. Minimax. (2023, 24. junij). *Razmišljate o uvedbi skrajšanega delovnega časa?* [objava na blogu]. <https://www.minimax.si/sl-si/razmisljate-o-uedbi-skrajsanega-delovnega-casa>
30. Morgan Mckinley. (brez datuma). *Top 9 Factors That Impact Employee Motivation*. <https://www.morganmckinley.com/hk/employers/talent-solutions/insight/top-9-factors-impact-employee-motivation>
31. N1SLO. (2022a, 25. oktober). Štiridnevni delovnik kmalu tudi zakonsko urejen? <https://n1info.si/novice/slovenija/stiridnevni-delovnik-kmalu-tudi-zakonsko-urejen/>
32. N1SLO. (2022b, junij). *Ivo Boscarol v svojem novem podjetju uvaja štiridnevni delovni teden*. <https://n1info.si/gospodarstvo/ivo-boscarol-v-novem-podjetju-uvaja-stiridnevni-delovni-teden/>
33. Najdidelo. (2021, 27. oktober). *Skrajšani delovni čas – kdo ga lahko koristi in kakšne so spremembe pravic iz zaposlitve*. <https://www.najdidelo.si/skrajsan-ali-polni-delovni-cas-kaj-se-bolj-splaca/>
34. Neubert, S., Bader, C., Hanbury, H. in Moser, S. (2022, avgust). Free days for future? Longitudinal effects of working time reductions on individual well-being and environmental behaviour. *Journal of Environmental Psychology*. Vol 82. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0272494422000949?via%3Dihub>
35. NIJZ. (2023, 17. maj). *Prva objava: Bolniška odsotnost v letu 2022*. <https://nijz.si/podatki/prva-objava-bolniska-odsotnost-v-letu-2022/>

36. Paul, K. (2019, 4. november). Microsoft Japan tested a four-day work week and productivity jumped by 40%. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/technology/2019/nov/04/microsoft-japan-four-day-work-week-productivity>
37. Perkbox. (brez datuma). *How to encourage employee autonomy*. <https://www.perkbox.com/uk/platform/recognition/how-to-encourage-employee-autonomy>
38. Personio. (brez datuma). *What Is the Hackman and Oldham Model?* <https://www.personio.com/hr-lexicon/hackman-and-oldham-model/>
39. Račnik, M. (brez datuma). *Herzbergova teorija motivacije*. <https://www.vodja.net/herzbergova-teorija-motivacije/>
40. Roy, E. A. (2018, julij). Work less, get more: New Zealand firm's four-day week an "unmitigated success". *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/world/2018/jul/19/work-less-get-more-new-zealand-firms-four-day-week-an-unmitigated-success>
41. Scognamiglio, A. (2020. september). Paid Sick Leave and Employee Absences. *Wiley Online Library*. <https://onlinelibrary-wiley-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/epdf/10.1111/labr.12171>
42. SDTS. (brez datuma). *Tedenski delovni čas*. [https://www.sindikatsdts.si/pravice-splosno/475-dogovor-o-delovnem-casu-polni-ali-krajsi-delovni-cas-in-delovni-teden#:~:text=Torej%20zakon%20omejuje%20delodajalca%2C%20da,%C4%8DIen%20ZDR%2D1\)](https://www.sindikatsdts.si/pravice-splosno/475-dogovor-o-delovnem-casu-polni-ali-krajsi-delovni-cas-in-delovni-teden#:~:text=Torej%20zakon%20omejuje%20delodajalca%2C%20da,%C4%8DIen%20ZDR%2D1))
43. Şenol, F. (2014). The effect of Job Security on Perception of the internal Motivation means: A research from Turkey. *Manas Journal of Social Studies*, 3(1), 129-157.
44. SURS. (2024). *Število delovno aktivnih preseglo milijon*. <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/12796>
45. Svetlik, I. in Zupan, N. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
46. Svetlik, I., Glazer, J., Kajzer, A. in Trbanc, M. (2001). *Politika zaposlovanja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
47. Tamma, P. (2022, 16. marec). Is Friday the new Saturday? Europe eyes a 4-day week. *Politico*. <https://www.politico.eu/article/friday-new-saturday-europe-four-day-week/>
48. Tenney, M. (2024). *10 Factors That Influence Employee Motivation*. <https://peoplethrivers.com/what-are-the-factors-that-influence-employee-motivation/>
49. Ugovšek, J., Mikuš, Š., Grapulin, T. in Tomažič, J. (2015, 5. oktober). Bi delali šest ur na dan za enako plačo? Nabildajte produktivnost! *Finance*. <https://www.finance.si/topjob/bi-delali-sest-ur-na-dan-za-enako-placo-nabildajte-produktivnost/a/8836618>

50. Vadas, P. (2022, 14. maj). Prvi odzivi na koalicijsko pogodbo: predlog skrajšanega delovnika buri duhove. *N1SLO*. <https://n1info.si/novice/slovenija/prvi-odzivi-na-koalicijsko-pogodbo-predlog-skrajšanega-delovnika-buri-duhove/>
51. Vlada Republike Slovenije. (2022). 15. *VLADA REPUBLIKE SLOVENIJE – Program za delo koalicije 2022-2026*. https://www.gov.si/assets/vlada/Vlada_predstavitev_dokumenti/Koalicijski-dogovor-2022-2026-Programski-del-18.5.2022.pdf
52. Vozza, S. (2022, 31. maj). Why more businesses are considering ending the 40-hour workweek. *Fast Company*. <https://www.fastcompany.com/90752605/why-more-businesses-are-considering-ending-the-40-hour-work-week>
53. Werber, C. (2022, 8. november). Microsoft Japan's four-day week is new evidence that working less is good for productivity. *Quartz*. <https://qz.com/work/1741570/microsoft-japan-tried-a-four-day-work-week-and-was-more-productive>
54. Whillans, A. in Lockhart, C. (2021, 28. september). A Guide to Implementing the 4-Day Workweek. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/09/a-guide-to-implementing-the-4-day-workweek>
55. Wikipedija. (2023, december). *Motiviranje zaposlenih*. https://sl.wikipedia.org/wiki/Motiviranje_zaposlenih#/media/Slika:Hierarhija_potreb_po_Maslowu.svg
56. Williamson, I. O., King, J. E., Jr., Lepak, D. in Sarma, A. (2010, 19. julij). Firm reputation, recruitment web sites, and attracting applicants. *Hum. Resour. Manage.*, Vol. 49, No. 4, 669-687.
57. Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1), Uradni list RS, št. 21/13, 78/13 – popr., 47/15 – ZZSDT, 33/16 – PZ-F, 52/16, 15/17 – odl. US, 22/19 – ZPosS, 81/19, 203/20 – ZIUPOPĐVE, 119/21 – ZČmIS-A, 202/21 – odl. US, 15/22, 54/22 – ZUPŠ-1, 114/23 in 136/23 – ZIUZDS.
58. Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju (ZPIZ-2), Uradni list RS, št. 48/22 – uradno prečiščeno besedilo, 40/23 – ZČmIS-1, 78/23 – ZORR, 84/23 – ZDOsk-1, 125/23 – odl. US in 133/23.
59. Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih (ZSDP-1), Uradni list RS, št. 26/14, 90/15, 75/17 – ZUPJS-G, 14/18, 81/19, 158/20, 92/21 in 153/22.
60. Zupan, U. (2022, 9. julij). Kako uvesti krajši delovni čas? »Preskakovanje korakov vodi v neuspeh«. *24ur.com*. <https://www.24ur.com/novice/slovenija/kako-v-podjetju-vesti-krajši-delovni-cas.html>

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik.

Pozdravljeni.

Sem Tinkara Trojar, študentka Ekonomske fakultete, in pripravljam magistrsko delo z naslovom Vpliv krajšega delovnega časa na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih.

Anketa je anonimna, za izpolnjevanje boste potrebovali približno 3 minute. Podatki bodo zaupni in analizirani na splošno ter ne na ravni posameznika. Uporabljeni bodo izključno za potrebe magistrskega dela.

Zahvaljujem se vam za sodelovanje.

Q1 – Ali ste pred zaposlitvijo v trenutnem podjetju za krajši delovni čas bili kadarkoli zaposleni v podjetju za polni delovni čas?

- ☐ Da.
- ☐ Ne, vsa prejšnja podjetja so imela krajši delovnik.
- ☐ Ne, to je moja prva zaposlitev.

IF (1) Q1 = [1]

Q2 – Glede na primerjavo trenutne zaposlitve za krajši delovni čas in pretekle zaposlitve za polni delovni čas ustrezno označite strinjanje s spodnjimi trditvami.

	1 – Se sploh ne strinjam	2	3	4	5 – Se popolnoma strinjam
V trenutnem podjetju za krajši delovni čas sem bolj motiviran/a za delo kot v prejšnjem podjetju za polni delovni čas.	☐	☐	☐	☐	☐
V trenutnem podjetju za krajši delovni čas sem bolj zadovoljen/na kot v prejšnjem podjetju za polni delovni čas.	☐	☐	☐	☐	☐
V trenutnem podjetju za krajši delovni čas lažje uskladim službeno in zasebno življenje kot v prejšnjem podjetju za polni delovni čas.	☐	☐	☐	☐	☐
Ocenil/a bi, da je v trenutnem podjetju za krajši delovni čas nižja stopnja fluktuacije (odhod/prihod zaposlenih) kot v prejšnjem podjetju za polni delovni čas.	☐	☐	☐	☐	☐

IF (2) Q1 = [1]

Q3 – Ali bi ocenili, da ste pri delu v podjetju za krajši delovnik manjkrat pomislili o zapustitvi podjetja kot pri delu v podjetju za polni delovni čas?

- ☐ Da.
☐ Ne.

Q4 – Spodaj so zapisani dejavniki. Uredite jih po pomembnosti, glede na to, zakaj ne bi zapustili trenutnega podjetja zaposlitve za krajši delovni čas (1 – najpomembnejši razlog, 7 – najmanj pomemben razlog)?

Razpoložljive kategorije:

Razvrščene kategorije:

Krajši delovnik – nespremenjeno plačilo,
dopust, regres ...

1. _____

Možnost izobraževanja

2. _____

Možnost napredovanja, nagrad in pohval

3. _____

Plača

4. _____

Samostojnost pri delu

5. _____

Varnost zaposlitve

6. _____

Dobri odnosi na delovnem mestu

7. _____

Prilagodljiv delovni čas

8. _____

Q5 – Če bi dobili dobro priložnost (višja plača, bližina podjetja ...), bi se zaposlili za polni delovni čas v drugem podjetju?

- ☐ Da.
☐ Ne.

Q6 – Koliko let delovne dobe imate?

Q7 – Koliko let delovne dobe imate v podjetjih s krajšim delovnikom (ob nespremenjenem plačilu)?

Q8 – SPOL

- ☐ Moški
☐ Ženski
☐ Neopredeljeno

Q9 – Koliko ste stari?

- ☐ manj kot 18 let
☐ od 18 do 34 let
☐ od 35 do 49 let
☐ od 50 do 64 let
☐ 65 let ali več

Q10 – Kakšna je vaša stopnja izobrazbe?

- ☐ osnovna šola (II.)
- ☐ nižje poklicno izobraževanje – 2-letno(III.)
- ☐ srednje poklicno izobraževanje – 3-letno (IV.)
- ☐ gimnazijsko ali srednje poklicno-tehnično izobraževanje (V.)
- ☐ višješolski strokovni program (VI/1.)
- ☐ visokošolski strokovni program ali 1. bol. st. (VI/2.)
- ☐ univerzitetni program ali 2. bol. st. (VII.)
- ☐ magisterij znanosti (VIII/1.)
- ☐ doktorat znanosti ali 3. bol. st. (VIII/2.)

Priloga 2: Intervju z direktorjem podjetja Donar – Matejem Fegušem

Kdaj in zakaj ste pričeli s krajšim delovnikom? Kakšen je bil postopek uvajanja? Koliko časa je trajala faza testiranja? Ste za vse enote uvedli krajši delovnik – pisarna, proizvodnja?

»V podjetju Donar d.o.o. smo s krajšim delovnikom pričeli aprila leta 2018.

S krajšim delovnikom smo pričeli takoj, brez testne faze. Uvedli smo ga za vse zaposlene v podjetju, tako v proizvodnji kot za podporo. Dejstvo, ki ga je potrebno poudariti je, da smo 6-urni delovnik uvedli ob pogoju, da je delo opravljeno. S tem smo želeli povečati produktivnost, ker se je velikokrat ugotovilo, da ljudje lahko delo naredijo hitreje oziroma so prej delali počasneje. Klasična stvar, ki se je dogajala, zlasti v proizvodnji, je bila, da je nekdo 15minut čakal, da se je odregistriral, kar nima smisla, če je delo narejeno lahko gre domov. Krajši delovnik je bil odgovor na to, da so se ljudje začeli upokojevati, predvsem mojstri usposobljeni za tapetništvo in mizarstvo in ker je bilo tega kadra na trgu zelo malo, smo jih na ta način želeli razbremeniti, da se nebi upokojili predčasno. Veliko jih je pričelo delati že zelo zgodaj in so tako v času upokojitve stari celo manj kot 60 let, in so še čisto sposobni oziroma imajo veliko znanja za delo, želeli pa smo jih razbremeniti. Pomembno je poudariti, da, če ljudje delamo 40 let 6-urni delovnik je to enako število urnih obremenitev kot če bi 30 let delali po 8-ur. Tako bi lahko podaljševali delovno aktivnost, kar pomeni, da bi starejši kadri lahko upravljali mentorsko delo ali pa delo, ki je tehnično bolj zahtevno, vendar pa ni fizično. Skrajševanje delovnega časa vidim tudi iz ekonomskega vidika, saj je manj delovnih bolezni, manj je tudi bolezni ob upokojitvi, ko so ljudje iztrošeni in imajo različne težave, in tako manj obremenjujejo zdravstveno blagajno. V primeru, da bi delali manj bi bili manj iztrošeni in lahko bili bolj aktivni v času pokoja. Krajši delovnik je tudi ena oblika pritiska na zviševanje plač, nekdo, ki želi imeti višjo plačo, ga vprašamo kaj pa če bi imel več prostega časa. Seveda nekateri, bi raje imeli višjo plačo, to so tisti, ki rabijo.«

Ljudje naj bi manj obremenjevali zdravstveni sistem, kaj pa bi se potem zgodilo s pokojninskim sistemom, ki ima že sedaj težave zaradi demografske strukture, življenjska doba bi se tako še podaljšala.

»Razlika je predvsem v tem, da če je daljša življenjska doba, je pomembno ali je ta doba zdrava in aktivna, ali je to doba hiranja zaradi iztrošenosti.

Je pa dejstvo, da je potrebno gledati tudi te mehke stvari, kot so depresija in fizična kondicija. Jaz govorim o delu o katerem naj bi ljudje uživali, ga radi opravljajo, jim to ne predstavlja bremena, in tako bi se ljudje manj upokojevali. Delavec, ki ima že 40 let izkušenj lahko veliko nauči nekoga, ki je pričel z delom ali pa ta znanja uporablja in je za to nagrajen. Nagrajen je lahko tako, da dela samo 4 ure, ali pa 2-3 krat tedensko, s tem bi še zmeraj prispeval v državno blagajno in je nebi obremenjeval, ker se nebi upokojil. Po 40 letih delovne dobe je potrebo delavcu nekaj dati, če bi pokojninska blagajna izplačala 50% , delodajalec pa ostalih 50%, bi še zmeraj dobil več. To je seveda stvar širše analize,

ekonomisti bi se tega morali lotiti s pozitivnimi predpostavke, potem bi lahko pogledali ali ta model deluje tudi širše.«

»Na starejše ljudi to bolj vpliva kot na mlade, mladi ljudje prenesejo bistveno več stresa in bistveno večje obremenitve, vsako leto je težje prenašati stres in na neki toči je tega dosti. Prepričan sem, da če nekaj delaš 40 let in potem prenehaš z delom, se veliko stvari v življenju lahko spremeni, če nimaš nekih hobijev. Veliko ljudi je takih, ki nima tega, sploh v času upokojevanja pri 60- letih. Mislim, da se generalno v sistemi vsi ukvarjamo z 10%, ki so problematični, se pravi, 90% časa se ukvarjamo s tistimi 10%, ki so problematični. Namesto, da bi bilo obratno in bi se 90% časa ukvarjali s tistimi pri katerih vse deluje in iskati načine, da bi delovalo še naprej. Pri ostalih 10% pa bi morali iskati načine, da čim manj obremenjujejo. Dejstvo je tudi, da nek odstotek ljudi ne želi delati in pika.«

Kako ste to uvedli v proizvodnji? Saj je velikokrat omenjeno, da je v proizvodnji še preveč ročnih del, da bi to lahko omogočili?

Ste pred uvedbo nekatere proces optimizirali, da so zaposlenim vzele manj časa? (manj odmorov, večji nadzor)?

»To sem prepustil temu, da smo se dogovorili, da je delo opravljeno. Iskreno moram povedati, da sem tudi jaz utopično mislil, da bo teh cigaretov in kav manj, ampak dejstvo je, da si delovni v proizvodnji tega ne pustijo vzeti. Manjši odmor 5-10 minut, ni odmor, ampak počitek, da lahko potem naprej delajo in se tudi v tem odmoru kaj zmenijo, da stvari gredo hitreje, to torej ni čisto enoznačno. Je pa dejstvo, da delo mora biti narejeno, ker le tako lahko podjetje deluje. Komunikacija med zaposlenimi se je izboljšala, delo se je opravilo hitreje, nekdo, ki je bil hitrejši je pomagal drugim, da so hitreje naredili. Ni pa prišlo tako daleč, kot sem si mislil, da bi optimizirali proces proizvodnje. Trdim, da produktivnost je izključno na optimizaciji med ljudmi, koliko so ljudje motivirani, zainteresirani, da se stvari lahko naredijo hitreje. Velika razlika je med tekočim trakom z minutno normo, tam seveda 2-uri pomeni 2-uri. Mi smo vseeno industrija pohištva, kjer je design, kjer je dodana vrednost tudi, da je nekaj bolje in lepše narejeno, tukaj se da neke stvari optimizirati. Nekateri delavci so si npr. sami razvili pripomočke, da so lahko hitreje in lažje naredili delo. Če pa imamo proizvodnjo s tri izmenskim delom, tam ni možnosti, da bi naredili enako v 6-urah kot v 8-urah, če nimajo novih strojev.«

Torej glede na to, da je pogoj, da je delo opravljeno, potem zaposleni niso bili preobremenjeni, saj so morali v krajšem delovniku narediti enako? Ste enostavno podaljšali delovni čas, če je bilo dela več? So bili zaposleni zadovoljni?

»Tako bom rekel, zaposleni niso delali dlje. Zgodilo se je, da so delavci po določenem času vzeli 6-urni delovnik za sveto. Rekel sem, da je to postala ustavna pravica. Včasih sem se jezil, ker kaj ni bilo narejeno, vendar so nato zjutraj naredili vse zelo hitro. Zelo so se navadili, da je delo 6-ur. Prišli so ob 7 uri, in odšli domov ob 13.30h, torej pol ure malice ni bilo všteti v teh 6-ur, saj smo se skupaj dogovorili, da imajo vmes dvakrat po 15minut pavze

za kavo in cigaret. Zaposleni so bili zelo zadovoljni, kdo pa nebi bil, da dela manj za isto plačilo. Poznalo se je tudi, da so se družinski odnosi izboljšali, to gledam tudi iz vidika, da če je moški prej doma bo tudi on kaj skuhal in pospravil, to ne bo opravljala ves čas ženska. Ženske imajo že tako večjo obremenitev pri gospodinjstvu, domačih opravilih, starševstvu in tako naprej. Več časa so imeli tudi za hobije, bili so bolj psihofizično pripravljeni. Seveda, če si prej doma in imaš spodbudo, da kaj narediš zase, tudi lažje delaš v služni.

Omenili ste, da so zaposleni delali od 7ure do 13.30 ure, kaj pa če nekdo ni šel na malico, je lahko prej zaključil z delom?

»Načeloma v proizvodnji, ko je ura je malica. Imeli smo tudi težave, če kdo pride na prevzem robe in se noben ne dvigne, ker imajo oni malico. To so delavske pravice, ki jih je potrebno spoštovati.«

Kdaj ste ukinili krajši delovnik?

Kaj je bil glavni razlog, da ste ukinili krajši delovnik v podjetju? Se to obnese v praksi?

»Glavna razloga sta bila Covid in upokojitve. Šivilje in dva tapetnika sta se upokojila, to je bil za nas velik upad, to enostavno ni bilo možno tega narediti v določenem času,, nismo pa se uspeli kadrovsko okrepiti, nismo uspeli najti vseh zamenjav. V času Covida smo bili nekaj časa celo zaprti, kar se je tudi poznalo. Ko je dela manj, delamo manj, tudi prej, ko ni bilo dovolj dela smo imeli petke proste, dali smo kolektivni dopust. Mi smo manjša proizvodnja in se res lahko prilagajamo, ne predstavljam si, da bi bili večja proizvodnja. Mnenja sem, da je tukaj načrtovanje in organizacija dela ključna. Če je dobra organizacija dela se marsikaj lahko naredi v krajšem času.«

Ali bi rekli, da ste zaradi krajšega delovnika bili bolj privlačni na trgu?

»Mi sicer nismo to objavljali, novinarji so dobili to informacijo in takrat sem dobival prošnje za delo v našem podjetju iz povsod. Sigurno si bolj privlačen kot delodajalec.«

Kako so ukinitvev krajšega delovnika sprejeli zaposleni? Kakšna je zdaj klima v podjetju? Se je poslabšala?

»Mi še zmeraj nismo prišli na čase pred Covidom, tudi takrat so se nam zaprli nekateri trgi, nekateri kupci so nehali delati. Tam je bolj odgovornost do tega, da imajo zaposlitev. Nisem razumel, da je bilo veliko slabe volje, saj imamo še zmeraj pogoj, da je delo opravljeno in takrat lahko greš domov. To je sigurno bolj vprašanje za njih. Mislim, da 8-urni delovnik narobe razumemo, morali bi bolj ekonomsko gledati koliko ur rabimo, da delo opravimo, in kako delo optimiziramo, da je delo donosno.«

Torej pri vas je produktivnost višja, ko je veliko dela in nižja, ko je manj dela. Kako ste merili produktivnost?

»Produktivnost na uro mora ostati enaka, če je manj ljudi in približno enaka količina dela prinese, da mora biti več delovnih ur, druge matematike tukaj ni. Lahko delaš optimizacijo, ampak to gre le do neke mere. Nagovarjati bi morali fleksibilno delo, kjer se delo da optimizirati. Treba je razumeti, da poznamo različne oblike dela, če gledamo pisarniško delo, kjer lahko brskamo po internetu, telefonu, je zelo neumno, če nekomu nekdo očita, da to počne v delovnem času, če ima on delo opravljeno, to lahko to počne kjerkoli. Če pa imamo pravilo, da moraš sedeti v pisarni zaradi 8-urnega dela, je to drugače. Meni se zdi zakoličeno 8-urno delo nekaj nesmiselnega, saj se mi zdi, da imamo za to organizacijo dela, kjer morajo ljudje svoje delo opraviti.«

Kot ste že omenili, krajši delovnik po vašem mnenju ni mogoče uvesti v proizvodnji s tri izmenskimi delom?

»Tam ne vidim rešitev, le kot robotizacijo, avtomatizacijo. Dejansko bi imeli potem 4 izmensko delo, torej 4 krat po 6-ur, kar pomeni, da za 25% dvignemo stroške dela. Krajši delovnik bolj vidim tam kjer se to da, seveda ni pravično, da nekdo lahko, drugi ne, ampak bi bilo to zanimivo, ker bi videli kateri kadri to so. Delo se je v sto letih spremenilo in s tem bi se morala prilagajati tudi pravila oziroma bi morala postati bolj fleksibilna.«

Nekateri so mnenja, da to ni možno uzakoniti, saj krajši delovnik ni mogoče uvesti za vse vse dejavnosti, tako bi nekatera podjetja trpela in bila manj konkurenčna. Kaj vi mislite o tem?

»Tukaj se jaz ne strinjam, nimam nič proti 8-urnem delovniku, pošteno bi bilo, da imamo delodajalci proste roke. Se pravi, če smo omejeni navzgor, koliko je maksimalno število delovnih ur, bi ob predpostavki, da ostane plačilo enako, moralo biti dovoljeno, da ljudje lahko delajo manj. Zakaj so moji delavci omejeni, da morajo delavci delati 8-ur, če so bolj produktivni, bolj inovativni, imamo boljše produkte. Tako imam bolj zadovoljen kolektiv, saj so ljudje pripravljeni še več prispevati, so bolj motivirani, da se to vzdržuje še naprej, saj če tega ne bo bomo več delali ali bo nekdo izgubil službo. Nebi smeli omejevati delovnega časa navzdol, ob predpostavki, da državi in ljudem damo enako. Nekdo, ki nič ne dela in na primer samo pobira najemnino, saj ima v lasti nepremičnino, si mora tudi pisati, da dela 40-ur tedensko.«

»Mislim, da bi bilo smiselno predvsem iz vidika javne uprave, saj že zdaj nekateri uradi nimajo uradnih ur vsak dan. Tako bi pridobili boljše kadre, saj bi ljudje raje delali v javni upravi, kot pa v zasebnem sektorju. Predvsem mislim, da se pisarniško delo da organizirati, da se dela le 6-ur. To smo videli tudi v času Covida, da od doma lahko delamo več, z več postanki, je pa res po 16 uri prej nisem odgovarjal na elektronska sporočila, pri delu od doma sem odgovarjal tudi ob 20 uri zvečer. Po eni strani pri delu od doma prihranimo čas pri prevozu, po drugi strani pa delamo čez cel dan. Vedno bolj bo pritisk na to, da je tudi vožnja

ušteta v delovni čas. Fenomenalna rešitev je, da če bi imeli javni promet, tako urejen, da bi se začel delovni čas že ob prihodu na vlak, saj bi bili vlaki tako urejeni, da imajo internetno povezavo in lahko pregledamo vsa elektronska sporočila.

Veliko ljudi se vozi na delo tudi 3 ure, če zraven prištejemo še 8 urni delovnik, to pomeni, da so večji del dneva odsotni od svoje družine. Mladi družini z otrokom, lahko to pusti velike posledice, saj so družine nezadovoljne, nastanejo problemi z otroci, ki so brez nadzora itd«