

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**POMEN IN VPLIV UREDITVE DELOVNEGA ČASA  
NA ZAPOSLENE**

Ljubljana, maj 2020

REBEKA VIDALI

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Rebeka Vidali, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Pomen in vpliv ureditve delovnega časa na zaposlene, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem izr. prof. dr. Robertom Kašetom

### IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 DELOVNI ČAS</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1 Delovni čas in zaposleni</b> .....	<b>3</b>
1.1.1 Opredelitev delovnega časa .....	3
1.1.2 Zakonska ureditev delovnega časa.....	6
1.1.3 Dojemanje delovnega časa s strani zaposlenih .....	8
<b>1.2 Različne ureditve delovnega časa in vplivi na zaposlene</b> .....	<b>11</b>
1.2.1 Standardni delovni čas.....	11
1.2.1.1 Opis standardnega delovnega časa .....	11
1.2.1.2 Vpliv standardnega delovnega časa na zaposlene .....	12
1.2.2 Fleksibilni delovni čas.....	13
1.2.2.1 Opis fleksibilnega delovnega časa.....	13
1.2.2.2 Vpliv fleksibilnega dela na zaposlene .....	15
1.2.3 Izmensko delo .....	16
1.2.3.1 Opis izmenskega dela.....	16
1.2.3.2 Vpliv izmenskega dela na zaposlene .....	17
1.2.4 Nočno delo.....	18
1.2.4.1 Opis nočnega dela .....	18
1.2.4.2 Vpliv nočnega dela na zaposlene.....	20
1.2.5 Delo ob nedeljah .....	21
1.2.5.1 Opis dela ob nedeljah .....	21
1.2.5.2 Vpliv nedeljskega dela na zaposlene .....	22
<b>2 METODOLOGIJA</b> .....	<b>23</b>
<b>2.1 Raziskovalni načrt in vzorec</b> .....	<b>23</b>
<b>2.2 Vzorčenje, zasnova in izvedba intervjujev</b> .....	<b>25</b>
<b>2.3 Struktura intervjuja</b> .....	<b>25</b>
<b>2.4 Analiza intervjujev</b> .....	<b>27</b>
<b>3 REZULTATI IN INTERPRETACIJA</b> .....	<b>27</b>
<b>3.1 Vpliv ureditve delovnega časa na izide, občutja in vedenja zaposlenih</b> .....	<b>27</b>
3.1.1 Vpliv na splošno počutje .....	28

3.1.2	Ureditev delovnega časa in stres .....	29
3.1.3	Ureditev delovnega časa in produktivnost .....	31
3.1.4	Zadovoljstvo zaposlenih z ureditvijo delovnega časa.....	32
<b>3.2</b>	<b>Vpliv različnih ureditev delovnega časa na zasebno življenje .....</b>	<b>33</b>
3.2.1	Vpliv na razmerje med poklicnim in zasebnim življenjem.....	33
3.2.2	Prenos dela v prosti čas .....	35
3.2.3	Ureditev delovnega časa in čustvena izčrpanost .....	36
<b>4</b>	<b>DISKUSIJA .....</b>	<b>37</b>
<b>4.1</b>	<b>Ključne ugotovitve.....</b>	<b>37</b>
<b>4.2</b>	<b>Mnenje o spremembi ureditve delovnega časa v času epidemije koronavirusa .....</b>	<b>44</b>
<b>4.3</b>	<b>Praktična priporočila .....</b>	<b>45</b>
<b>4.4</b>	<b>Omejitve raziskave in predlogi za nadaljnje raziskovanje .....</b>	<b>47</b>
	<b>SKLEP .....</b>	<b>48</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>50</b>
	<b>PRILOGE .....</b>	<b>55</b>

## KAZALO TABEL

Tabela 1:	Delovno aktivni, ki delajo ob nestandardnih urah, po spolu, Slovenija, 2018 .....	5
Tabela 2:	Zaposleni, ki opravljajo izmensko delo, po spolu, Slovenija, 2018 .....	6
Tabela 3:	Opis vzorca (intervjuvancev).....	24
Tabela 4:	Pozitivni in negativni vplivi ureditve delovnega časa na izide, občutja in vedenja intervjuvancev.....	40
Tabela 5:	Pozitivni in negativni vplivi ureditve delovnega časa na razmerje dela in prostega časa intervjuvancev .....	43

## KAZALO SLIK

Slika 1:	Zakonska omejitev tedenskih delovnih ur po svetu leta 2012 .....	4
Slika 2:	Običajni tedenski delovni čas glede na državo in spol, 2015 .....	6
Slika 3:	Povprečne tedenske delovne ure po državah v letu 2013 .....	12

Slika 4: Redno nočno delo (zahtevano od najmanj 20 % zaposlenih) v evropskih podjetjih po državah (%).....	19
Slika 5: Redno nedeljsko delo (zahtevano od najmanj 20 % zaposlenih) v evropskih podjetjih, po državah (%).....	21
Slika 6: Redno nedeljsko delo (zahtevano od najmanj 20 % zaposlenih) v evropskih podjetjih, po sektorjih (na osnovi klasifikacije NACE) (%).....	22

## KAZALO PRILOG

Priloga 1: Intervju .....	1
---------------------------	---

## SEZNAM KRATIC

angl. - angleško

**ESWT** – (angl. European Establishment Survey on Working Time and Work-Life Balance); Raziskava podjetij o delovnem času in ravnotežju med delom in zasebnim življenjem

**EU** – (angl. European Union); Evropska unija

idr. – in drugi

itd. - in tako dalje

**ILO (MOD)** – (angl. International Labour Organization); Mednarodna organizacija dela

**NACE** – (angl. European Classification of Economic Activities); Evropska klasifikacija gospodarskih dejavnosti

**SDTD** – Sindikat delavcev trgovine Slovenije

str. – stran

**SURS** – Statistični urad Republike Slovenije

št. – številka, število

**Ur. l. RS** – Uradni list Republike Slovenije

**ZDA** – Združene države Amerike

**ZDR-1** - Zakon o delovnih razmerjih



## UVOD

Delovni čas in njegova ureditev sta postala ključna dejavnika pri organizaciji dela. Meja med delom in prostim časom vedno bolj blede, povezava med delovnim mestom in delovnim časom pa je vedno bolj prekinjena (Tucker & Folkard, 2012). Spreminjanje delovnega časa, iz tistega »standardnega« 8-urnega delavnika, se je začelo v 20. stoletju. V večini evropskih držav so se začeli pojavljati čedalje daljši in neobičajni delovni časi, kot so na primer nočno delo, izmensko delo, delo ob vikendih itd. (Kümmerling & Lehndorff, 2007).

Gospodarstvo se hitro spreminja in tako je potrebna določena mera prilagodljivosti tako za podjetja kot tudi za delavce. Pri tem pa morajo biti tisti, ki so odgovorni za načrtovanje delovnega časa, zelo pozorni na njegovo ureditev, saj lahko ta pomembno vpliva na učinkovitost, produktivnost in konkurenčnost podjetij, na drugi strani pa na zdravje, dobro počutje in motivacijo zaposlenih (Kümmerling & Lehndorff, 2007). Eden od glavnih vzrokov nezadovoljstva zaposlenih je slabo ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem. Caruso (2006) je izpostavila, da je predolg delovni čas lahko vzrok za številne zdravstvene težave. Pri tem navaja kot posledice krajši čas počitka in regeneracije od dela, manj časa za udeležitev družinskih aktivnosti in drugih dolžnosti ter manj časa za telesno aktivnost. Vsi ti pojavi lahko vodijo v motnje spanja, stres, utrujenost, slabo voljo itd. Prav tako Lunau, Bambra, Eikemo, van der Wel in Dragano (2014) navajajo zdravstvene težave, ki jih lahko prinese slabo ravnovesje med delom in zasebnim življenjem. Kot eno od glavnih zdravstvenih težav navajajo odziv na stres, kot so zvišan krvni tlak, povišan srčni utrip in povišana raven kortizola.

Največji dejavnik za spremembo delovnega časa je tehnološki napredek, zaradi katerega delo ni več omejeno na prostor in čas. Najpomembnejši dejavnik v tem pogledu je zagotovo razvoj mobilnih pametnih naprav. Vedno več zaposlenih uporablja pametni telefon za opravljanje delovnih nalog v svojem prostem času. Pametni telefon je po mnenju Cola (2016) eden od glavnih vzrokov, da meja med poslovnim in zasebnim časom vse bolj blede. Cole (2016) pa še poudarja, da ima sodobna tehnologija eno veliko prednost, in to je možnost, da zaposleni delajo bolj fleksibilno. Predvsem za tiste z družinskimi obveznostmi ali drugimi dodatnimi odgovornostmi in zahtevami je takšno delo lahko neprecenljivo in je zato lažje doseči zadovoljivo ravnovesje med delom in zasebnim življenjem. Po drugi strani pa lahko ustvarja težave pri postavljanju meje med zasebnostjo in delom.

Z globalizacijo in tehnološkim napredkom smo dobili tudi »nove« vrste delovnega časa. Rednega delovnega časa, od ponedeljka do petka, od 7. do 15. ure, je vse manj, vse več je fleksibilnega delavnika. Fleksibilen delovni čas je ustvaril delovna mesta brez omejitev – kako dolgo, kdaj in kako hitro zaposleni delajo (Matilla-Santander in drugi, 2019). Večina tega »novega« delovnega časa naj bi imela pozitivne učinke na zaposlene in naj bi izboljševala življenje, vendar pa ni nujno tako. Veliko avtorjev (Costa, 2010; Galinsky,

Kim & Bond, 2001; Caruso, 2006; Cole, 2016) v svojih raziskavah trdi, da nestandardne ureditve delovnega časa počasi brišejo mejo med zasebnim življenjem in delom ter da imajo negativen vpliv na zaposlene. V tem magistrskem delu me zato zanima, kakšni so učinki različnih ureditev delovnega časa na zaposlene v Sloveniji.

**Namen magistrskega dela** je podjetjem in posameznikom ponuditi vpogled v pomen ureditve delovnega časa in vpliv tega na zaposlene. Smo v obdobju, kjer so vse pogostejše nestandardne oblike dela in dolge delovne ure. Te lahko vplivajo na posameznikovo počutje, zdravje ter posledično uspešnost in produktivnost. Namen magistrskega dela je predstaviti najpogostejše ureditve delovnega časa v Sloveniji in kako določen delovni čas vpliva na zaposlene ter na koncu predlagati najboljšo možnost ureditve delovnega časa, pri kateri so zaposleni zadovoljni in produktivni.

**Cilj naloge** je podrobneje proučiti različne ureditve delovnega časa, ugotoviti prednosti in slabosti vsakega ter njihov vpliv na zaposlene. S pomočjo proučitve različnih domačih in tujih strokovnih in znanstvenih člankov predstavim različne ureditve delovnega časa, s tem pa dobim osnovo za nadaljnjo, empirično raziskavo.

V magistrskem delu postavljam naslednja tri raziskovalna vprašanja:

- **RV1:** Kakšne ureditve delovnega časa obstajajo v svetu in pri nas?
- **RV2:** Na katere izide, občutja in vedenja zaposlenih vpliva ureditev delovnega časa?
- **RV3:** Kako različne ureditve delovnega časa vplivajo na zaposlene in zakaj?

Magistrsko delo je razdeljeno na teoretični in raziskovalni del. V prvem, teoretičnem delu opisno, s pomočjo analize strokovne in znanstvene literature, predstavim teoretično ozadje magistrskega dela. Pri analizi uporabim sekundarne podatke, v največji meri strokovne internetne članke iz razpoložljivih baz, pomagam pa si tudi s spletnimi stranmi in vladnimi publikacijami. Uporabljeni sekundarni podatki zajemajo aktualno domačo in tujo literaturo. Drugi, raziskovalni del pa temelji na kvalitativni raziskavi, ki vključuje zaposlene z različnimi ureditvami delovnega časa. Izvedem 10 polstrukturiranih intervjujev z zaposlenimi s čim bolj različnimi ureditvami delovnega časa. V zadnjem delu pa primarne podatke, ki sem jih pridobila z omenjeno raziskavo, z metodo sinteze, povežem v sklepno poročilo.



# 1 DELOVNI ČAS

## 1.1 Delovni čas in zaposleni

### 1.1.1 Opredelitev delovnega časa

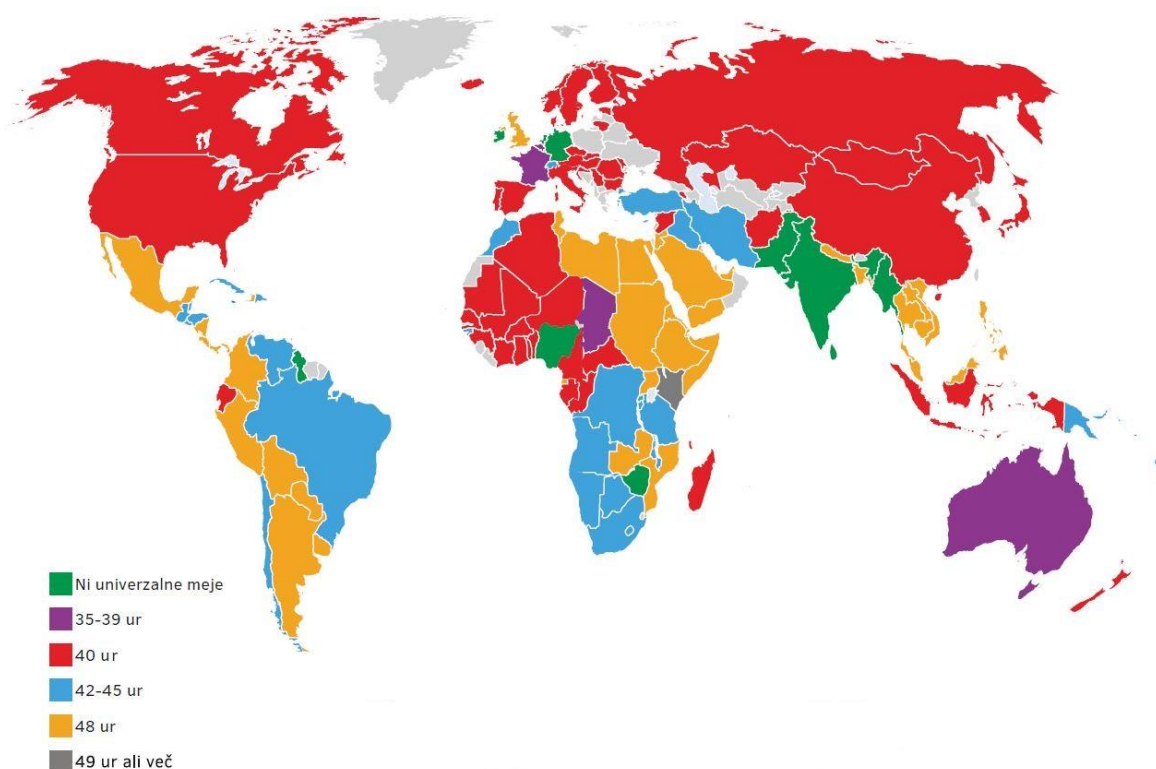
Delovni čas je čas, ki ga posameznik prebije pri opravljanju določenega dela za plačilo. Večina držav ureja delovni čas z zakonom, na primer z določitvijo največjega števila delovnih ur na teden, ta opredelitev pa se razlikuje glede na zakonodajo posamezne države (Working-time, 2019).

Razprava o delovnem času je aktualna vse od industrijske revolucije. Pred tem ljudje niso ravno razmišljali o tej temi. Z industrijsko revolucijo pa se je to spremenilo, saj so podjetja dejansko rabila ureditev delovnega časa za delo v tovarnah in usklajevanje množice zaposlenih. Naslednja večja aktualna sprememba delovnega časa se je zgodila v začetku 20. stoletja, ko je Henry Ford leta 1926 uvedel 40-urni delovnik (Malačič, 2004; Bilban & Stare, 2015).

V moderni postindustrijski dobi se predvsem zaradi tehnološkega napredka srečujemo s trendom skrajševanja delovnega časa. Ta trend je bil v zadnjih 20. letih najizrazitejši v Evropi, kar je privedlo do velikih razlik v dolžini delovnega časa med najrazvitejšimi evropskimi in drugimi razvitimi državami. Čeprav obstajajo razlike med državami v Evropski uniji (v nadaljevanju EU), pa je evropski delovni čas še vedno veliko krajši kot drugod v razvitem svetu (glej sliko 1). Na primer v razvitih azijskih državah ljudje še vedno delajo čez 2.000 ur na leto, v Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA) okrog 1.800 ur, v Nemčiji in Franciji pa pod 1.500 ur na leto (Malačič, 2004).

Delovni čas je bil tudi ena od glavnih tem Mednarodne organizacije dela (v nadaljevanju ILO) vse od njene ustanovitve, ko so leta 1919 sprejeli Konvencijo o delu (Konvencija številka 1), ki je vzpostavila nam danes poznani 8-urni delavnik. Namen ILO je uveljavljanje socialne pravičnosti in mednarodno priznanih človekovih pravic na področju dela. Vse od začetka industrijske dobe do danes so največji izzivi ILO še vedno isti oziroma zelo podobni. Še vedno se ukvarjajo s prevelikim obsegom delovnih ur ter posledično omejevanjem delovnega časa, s potrebo po varnosti in zavarovanju ljudi ter tedenskim in letnim počitkom (ILO, 2019b).

Slika 1: Zakonska omejitev tedenskih delovnih ur po svetu leta 2012



Vir: ILO (2013).

V Sloveniji je delovni čas opredeljen v Zakonu o delovnih razmerjih (ZDR-1), Ur. l. RS, št. 21/13, kot »efektivni delovni čas in čas odmora po 154. členu tega zakona ter čas upravičenih odsotnosti z dela v skladu z zakonom in kolektivno pogodbo oziroma splošnim aktom«.

Delovni čas in njegova ureditev sta postala ključna dejavnika pri organizaciji dela. Spreminjanje delovnega časa, iz »standardnega« 8-urnega delovnika, se je začelo v 20. stoletju. V večini evropskih držav so se začeli pojavljati čedalje daljši in neobičajni delovni časi, kot so na primer nočno delo, izmensko delo, delo ob vikendih (Kümmerling & Lehndorff, 2007). Z globalizacijo in tehnološkim napredkom smo dobili tudi »nove« vrste delovnega časa. Rednega delovnega časa, od ponedeljka do petka, od 7. do 15. ure, je vse manj, vse več je fleksibilnega delovnika. Fleksibilen delovni čas je ustvaril delovna mesta z manj časovnimi omejitvami o tem, kako dolgo, kdaj in kako hitro zaposleni delajo (Matilla-Santander in drugi, 2019). Costa (2010) je današnje stanje delovnega časa in zaposlenih poimenoval »24-urna družba« in navaja, da je ta situacija nastala zaradi razpoložljivosti blaga in storitev na eni strani ter porabe in proizvodnje na drugi ob kateremkoli času dneva. Costa in drugi (2004) navajajo, da je klasični 8-urni delovni dan od ponedeljka do petka danes pogoj, ki vpliva na manjšino delavcev. Večina prebivalstva pa je delovno aktivnega tudi v »nestandardnem« delovnem času, na primer ponoči, ob sobotah in nedeljah, podaljšan delovni čas (12-urne izmene).

Po zadnjih podatkih SURS-a za Slovenijo (glej tabeli 1 in 2) pri nas vsaj občasno ponoči dela 8,3 % delovno aktivnih prebivalcev, 13,2 % jih običajno dela ob nedeljah, 29,1 % pa jih dela v izmenah (Osvald Zaletelj, 2019).

*Tabela 1: Delovno aktivni, ki delajo ob nestandardnih urah, po spolu, Slovenija, 2018*

Delovno aktivni	Število v 1.000			Delež delovno aktivnih v %		
	Skupaj	Moški	Ženske	Skupaj	Moški	Ženske
<b>Delajo zvečer</b>	<b>981</b>	<b>530</b>	<b>450</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
Običajno	201	106	95	20,5	20,0	21,1
Včasih	223	134	89	22,7	25,3	19,7
Nikoli	557	290	266	56,8	54,8	59,1
<b>Delajo ponoči</b>	<b>981</b>	<b>530</b>	<b>450</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
Običajno	81	54	28	8,3	10,1	6,1
Včasih	119	79	40	12,1	14,9	8,8
Nikoli	781	397	383	79,6	75,0	85,1
<b>Delajo ob sobotah</b>	<b>981</b>	<b>530</b>	<b>450</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
Običajno	193	103	90	19,7	19,4	20,1
Včasih	387	234	152	39,5	44,2	33,8
Nikoli	400	193	207	40,8	36,4	46,1
<b>Delajo ob nedeljah</b>	<b>981</b>	<b>530</b>	<b>450</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
Običajno	130	70	60	13,2	13,2	13,2
Včasih	198	113	85	20,2	21,3	18,9
Nikoli	653	347	306	66,6	65,5	67,9

*Vir: Osvald Zaletelj (2019).*

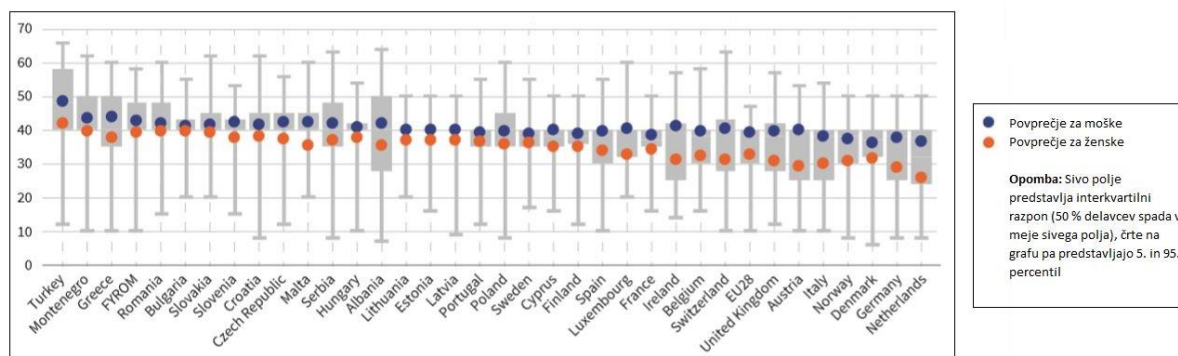
Tabela 2: Zaposleni, ki opravljajo izmensko delo, po spolu, Slovenija, 2018

Zaposleni	Število v 1,000			Delež delovno aktivnih v %		
	Skupaj	Moški	Ženske	Skupaj	Moški	Ženske
Delajo v izmenah	832	435	397	100,0	100,0	100,0
Običajno	242	121	121	29,1	27,7	30,5
Včasih	56	31	25	6,7	7,1	6,2
Nikoli	534	283	251	64,2	65,1	63,3

Vir: Osvald Zaletelj (2019).

Z vidika EU-28 se tedenski delovni čas zmanjšuje – z 38,6 ure v letu 2005 na 37,6 ure v letu 2010 in 36,1 ure v letu 2015. Te številke so rezultat tega, da vedno več delavcev dela krajši delovni čas ter da jih manj dela dolge delovne ure (48 ur na teden ali več) – delež tistih, ki delajo 48 ur na teden ali več, se je zmanjšal z 18 % na 15 %. To znižanje delovnih ur je zajelo vse skupine delavcev ne glede na delovno stanje, pogodbo, starost ali spol, razen samozaposlenih. Trend urejanja delovnega časa pa se razlikuje od države do države članice. Klasični 40-urni teden imajo v veliki večini držav, z izjemo Belgije (38 ur), Francije (35 ur), Danske (37) in Norveške (38), kot zanimivost pa lahko dodamo, da je v Švici 42-urni tedenski delovnik, v Turčiji pa 60-urni (glej sliko 2) (Eurofound, 2016).

Slika 2: Običajni tedenski delovni čas glede na državo in spol, 2015



Vir: Eurofound (2016).

### 1.1.2 Zakonska ureditev delovnega časa

V Sloveniji je delovni čas urejen z ZDR-1. 142. člen zakona pravi, da je delovni čas efektivni delovni čas in čas odmora ter čas odsotnosti z dela. Efektivni delovni čas, ki je

osnova za izračun produktivnosti dela, je vsak čas, v katerem delavec dela, se pravi, je na razpolago delodajalcu.

Delovni čas je lahko različen. V ZDR-1 je delo razdeljeno na:

- dnevno: delo, ki se opravlja med 6. in 23. uro,
- nočno: delo, ki se opravlja med 23. in 6. uro,
- nedeljsko: delo, ki se opravlja v nedeljo (vseh 24 ur),
- praznično: delo, ki se opravlja na praznik ali po zakonu dela prost dan (vseh 24 ur).

Zakonsko polni delovni čas v Sloveniji ne sme biti daljši od 40 ur na teden. Lahko je krajši, vendar ne manj kot 36 ur na teden. Delavec pa mora na željo delodajalca opravljati delo preko polnega delovnega časa, bolj znano kot nadurno delo. Delodajalec mora to delo odrediti v pisni obliki in pred začetkom dela ter se ga izvaja v primeru povečanega obsega dela ali za nadaljevanje delovnega procesa, da se odvrne okvara na delovnih mestih itd. Nadurno delo je zakonsko opredeljeno do največ 8 ur na teden, 20 ur na mesec in največ 170 ur na leto, hkrati pa je zakonsko urejen tudi delovni dan, ki lahko traja največ 10 ur na dan. Nadurno delo pa je ob pisnem soglasju delavca lahko daljše kot prej omenjeno, vendar ne sme presegati 230 ur na leto.

Razporeditev delovnega časa je določena po 148. členu ZDR-1 in se določi s pogodbo o zaposlitvi v skladu z zakonom in kolektivno pogodbo. Delovni čas je lahko razporejen enakomerno ali neenakomerno. Pri enakomerni razporeditvi delovni čas ne sme biti razporejen na manj kot 4 dni v tednu. Pri neenakomerni razporeditvi, do katere pride zaradi narave ali organizacije dela ali potreb uporabnikov, pa delovni čas ne sme presegati 56 ur na teden. Pri neenakomerni razporeditvi se polni delovni čas upošteva kot povprečna delovna obveznost v obdobju.

Delo lahko poteka tudi zunaj »normalnega« delovnega časa. K temu štejemo izmensko delo, nočno delo, delo v nedeljo ter delo na praznike in delo na po zakonu proste dni.

Kot nočno delo se šteje delo med 23. in 6. uro naslednjega dne. Če je z razporeditvijo delovnega časa določena nočna delovna izmena, se šteje za nočno delo osem nepretrganih ur v času med 22. in 7. uro naslednjega dne. Delavci, ki delajo ponoči, imajo dodatne pravice, in sicer:

- v primeru, da zdravnik ugotovi, da nočno delo poslabšuje zdravstveno stanje delavca, mu mora delodajalec omogočiti ustrezno delo podnevi,
- delodajalec mora delavcu zagotoviti periodično izmenjavo, pri čemer lahko delavec dela nočno izmeno največ en teden na mesec, razen če delavec sam izrecno želi drugače,
- v obdobju štirih mesecev delovni čas nočnega delavca ne sme trajati več kot 8 ur na dan,

- delavec ne sme biti razporejen na nočno delovno mesto, če nima urejenega prevoza na in z dela.

153. člen ZDR-1 določa, da se mora delodajalec o nočnem delu najmanj enkrat letno posvetovati s sindikati o določitvi časa, o oblikah organiziranosti nočnega dela, o ukrepih varnosti in zdravja pri delu ter o socialnih ukrepih.

ZDR-1 pa določa tudi odmore in počitke. Za polni delovni čas med dnevnim delom ima delavec pravico do 30 minut odmora. V primeru neenakomerne razporeditve dela pa se dolžina odmora določi sorazmerno glede na dolžino delovnega časa. Čas odmora se šteje v delovni čas. V obdobju 24 ur mora delavec imeti počitek, ki traja neprekinjeno 12 ur, pri neenakomerno razporejenem delovnem času pa mora počitek trajati neprekinjeno najmanj 11 ur. V obdobju sedmih zaporednih dni mora vsak delavec imeti počitek, ki traja najmanj 24 neprekinjenih ur. V določenih primerih (kot na primer pri delu, ki zahteva stalno prisotnost, in pri dejavnostih, ki zahtevajo kontinuirano zagotavljanje dela ali storitev), pa se lahko dnevni ali tedenski počitek določi z zakonom ali kolektivnimi pogodbami na ravni dejavnosti.

Na ravni EU pa je delovni čas zakonsko urejen v Evropski direktivi 2003/88/ES Evropskega parlamenta in Sveta z dne 4. novembra 2003 o določenih vidikih organizacije delovnega časa (Uradni list EU, L 299/9 z dne 18. 11. 2003; v nadaljevanju Direktiva 2003/88/ES), ki je nad nacionalno zakonodajo. Direktiva 2003/88/ES določa minimalne zahteve glede varnosti in zdravja pri organizaciji delovnega časa v zvezi s trajanjem dnevnega počitka, odmorov, tedenskega počitka, najdaljšega tedenskega delovnega časa, letnega dopusta in vidiki nočnega dela, izmenskega dela ter vzorcev dela. Kot pravice, ki jih zagotavlja, velja za omejeni delovni čas, dnevni in tedenski počitek in plačani letni dopust: »Kakršnokoli omejevanje uresničevanja pravic in svoboščin, ki jih priznava ta listina, mora biti predpisano z zakonom in spoštovati bistveno vsebino teh pravic in svoboščin. Ob upoštevanju načela sorazmernosti so omejitve dovoljene samo, če so potrebne in če dejansko ustrezajo ciljem splošnega interesa, ki jih priznava Unija, ali če so potrebne zaradi zaščite pravic in svoboščin drugih.« Države članice morajo za zagotavljanje teh zahtev sprejeti potrebne ukrepe za dolžino delovnega časa in počitka v delovnem dnevu v skladu z določbami členov Evropske direktive 2003/88/ES.

### 1.1.3 Dojemanje delovnega časa s strani zaposlenih

Delovni čas in njegova ureditev sta postala ključna dejavnika pri organizaciji dela, hkrati pa zaposlenim določata možnosti, da uravnotežijo delo z zasebnim življenjem (Wanger, 2017).

Delovni čas – njegovo trajanje in ureditev – je za kakovost delovnih mest pomemben z dveh vidikov. Prvi je dobro počutje in zdravje delavcev. Zadosten počitek je ključnega pomena za dobro okrevanje, saj se z naraščanjem delovnega časa (v urah) povečujejo

zdravstvena tveganja zaposlenih. Drugi vidik pa predstavlja dobro ujemanje med delovnim in prostim časom. Dobro ujemanje delovnega in prostega časa se lahko spodbuja s prilagajanjem trajanja in ureditve delovnega časa potrebam organizacij in posameznikov (Eurofound, 2016).

Meja med delom in prostim časom vedno bolj blede, povezava med delovnim mestom in delovnim časom pa je vedno bolj prekinjena (Tucker & Folkard, 2012). Vedno tanjša meja med delom in prostim časom različno vpliva na zaposlene. Slabo ravnovesje se lahko pokaže kot stres in v različnih oblikah zdravstvenih težav (Lunau, Bambra, Eikemo, van der Wel & Dragano, 2014). Več raziskav trdi, da je slabo ravnovesje dela in prostega časa povezano z zdravstvenimi težavami (Galinsky, Kim & Bond, 2001; Greubel, Arlinghaus, Nachreiner & Lombardi, 2016; Bannai & Tamakoshi, 2014; Costa, 2010). Vsi omenjeni avtorji poudarjajo, da slabo ravnovesje dela in prostega časa prinaša nezadovoljstvo zaposlenih, povečan stres in s stresom povezane zdravstvene težave (visok krvni pritisk, povišan utrip, povišana raven kortizola). Prav zaradi pomanjkanja prostega časa ljudje nimajo dovolj časa za »okrevanje« po napornem delavniku, kar lahko vodi v slabo duševno zdravje in težave s spanjem. Pogosto se v študijah kot slabi učinki pojavlja tudi prekomerna uporaba alkohola in tobaka.

Ureditev delovnega časa ima velik vpliv na zadovoljstvo in posledično uspešnost zaposlenih. Koncept zadovoljstva zaposlenih lahko opredelimo z več vidikov. Vroom (1964) je opisal zadovoljstvo na delovnem mestu kot usmerjenost čustev zaposlenih do vloge, ki jo opravljajo na delovnem mestu. Zadovoljstvo je ena od bistvenih sestavin za boljšo motivacijo zaposlenih in posledično spodbujanje k boljšemu in učinkovitejšemu delu. Hoppok in Spielgler (1938) pa sta opredelila zadovoljstvo na delovnem mestu kot celovit sklop psiholoških, fizioloških in okoljskih pogojev, ki zaposlene spodbujajo k priznanju, da so zadovoljni s svojimi službami. Clark (1997) je dodal, da si podjetja ne bi smela privoščiti nezadovoljnih zaposlenih, ker nezadovoljstvo vpliva na izpolnjevanje standardov in pričakovanj. Zaradi tega je ključnega pomena, da podjetja zagotovijo tako delovno okolje, kjer se zaposleni počutijo dobro in kot del organizacije, in ta visoka morala zaposlenih se bo potem odražala v njihovi uspešnosti. Chandrasekar (2011) pa trdi, da morajo podjetja posvetiti več pozornosti oblikovanju delovnega okolja, ki povečuje produktivnost zaposlenih in tako posledično povečuje dobiček.

Glede na mednarodne standarde, povezane z delovnim časom (kot na primer: delovni čas, tedenski počitek, čas z družino itd.) je ILO (2019a) predstavil pet načel delovnega časa, ki so zaposlenim pomembna za dobro počutje na delovnem mestu. Predstavil jih je kot načela »dostojnega delovnega časa«. Ta načela so:

1. spodbujanje zdravja in varnosti;
2. izboljšanje produktivnosti;
3. biti družini prijazen in izboljšati ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem;
4. spodbujanje enakosti spolov in

## 5. ponuditi delavcem možnost izbire in vpliva na delovni čas.

### 1. Zdrav delovni čas

Delovni čas lahko ima pomemben vpliv na zdravje zaposlenih. Predvsem pri nestandardnih oblikah dela (kot je izmensko delo ali nočno delo) lahko pride do dolgoročnih negativnih učinkov. Pojavljajo se bolezni srca in ožilja, bolezni prebavil, povečana raven stresa, motnje spanja in duševne bolezni. Opazen je tudi porast aktivnosti, značilnih za nezdrav način življenja, kot so kajenje, zloraba alkohola, nepravilno prehranjevanje in pomanjkanje telesne aktivnosti.

### 2. Produktivni delovni čas

Zdravo ravnotežje med delom in prostim časom lahko poveča produktivnost zaposlenega. Zaposleni imajo čas za sprostitev, druženje, preživljanje časa z družino in prijatelji ter tako zmanjšujejo raven stresa in utrujenosti. Dovolj prostega časa zunaj dela tudi omogoča izboljšanje odnosa in morale zaposlenega. Ker imajo delavci več časa za počitek in regeneracijo, je njihovo fizično in mentalno zdravje boljše, s tem pa se izboljšata tudi njihova produktivnost in splošna uspešnost.

### 3. Družinam prijazen delovni čas

Ljudem je zelo pomembno, da imajo na voljo čas zunaj dela, ki ga lahko preživijo s svojo družino, še posebej, če imajo otroke. Zato je zelo pomembno, da imajo zaposleni čas za svoje osebno življenje in družinske obveznosti. Ključna dejavnika za vzpostavljanje ravnotežja med delom in prostim časom sta število delovnih ur ter ureditev delovnega časa. Nestandardni delovni čas, kot je delo zvečer, ponoči, ob vikendih, povečuje težave pri usklajevanju dela in družine ter povečuje možnost družinskih konfliktov.

### 4. Enakost spolov

Enakost spolov se povezuje z družinam prijaznim delovnim časom. Še vedno so po večini ženske tiste, ki skrbijo za otroke, in delovni čas, ki jim onemogoča preživljanje časa z otroki/družino, lahko znatno vpliva na njihov položaj v službi. Dolge delovne ure in nepredvidljivi urniki spodbijajo izključevanje spolov pri zaposlovanju in grajenju kariere. Za spodbujanje enakosti spolov je potrebna politika delovnega časa, ki omogoča enakost spolov in obema partnerjema omogoča združitev delovnega časa in družinskih obveznosti.

### 5. Izbira in vpliv na ureditev delovnega časa

Premik k »24/7 gospodarstvu« prinaša vedno večje delovne potrebe v vseh urah dneva in noči. Tako nastajajo dela, ki zahtevajo razpoložljivost sedem dni v tednu, imajo zelo spremenljiv urnik dela, zahtevajo delo »na klic« ter razpoložljivost za delo v zelo kratkem času. Te delovne oblike so med najbolj neugodnimi delovnimi pogoji in močno vplivajo na



zasebno življenje posameznikov. Možnost izbire glede ureditve delovnega časa delavcem ponuja vsaj nekakšno osebno urejanje delovnega in prostega časa. Boljše ureditve delovnega časa lahko imajo motivacijske učinke, ILO (2019a) pa navaja tudi, da najpomembnejši dejavnik ni ureditev delovnega časa, temveč možnost delavcev, da sami izberejo, kako in kdaj bodo delali.

## **1.2 Različne ureditve delovnega časa in vplivi na zaposlene**

### **1.2.1 Standardni delovni čas**

#### *1.2.1.1 Opis standardnega delovnega časa*

Standardni delovni čas je tradicionalen delavnik, ki že dolgo prevladuje v gospodarstvih večine držav sveta. Standardni delovni čas je sestavljen iz določenega delovnega časa vsak dan, za določeno število dni, po navadi je to od ponedeljka do petka (40-urni delovni teden), v svetu je po navadi označen tudi kot delavnik od 9. do 5. ure, v Sloveniji pa po navadi od 8. do 16. ure ali od 7. do 15. ure (ILO, 2018).

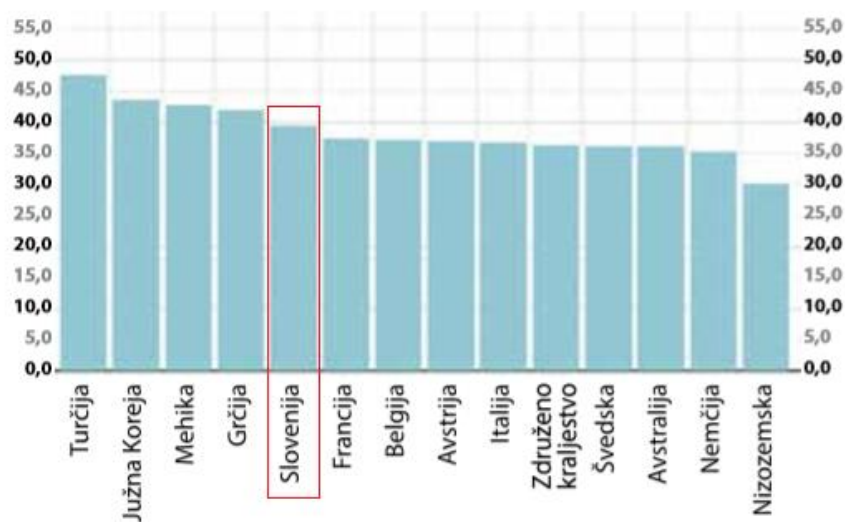
Standardni delovni teden je oblika delovnega časa, ki zagotavlja družbeno usklajevanje časa in dela. To lahko razložimo z dveh vidikov. Prvi je usklajevanje zaposlenih, da delajo enako število ur vsak dan, enake dni vsak teden ter da imajo vsak teden iste proste dni – vikend. Standardni delovni čas s tega vidika naredi tako delo kot prosti čas privlačnejša, ker imajo vedno isti »urnik« dela in prostega časa ter tako lažje načrtujejo stvari, dogodke, potovanja itd. Slaba lastnost pri tem je le, da je zaradi večjega povpraševanja vse dražje in manj dostopno (na primer: v času praznikov, ko ima večina zaposlenih proste dni, so vsi dopusti in potovanja dražja ter polno zasedena).

Drugi vidik pri standardnem delovnem času pa je časovna omejenost. Čeprav je ta delovni čas zelo omejen (fiksni), je omejen za večino ljudi – kar pomeni, da gredo ljudje v službo isti čas kot večina drugih, da delajo, ko drugi ljudje delajo, in so dela prosti, ko so prosti tudi drugi. S tem se maksimizira skupni čas, namenjen socialnemu druženju na dela proste dni (vikendi), ter poveča vrednost prostega časa za večino ljudi. Malo je tudi pomembnih dogodkov med tednom, ki bi jih zaposleni zamudili zaradi dela, kar omejuje željo po dodatnem prostem času. V standardnem delovnem času se delovni dnevi in dela prosti dnevi (vikend) popolno prekrivajo oziroma dopolnjujejo. Četudi so zaposleni pri drugih oblikah dela prosti dva naključno izbrana dneva na teden, vrednosti prostega vikenda ni mogoče preseči. Ob vikendih se dogaja največ družabnih dogodkov, druženje z družino in prijatelji pa dobi neko posebno vrednost. Za družine pa je vikend čas, ko otroci niso v šoli in lahko tako starši preživijo več časa z njimi (Young & Lim, 2014).

Standardni delovni čas se je začel razvijati v 20. stoletju v industrijski revoluciji, z nastankom sindikatov in zakonov za zaščito delavcev. Delavci so se začeli boriti za svoje

pravice, začeli so se prvi protesti za skrajšanje delovnega časa. Eden od bolj priljubljenih sloganov protesta je bil: »osem ur za delo, osem ur za počitek, osem ur za tisto, kar želimo (angl. eight hours for work, eight hours for rest, eight hours for what we will)«. Prvi so 8-urni delavnik na začetku 20. stoletja uvedli v avtomobilski tovarni Ford. Ta poteza ni bila toliko iz humanitarnih razlogov, temveč zaradi prepričanja, da delavci potrebujejo več prostega časa za potrošnjo in s tem ustvarjanje večjega tržnega povpraševanja. Sledila so mnoga podjetja in tako se je število delovnih ur v 20. stoletju zmanjšalo že skoraj za polovico. Zasluge za skrajšanje delovnega časa gredo ekonomski rasti, razvoju tehnologije, povečanju plač ter predvsem razvoju sindikatov in uvedbi delovne zakonodaje. Število delovnih tedenskih ur se je po 2. svetovni vojni v večini državah ustalilo na 40. Po podatkih iz leta 2013 je bilo v EU povprečje delovnih ur na teden 37,2. Najvišje povprečje v EU imajo Grki (42 ur na teden), najnižje pa Nizozemci (30 ur na teden). V Sloveniji smo nekje na sredini s 40 urami na teden. Povprečne tedenske delovne ure pa so precej večje zunaj EU. Tako imajo na primer v Turčiji 49, v Mehiki 44 in v ZDA 45 ur na teden (glej sliko 3) (Bilban & Stare, 2015).

Slika 3: Povprečne tedenske delovne ure po državah v letu 2013



Vir: Bilban & Stare (2015).

### 1.2.1.2 Vpliv standardnega delovnega časa na zaposlene

Standardnemu delovnemu času bi lahko rekli tudi fiksen delovnik, ker je fiksno določen od ponedeljka do petka, 8 ur na dan, ter ima prosti vikend. Pomen vikenda ima zelo pomembno vlogo pri sproščanju in preživljanju prostega časa. Kot že prej omenjeno je glavna »stvar« vikenda, da je večina ljudi takrat prosta. Večina jih zato daje prednost prostim vikendom, ker imajo takrat priložnost preživeti več ur z družino in prijatelji

(Young & Lim, 2014). Posamezniki, ki delajo od ponedeljka do petka, imajo tako boljše ravnovesje med delom in prostim časom. Dela prosti so vikendi, pa tudi popoldnevi in večeri. Vikendi in večeri so zelo »cenjeni« za družabne dogodke in družinska druženja (Baker, Ferguson & Dawson, 2003). Tako imajo čas, da ga preživijo z družino, otroci, prijatelji, ter tudi čas za družbene dejavnosti in vključevanje v skupnosti, vključitve v klube ter obisk cerkva. Ljudje, ki delajo v nestandardnih oblikah delovnega časa, tega ne morejo naredi, kar lahko privede do izoliranosti in posledično lahko pride do psihološke stiske (Craig & Brown, 2015).

Slaba stran standardnega delovnega časa je, da ni fleksibilen. Tako si zaposleni ne morejo organizirati svojih življenj tako, kot bi hoteli, temveč morajo slediti 8-urnemu delavniku, ki ga je zastavil delodajalec. Manj imajo časa za urejanje dokumentov – državni uradi za urejanje dokumentov, banke, pošte so po navadi odprte od ponedeljka do petka in tako imajo ljudje, ki imajo standardni delovni čas, manj možnosti za urejanje dokumentov kot tisti, ki imajo nestandardno ureditev in lahko take stvari uredijo v dopoldanskem času (Barnes & Fieldes, 2000). Slaba stran standardnega delovnega časa je tudi, da veliko ljudi dela iste ure, začne in konča delovni dan ob približno isti uri. Ker so tako vsi istočasno na cesti, se pojavljajo prometni zastoji, pot na delo je daljša in bolj stresna. S tem se tudi podaljša delovni dan in skrajša čas počitka ter čas, namenjen druženju in družini, zato se pojavlja večja stopnja nezadovoljstva. Zaradi istega »ritma« življenja oziroma predvsem prostega časa pa so tudi storitve težje dostopne in dražje (Possenriede & Plantenga, 2014).

## 1.2.2 Fleksibilni delovni čas

### 1.2.2.1 Opis fleksibilnega delovnega časa

Fleksibilen delovni čas je ureditev delovnega časa, ki zaposlenim omogoča določeno raven nadzora nad tem, kdaj in kje delajo zunaj običajnega delovnega dne (Lambert, Marler & Gueutal, 2008). Pogosto se smatra za ugodnost, ki jo delodajalec lahko nudi svojim zaposlenim. Fleksibilen delovni čas v primerjavi s standardnim 8-urnim delovnim dnevom omogoča spreminjanje urnika, lokacije in trajanja dela. Ta oblika dela omogoča večjo samostojnost delavcev ter večjo prilagodljivost in tako lahko izboljšajo razmerje dela in prostega časa. V zadnjih letih je veliko podjetij prešlo s standardnega fiksnega delavnika na bolj fleksibilnega. Zahteva po fleksibilnem delavniku je predvsem posledica individualizacije delovne sile ter potrebe zaposlenih po združevanju dela in prostega časa (Possenriede & Plantenga, 2014). Fleksibilen delovni čas je najpogostejši med zaposlenimi na izvršnih in upravnih funkcijah, med managerji in prodajniki. Manjša verjetnost fleksibilnega delavnika pa je pri poklicih, kjer vrsta dela narekuje, kdaj se delo začne in konča – na primer učitelji, medicinske sestre, nekatere proizvodne operacije itd. (Beers, 2000).

Fleksibilen delovni čas se pogosto pojavlja s fleksibilnostjo drugih vidikov urejanja delovnega razmerja, ki opišejo kraj dela (na primer delo na domu) ali vrsto pogodbe (na primer začasno pogodbo) (Acas, 2015). Večina literature se oprijema dveh najpogostejših oblik, in sicer fleksibilnega urnika (angl. Flexitime) in stisnjenega delovnega tedna (angl. Compressed Workweek).

**Fleksibilen urnik** (angl. flexitime). Pri fleksibilnem urniku zaposleni sami odločajo, kdaj bodo prišli in odšli z dela. Delodajalec načeloma ustvari določen časovni interval, v katerem morajo biti vsi prisotni na delu (angl. Core time), prihod in odhod pa sta variabilna nekje v razmiku 2–3 ur. Zaposleni lahko na primer pride v službo med 7. in 9. uro zjutraj ter lahko odide med 14. in 16. uro. Čas med 9. in 14. ure je temeljni čas (ali angleško core time), ki je zahtevan od delodajalca kot obvezen za prisotnost na delovnem mestu. Dodatno pa podjetje po navadi zahteva, da zaposleni delajo določeno število ur v nekem obdobju (po navadi je to obdobje en mesec). Zunaj vseh fiksnih zahtev pa lahko zaposleni sami odločajo, ali bodo v službi ali ne.

Druga značilnost fleksibilnega urnika je sistem, ki zaposlenim omogoča prenos delovnih ur. Podjetja dodatne ure v večini beležijo in jih lahko zaposleni izkoristijo za hitrejši odhod z dela, lahko zamudijo ali pa koristijo dela prost dan, hkrati pa večina podjetij omejuje prenos teh ur v naslednji teden ali mesec. Obstajajo tudi podjetja, ki teh ur sploh ne priznavajo (Baltes, Briggs, Huff, Wright & Neuman, 1999).

**Stisnjen delovni teden** (angl. Compressed Workweek). Pri stisnjenem ali krajšem delovnem tednu se delovni teden skrajša na manj kot 5 delovnih dni v tednu. Po navadi je to 4-dnevni 40-urni delovnik (4/40), pri katerem zaposleni običajno delajo 4 dni po 10 ur na dan. S tem pridobijo dodaten prost dan, običajno je to petek ali ponedeljek, in si tako podaljšajo vikend na tri dni (Baltes, Briggs, Huff, Wright & Neuman, 1999).

Dodatne oblike fleksibilnega dela so še: sistem letnih delovnih ur (angl. Annualised hours), pri čemer je določeno število delovnih ur, ki jih mora delavec opraviti v enem letu, niso pa dnevno, tedensko ali mesečno določene; delo s krajšim delovnim časom (angl. Part-time work), kjer delavec opravlja pogodbeno vrsto dela v manjšem obsegu ur; delo od doma (angl. Homeworking), pri čemer delavec delo opravlja od doma oziroma ne iz poslovnih prostorov, ta dogovor pa je lahko občasen ali stalen; in drugi (Acas, 2015).

**Delo od doma** (angl. Homeworking). Z razvojem tehnologije se v svetu vedno bolj pojavlja delo od doma. Definicija dela od doma je zaposlitev, ki se opravlja od doma. Vključuje vse tiste, ki delajo od doma polni čas ali pa samo del svojih delavnih nalog (na primer: zadnje čase je zelo priljubljena kombinacija fleksibilen urnik od ponedeljka do četrtega in v petek delo od doma) (Burgess & Strachan, 2002). Delo od doma omogoča predvsem prostorsko fleksibilnost, delavci pa so po večini deležni tudi večje fleksibilnosti časovne ureditve in si lahko delovni čas uredijo po svojih željah (Wheatley, 2017). Delo od doma lahko vključuje tako delo s polnim delovnim časom, polovičnim delovnim časom,

začasno delo kot delo za določen čas itd. Časovno gledano, ima delo od doma omejitve glede na zahteve delodajalca in ni samo po sebi določeno, je pa po večini bolj sproščeno in manj časovno omejeno (Burgess & Strachan, 2002). Qvortrup (1998) je opredelil tri različne vrste dela od doma:

- elektronsko delo od doma,
- delo od doma, pri čemer je zaposleni elektronsko povezan z eksternim delovnim mestom,
- delo z različnih lokacij, pomembna je samo internetna povezava (to je vedno bolj priljubljeno med mladimi, ker lahko isti čas delajo in potujejo).

Vse tri vrste dela omogočajo delo od doma. Slaba stvar tega je le, da je ločevanje poklicnega in zasebnega življenja vedno bolj prikrito.

### *1.2.2.2 Vpliv fleksibilnega dela na zaposlene*

Fleksibilen delovni čas omogoča zaposlenemu več samostojnosti in nadzora nad svojim življenjem (delovnim in zasebnim) ter izboljšuje razmerje med delom in prostim časom. Prav tako zaposlenim omogoča delo v času, ki bolj ustreza njihovim osebnim potrebam in biološki uri, s tem pa se zniža stopnja stresa, povezana z delom in potovanjem na delo. Z možnostjo fleksibilnega delavnik pa delodajalec sporoča zaposlenim, da skrbi za njihovo počutje in življenje zunaj dela (Possenriede & Plantenga, 2014; Baltes, Briggs, Huff, Wright & Neuman, 1999). Podjetja pa s tem pritegnejo visoko kvalificirane zaposlene, z osredotočenostjo na zadovoljstvo in dobro počutje zaposlenih (Wadhawan, 2019).

Zadovoljstvo zaposlenih lahko izrazimo s treh vidikov: psihološkega, socialnega in fizičnega (Wadhawan, 2019):

1. psihološko zadovoljstvo se nanaša na srečo zaposlenih, saj imajo možnost, da uravnotežijo delo in socialno življenje;
2. socialno zadovoljstvo se nanaša na kakovost socialnega odnosa z ljudmi v zasebnem in delovnem življenju. V zasebnem življenju jim fleksibilen delovni čas omogoča več druženja, pri zaposlenih pa je zaradi fleksibilnosti manjša interakcija in tako večja možnost za konflikte;
3. fizično zadovoljstvo pa se nanaša na zdravje, na raven energije in raven stresa. Fleksibilen delavnik omogoča zaposlenim manj stresa ter večjo možnost ohranitve dobre energije in zdravja.

Zaposleni s fleksibilnim delovnim časom se lažje odzovejo na konflikte dela in zasebnega življenja, s tem pa se zmanjša stres na delovnem mestu. Nižji stres pa zmanjša absentizem z delovnega mesta oziroma bolniško odsotnost. Povečata se zvestoba podjetju in zadovoljstvo z delovnim mestom (Baltes, Briggs, Huff, Wright & Neuman, 1999). Z zadovoljstvom na delovnem mestu in zvestobo, pripadnostjo podjetju se zmanjša

fluktuacija zaposlenih, zmanjšajo se konflikti med delom in prostim časom, časom za družino, povečata se rast in razvoj pri zaposlenih, izboljšata se zdravje in varnost zaposlenih ter poveča samostojnost na delovnem mestu (Omondi & K'Obony, 2018).

Glede pozitivnih učinkov izbire lokacije fleksibilnosti pa so avtorji malo bolj skeptični (Possenriede & Plantenga, 2014; Omondi & K'Obony, 2018; Wadhawan, 2019). Pravijo, da delo od doma potencialno vodi do zameglitve meje med zasebnim in poklicnim življenjem, zato negativno vpliva na zaposlene in posledično na njihovo zadovoljstvo. Slaba zasnova in izvedba dela od doma lahko privedeta do konstantnega dela (sploh če delovne ure niso določene v pogodbi, temveč samo časovna omejitev dela – na primer, kdaj mora biti delo končano). V tem primeru lahko pride do povečanja delovnih ur (veliko več kot 8 ur/dan), s čimer se zmanjša uravnoteženost dela in zasebnega življenja (Wheatley, 2017). Delo od doma tudi zmanjšuje neposredno interakcijo s sodelavci in nadzorniki, zato lahko pride do konfliktov v skupini ter zmanjšanja organizacijske zavzetosti in zadovoljstva z delodajalcem, ker na nek način izolira zaposlene, ki delajo od doma. Poleg tega pa vodje tudi težko komunicirajo z zaposlenimi oziroma komunicirajo brezosebno, po večini prek spletne pošte. Dobra stran dela od doma pa je, da lahko izboljša produktivnost zaposlenega, saj se izogne potovanju na delo ter tako prihrani čas in energijo za delo.

### 1.2.3 Izmensko delo

#### 1.2.3.1 Opis izmenskega dela

Izmensko delo je vsako delo zunaj standardnega delovnega časa, kjer se pojavlja prenos dolžnosti enega posameznika ali delovne skupine na drugega (Health and Safety Executive, 2006). Direktiva 2003/88/ES Evropskega parlamenta in Sveta pa pravi, da je izmensko delo »katerakoli metoda organizacije dela v izmenah, pri čemer si delavci izmenično sledijo na istih delovnih mestih po določenem vzorcu, ki je lahko prekinjen ali neprekinjen, vključno s krožnim, kar ima za posledico nujnost, da delavci delajo ob različnih urah v določenem dnevnem ali tedenskem obdobju«.

Izmensko delo se največkrat pojavlja pri različnih dejavnostih, ki že same po sebi rabijo 24-urno delovanje in morajo biti javnosti vedno dostopne: to so zdravstvena služba, policija, gasilci, transport itd. V industrijsko razvitih državah se večina izmenskega dela pojavlja v tekstilni, kemijski in prehranski industriji. V zadnjem času pa se opaža vse večji porast izmenskega dela v dejavnostih, ki niso povezane z varnostjo, zdravjem, transportom ali fizičnim delom. Zaradi globalizacije se v zadnjem času vse več izmenskega dela pojavlja tudi v finančnem sektorju, v trženju itd. (Bilban, 2013).

Podjetja se za izmensko delo odločajo iz različnih razlogov, in sicer iz tehničnih, gospodarskih in družbenih. Tehnični razlog se pojavi, ko je potrebno neprekinjeno delo ali

delo poteka dlje od običajnega delovnega dne. Gospodarski razlogi nastanejo takrat, ko se proizvodni stroški znižajo s podaljšanjem dela. To po navadi nastopi pri izvajanju dragih proizvodnih procesov. Družbeni vzroki pa se pojavijo pri zdravju, oskrbi in preventivi (Polajnar, Verhovnik, Taboršak, Hrašovec & Valh Lopert, 2007).

Izmensko delo obstaja v različnih oblikah. Polajnar, Verhovnik, Taboršak, Hrašovec in Valh Lopert (2007) navajajo dvoizmensko delo, triizmensko delo s prostim vikendom, triizmensko delo, ki vključuje delo ob vikendih, trajno delo v popoldanski izmeni ter trajno delo v nočni izmeni. Dvoizmensko delo vključuje dopoldansko in popoldansko izmeno, triizmensko delo pa poleg dopoldanske in popoldanske izmene vključuje še nočno izmeno. Najpogostejša oblika izmenskega dela je dvoizmenska, vendar, kot navaja Bilban (2013), več kot 18 % delavcev EU opravlja delo, ki zajema nočno delo, in kar 7 % teh stalno nočno delo.

Izmensko delo lahko delimo tudi na fiksne in variabilne izmene. Pri fiksni izmeni delavci vedno delajo enake urnike, ki se izmenjujejo z rotacijami, pri variabilnih izmenah pa se urniki konstantno spreminjajo, te spremembe so lahko tudi tedenske. Podjetja spreminjajo urnike glede na situacijo (na primer večje povpraševanje) in lahko te spremembe uvajajo tedensko ali večkrat mesečno. Skoraj četrtina zaposlenih v EU je podvržena takim spremembam, skoraj 7 % zaposlenih pa lahko pričakuje več kot pet sprememb v mesecu (Boisard, Cartron, Gollac & Valeyre, 2003).

V Sloveniji je izmensko delo urejeno s kolektivnimi pogodbami na ravni dejavnosti, ki določajo dnevni in tedenski počitek v povprečnem minimalnem trajanju, kot ga določa ZDR-1.

#### *1.2.3.2 Vpliv izmenskega dela na zaposlene*

Zaposleni, ki so izpostavljeni delovnim izmenam zunaj običajnih delovnih ur (nočna izmena ali zelo zgodnja izmena), lahko trpijo za nespečnostjo, imajo težave s spanjem, moten apetit in prebavo idr. (Health and Safety Executive, 2006). Izmensko delo, še posebej nočno, je že samo po sebi dejavnik tveganja za zdravje in dobro počutje, ker posega v človekove biološke funkcije in družbeno življenje zaradi neusklajenosti posameznikovega življenjskega ritma in zunanjih dejavnikov. Ta neusklajenost lahko negativno vpliva na uspešnost dela, socialne odnose in zdravje (Costa, 1998). Prav tako pa tudi Bilban (2013) pojasnjuje vplive izmenskega dela na zaposlene. Pravi, da izmensko delo vpliva na telesne funkcije, ki so sinhronizirane s 24-urnim ritmom – na spanje in sposobnost za delo. Zaradi konstantne izmenjave stopnje ritma budnosti in spanja pride do desinhronizacije človeškega telesa. To pa zmanjšuje funkcionalno sposobnost zaposlenega ter povečuje njegovo utrujenost, zaspanost in občutljivost, posledično pa se mu zmanjšata mentalna agilnost in delovna uspešnost. Bilban te znake opisuje s frazo »shift-lag« ali desinhronizacijski znaki.

Zaradi izmenskega dela se pojavljajo tudi težave v socialnem življenju. Večina družabnih dogodkov poteka v popoldanskem in večernem času ter ob vikendih. Ljudje, ki delajo izmensko delo, so po navadi ta čas v službi. Tako izgubijo stik s socialno stranjo življenja, ki je v večini namenjena sproščanju. Izmensko delo lahko vpliva tudi na družinsko življenje. Delavci so razpeti med delom in družino. Združevanje dela in časa z družino je po navadi težavno in konfliktno, še posebej za ženske, ki imajo doma otroke, s katerimi ne morejo preživeti kakovostnega časa (še posebej v primerih, ko mora mama delati popoldne ali zvečer in odide na delo ravno v času, ko se otrok vrne iz vrtca, šole) (Rizzo, brez datuma). Moteno družbeno življenje in razpetost med delom in družino lahko privedeta delavca do tega, da se počuti izolirano, depresivno ali je slabe volje, kar pa lahko posledično vpliva na zdravje in uspešnost pri delu (Health and Safety Executive, 2006).

Ni pa nujno, da so vsi vplivi izmenskega dela negativni. Rizzo (brez datuma) navaja, da se ljudje, ki ne delajo ob običajnih urah, izognejo prometu in jutranjim prometnim konicam, lažje urejajo dokumentacijo v državnih uradih, katerih uradne ure se večinoma prekrivajo s standardnim delovnim časom. Lažja pa so tudi vsakdanja opravila in nakupovanje, ker imajo več časa (če na primer odidejo v službo popoldne ali zvečer) ter so izpostavljeni manjši gneči. ILO pa navaja, da je pri izmenskem delu možem večji zaslužek, ker so delavci upravičeni do nadomestil za nedeljsko delo, nočno delo in delo ob praznikih, ter da so daljša obdobja prostega časa (ILO, 2004).

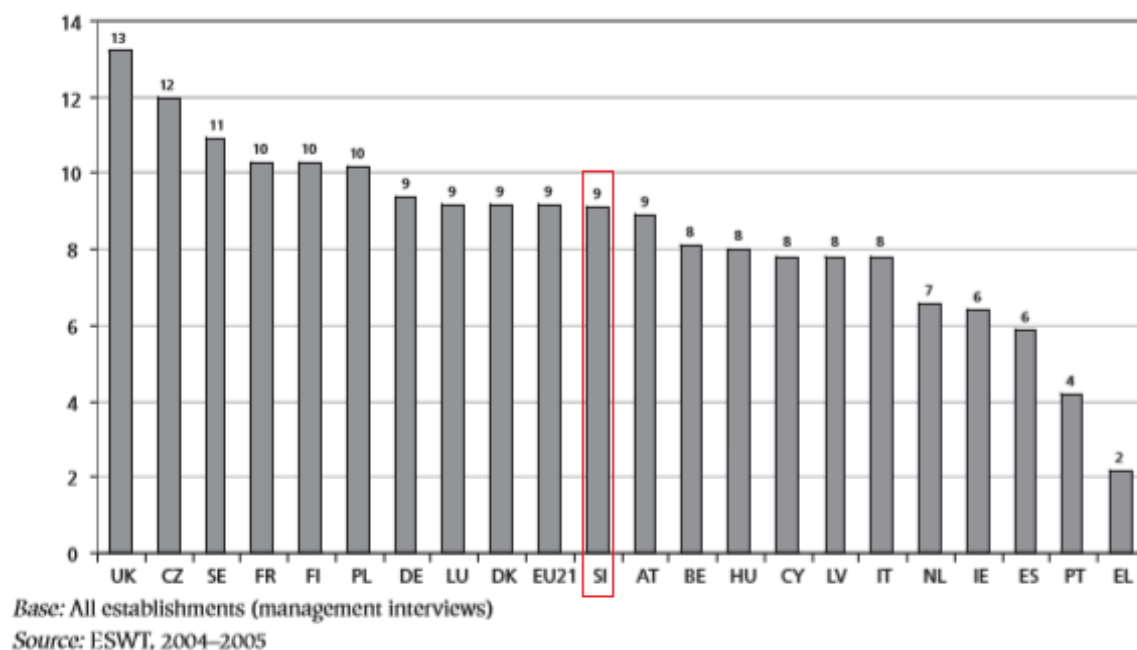
#### 1.2.4 Nočno delo

##### *1.2.4.1 Opis nočnega dela*

Nočno delo je večinoma povezano z izmenskim delom. Čeprav je najpogostejša oblika izmen 2-izmensko delo (dopoldne in popoldne), pa več kot 18 % delavcev v EU opravlja delo v 3-izmenski obliki dela, ki vključuje tudi nočno delo, 7 % teh pa jih dela stalno nočno delo (Bilban, 2013). Podatki za EU iz leta 2004 kažejo, da ima največ nočnega dela Velika Britanija (13%), sledita ji Republika Češka (12 %) in Švedska (11 %). Najmanjši odstotek nočnega dela pa najdemo v Španiji (6 %), na Portugalskem (4 %) in v Grčiji (2 %). Slovenija je nekje v evropskem povprečju z 9 % (glej sliko 4) (Kümmerling & Lehndorff, 2007).



Slika 4: Redno nočno delo (zahtevano od najmanj 20 % zaposlenih) v evropskih podjetjih po državah (%)



Vir: Kümmerling & Lehdorff (2007).

Nočno delo je povečini nastalo v panogah, kjer dvoizmensko delo ni zadostovalo oziroma kjer ne morejo ustaviti proizvodnje. Glavni vzroki za nočno delo so tehnološki, gospodarski in preskrba prebivalcev. Nočno delo je v glavnem nastalo zaradi povečevanja produktivnosti in zmanjšanja proizvodnih stroškov. Nočne izmene se pojavljajo predvsem v industrijah, katerih tehnološki proces ne more obstati na določene ure v dnevu. Bilban (2013) kot primer tehnološkega vzroka navaja kemično industrijo ter železarske peči, ki jih ni mogoče kuriti le 8 ur na dan ter jih pogasiti za ostalih 16 ur. Nočno delo je v veliki meri prisotno v transportu (vlaki, ladje, letala), v poštnih storitvah, tisku časopisa, pri policiji, gasilcih ter v zdravstvu in elektroindustriji. Nočno delo se pojavlja tudi iz finančnih razlogov, na primer za večji izkoristek delovnih sredstev. V zadnjem času pa se nočno delo pojavlja tudi v panogah, v katerih to prej ni bilo običajno – na primer v trženju in financah. Nočno delo se pojavlja tudi v trgovanju s finančnimi instrumenti, še posebej, če je podjetje dejavno na tujih trgih, kjer pride do zamika v časovnih pasovih, ter v dejavnostih, kjer se dela 24/7 – letalstvo, kriptovalute, spletni kazinoji in podobno.

Ker je nočno delo vedno bolj razširjeno, z vidika zdravja in varnosti delavcev pa precej zahtevno oziroma manj ugodno, je nočno delo obravnavano v številnih mednarodnih listinah (Bilban, 2013):

- Konvenciji MOD 4/1919,
- Evropski socialni listini,
- Direktivi EU 93/104,

- Direktivi 94/45 o varstvu mladih pri delu,
- Konvenciji MOD 89 o nočnem delu žena,
- Konvenciji MOD 90 o nočnem delu otrok v industriji,
- Konvenciji MOD 171 o nočnem delu in drugih.

V Sloveniji je, kot že prej omenjeno, nočno delo zakonsko opredeljeno v ZDR-1. V zakoniku so opredeljeni dolžina dela, število nočnih izmen, čas počitka, primeri, ko delavec ne sme opravljati nočnega dela itd. Nočno delo je nestandardna ureditev delovnega časa in velikokrat negativno vpliva na zdravje in počutje zaposlenega, zato ga vsaj delno ščitijo določene zakonske opredelitve.

#### *1.2.4.2 Vpliv nočnega dela na zaposlene*

O vplivu nočnega dela na počutje zaposlenega pišejo mnogi (Costa, 1996; Bilban, 2013; Costa 2010; Wagstaff & Sigstad Lie, 2011; Szosland, 2010). Vsem pa je skupno, da pišejo o negativnih posledicah nočnega dela in njegovem resnem vplivu na zdravje zaposlenih, tako telesnem kot tudi duševnem.

Costa (1996) navaja štiri področja, na katera nočno delo vpliva pri delavcu:

1. biološko: motnje normalnih cirkadianih ritmov psihofizioloških funkcij, motnje s ciklom spanja/budnosti;
2. delovno: nihanja delovne uspešnosti in učinkovitosti ter povečane napake, pa tudi nesreče na delovnem mestu;
3. socialno: težave pri ohranjanju družinskih in socialnih odnosov ter skrbi za otroke;
4. medicinsko: slabše zdravje, ki se lahko kaže v spalnih motnjah, prehranjevalnih navadah ter na dolgi rok tudi težavah s prebavili, psihičnih težavah (kronična utrujenost, tesnoba, depresija), pa tudi kardiovaskularnih težav (hipertenzija, ishemične bolezni srca).

Nočno delo zahteva od delavcev, da so budni v času, ki je namenjen spanju, ter spijo v dnevnem času, tak spanec pa po navadi ni tako kakovosten kot nočni spanec. Ostati buden ponoči in spati podnevi tudi ni normalno fiziološko stanje človeka. Tako so nočni delavci prisiljeni spremeniti svoje psihofiziološko stanje (Costa, 2010). Bilban (2013) je zato navedel posledice, ki jih prinaša nočno delo zaradi nekakovostnega spanca:

1. slabša sposobnost zaznavanja ter posledično slabša delavna učinkovitost, večje število napak pri delu, manjša natančnost, večje tveganje nezgod – vse to je posledica nižje budnosti oziroma slabše kakovosti spanca,
2. slabša koncentracija, motnje pozornosti, težja presoja dogodkov in ocena časa,
3. slabša motorika – gibi so manj koordinirani in manj natančni, daljši reakcijski čas,
4. večja razdraženost, konfliktnost, slabša sposobnost socialnega komuniciranja, preutrujenost pa povzroča občutek ranljivosti,

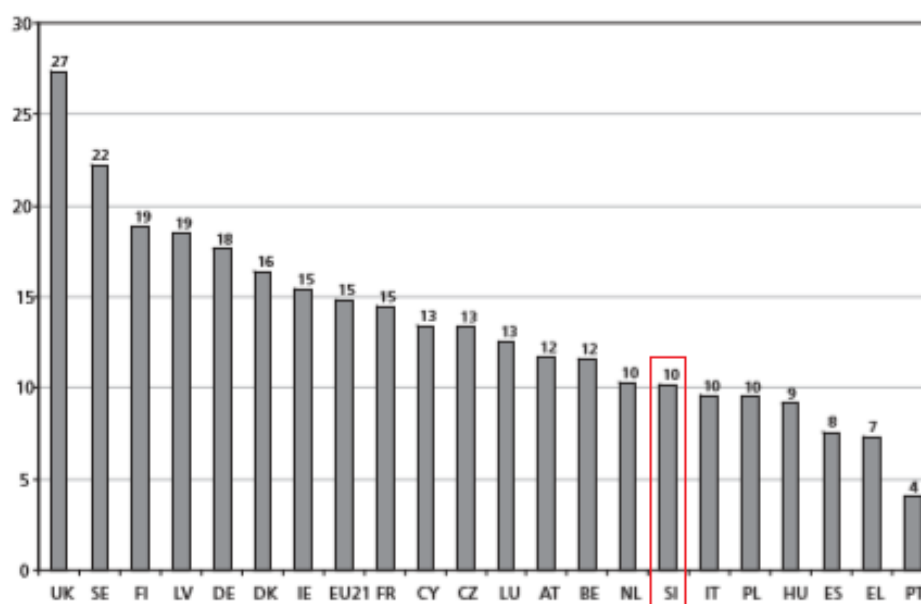
5. psihosomatske motnje, tesnoba, depresija, lahko pride do znakov izgorelosti, tesnoba odzivanje pa vodi do socialnih konfliktov.

## 1.2.5 Delo ob nedeljah

### 1.2.5.1 Opis dela ob nedeljah

Tudi delo ob nedeljah je povezano z izmenskimi delom. Delo ob nedeljah se prav tako kot nočno delo pojavlja predvsem zaradi povečanega obsega dela in produktivnosti ter zmanjšanja proizvodnih stroškov. V zadnji dveh desetletjih se je v Evropi povečalo število ljudi, ki delajo ob nedeljah. Vse več delodajalcev zahteva nedeljsko delo. Če gledamo evropsko povprečje (študije ESWT za obdobje 2004–2005), je odstotek dela v nedeljo največje v Veliki Britaniji (27,4 %), sledijo pa Švedska (22,2 %), Finska (18,8 %) in Latvija (18,5 %). Najnižji odstotek nedeljskega dela imajo na Portugalskem, v Španiji in Grčiji (glej sliko 5) (Kümmerling & Lehndorff, 2007).

Slika 5: Redno nedeljsko delo (zahtevano od najmanj 20 % zaposlenih) v evropskih podjetjih, po državah (%)



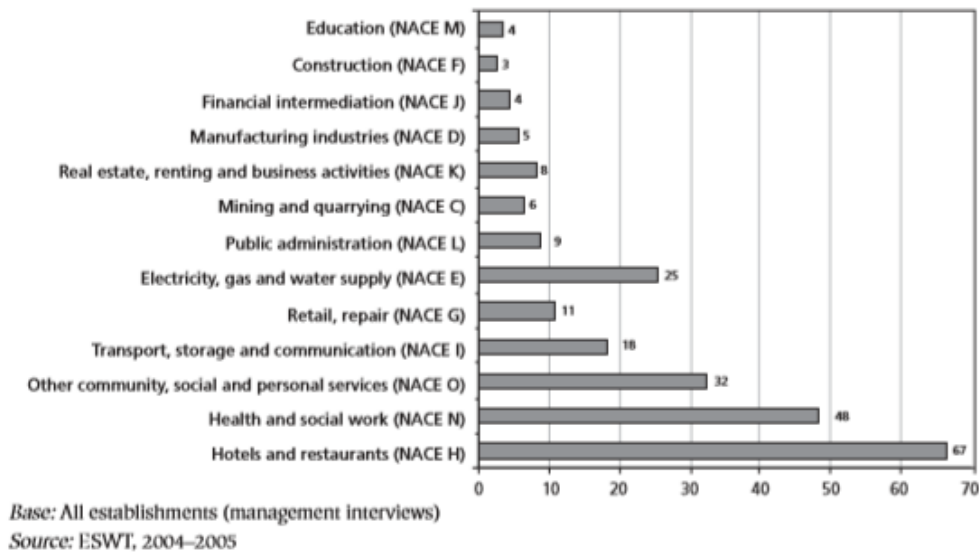
Base: All establishments (management interviews)

Source: ESWT, 2004–2005

Vir: Kümmerling & Lehndorff (2007).

Po dejavnostih, ki zahtevajo nedeljsko delo (glej sliko 6), je največji odstotek (66,6 %) v sektorju gostinstva in hotelirstva. Sledita zdravstveni sektor ter oskrba z elektriko, plinom in vodo.

Slika 6: Redno nedeljsko delo (zahtevano od najmanj 20 % zaposlenih) v evropskih podjetjih, po sektorjih (na osnovi klasifikacije NACE) (%)



Vir: Kümmerling & Lehdorff (2007).

V Sloveniji je delo ob nedeljah določeno s kolektivnimi pogodbami vsake panoge posebej. Na primer trgovinska panoga ima nedeljsko delo omejeno na dve nedelji v mesecu in ne več kot 26 nedelj v letu. Delo ob nedeljah pa ni dovoljeno naložiti noseči delavki in še eno leto po porodu oziroma ves čas, ko doji otroka (Sindikata delavcev trgovine Slovenije (v nadaljevanju SDTS), 2019). V ZDR-1, pa je za nedeljsko delo določeno, da je vsak delavec, ki dela ob nedeljah, upravičen do dodatnega plačila. Ta znesek pa je določen s kolektivno pogodbo za panogo.

#### 1.2.5.2 Vpliv nedeljskega dela na zaposlene

Številne študije dokazujejo, da delo ob vikendih, še posebej ob nedeljah, poruši ravnovesje med zasebnim življenjem in delom ter je povezano s slabšim zdravjem (Boisard, Cartron, Gollac & Valeyre, 2003; Martin, Lynn-Senter Wittmer & Lehook, 2011; Bittman, 2005; Hosking & Western, 2008). Demerouti, Geurts, Bakker in Euwema (2004) izpostavijo, da je nedeljsko delo večinoma nezaželeno, ker od zaposlenih zahteva delo na dan, ki ga ima veliko zaposlenih prostega in ga izkoristi za družinsko druženje, prosti čas. Tudi družba je zasnovana tako, da so druženja, družinski čas in čas sproščanja namenjeni vikendu. Vikend tudi ponuja največ druženja in počitka po stresnem delovnem tednu. Tisti, ki delajo nedelje, tega druženja in počitka nimajo. Bittman (2005) je to potrdil z razlago, da imajo ljudje, ki delajo ob nedeljah, sicer dela prosti dan nek drugi dan v tednu, vendar ne morejo v taki meri nadoknaditi druženja, sproščanja in družinskega življenja, kot če bi imeli v nedeljo dela prosti dan. Monk, Folkarc in Wedderburn (1996) pa so naredi raziskavo o nesrečah delavcev v ZDA v povezavi z delom ob nedeljah zvečer. Ugotovili so, da je ob nedeljah povečano število nesreč. Vzrok tega je, da družba/skupnost pričakuje od ljudi, da

ob nedeljah odidejo v cerkev ter so čez dan z družino (v določenih skupnostih je nedelja še vedno družinski dan, ki se po navadi začne z odhodom v cerkev in nadaljuje z družinskim kosilom in druženjem). Ljudje, ki delajo ob nedeljah zvečer, tako niso spočiti, imajo večjo stopnjo utrujenosti in so posledično manj odzivni. To pa je vzrok za povečano število nesreč na poti v službo ali pa na delu.

## **2 METODOLOGIJA**

### **2.1 Raziskovalni načrt in vzorec**

V raziskovalnem delu magistrskega dela me zanima, kako najpogostejše oblike delovnega časa vplivajo na zaposlene. Raziskovalni načrt je zasnovan s cilji raziskave, namenom raziskave, raziskovalnimi vprašanji ter metodo raziskovanja.

Uporabljen je bil namenski vzorec. Opravljenih je bilo 10 intervjujev, v katerih so sodelovali 4 moški in 6 žensk. Starost intervjuvancev je nad 25 let. Najstarejši izmed intervjuvancev je star več kot 55 let, večina intervjuvancev je starih med 25 in 44 let, nobeden izmed intervjuvanih pa ni star manj kot 25 let. To pripisujem dejstvu, da izobraževanje v Sloveniji poteka nekoliko dlje ter da mladi večinoma delajo prek študentskega servisa. Ker sem iskala redno zaposlene ljudi s pisarniškim delom, zaradi prej navedenih razlogov, nisem uspela pridobiti redno zaposlenega, starega manj kot 25 let, ki bi odgovoril na zastavljena vprašanja. Vsi intervjuvanci opravljajo pisarniško delo. Zaradi zagotavljanja anonimnosti intervjuvancev so ti navedeni z besedo »respondent« in zaporedno številko (kasneje R1, R2 itd.). Opis intervjuvancev prikazuje tabela 3.

Tabela 3: Opis vzorca (intervjuvancev)

	RESPONDENT 1	RESPONDENT 2	RESPONDENT 3	RESPONDENT 4	RESPONDENT 5	RESPONDENT 6	RESPONDENT 7	RESPONDENT 8	RESPONDENT 9	RESPONDENT 10
SPOL	Ž	Ž	Ž	M	Ž	M	Ž	Ž	M	M
STAROST	45-54	35-44	25-34	25-34	25-34	55 ali več	35-44	25-34	35-44	25-34
OPIS DEJAVNOSTI	Kadrovanje	Računovodske storitve	Dejavnost organiziranja dogodkov	Pravne dejavnosti	Distribucija - trgovina prehrambenih in drugih izdelkov	Nadzor varovalnih sistemov	Obdelava podatkov: omogočanje uporabe naprav ali mrež za obdelavo podatkov	Vodenje projektnih timov v razvoju	Upravljanje letalskih storitev	Trgovanje z vrednostnimi papirji
UREDITEV DELOVNEGA ČASA	Standardni fiksni delovni čas pon- pet 8h	Standardni fiksni delovni čas pon- pet 8h	Fiksni delovni čas s fleksibilnim prihodom in odhodom	Fiksni delovni čas s fleksibilnim prihodom in odhodom	Fiksni delovni čas s fleksibilnim prihodom in odhodom	Po navadi delo od pon do pet 8h na dan, z občasnimi spremembami (popoldansko delo, nočno delo)	Fleksibilen delavnik, delo ob vikendih in od doma – s pogodbo 40h na teden	Fleksibilen delovni čas	Izmensko delo (z nočnimi izmenami in izmenami za vikend)	Izmensko delo (z nočnimi izmenami in izmenami za vikend)
ŠT. DELOVNIH UR NA DAN/TEDEN	8h na dan/40h na teden	8h na dan/40h na teden	8h na dan/40h na teden	Več kot 8h na dan/40h na teden	8h na dan/40h na teden	8h na dan/40h na teden – občasno tudi več	Več kot 8h na dan/40h na teden	Več kot 8h na dan/40h na teden	Več kot 8h na dan/40h na teden	Več kot 8h na dan/40h na teden
PRIHOD IN ODHOD V/IZ SLUŽBE	Fiksen	Fiksen	Fleksibilen, važno je le, da delam 8h na dan	Ni pomembno kdaj pridem/odidem, važno je le, da je delo narejeno	Fleksibilen, važno je le, da delam 8h na dan	Fiksen	Fleksibilen, važno je le, da delam 8h na dan	Fleksibilen, važno je le, da delam 8h na dan	Fiksen	Fiksen
DELOVNO MESTO	Delam izključno na sedežu podjetja	Delam izključno na sedežu podjetja	Delam izključno na sedežu podjetja	Delam izključno na sedežu podjetja	Delam izključno na sedežu podjetja	Delam izključno na sedežu podjetja	Večinoma delam na sedežu podjetja, delam tudi od doma	Delam od kjerkoli	Delam izključno na sedežu podjetja	Delam izključno na sedežu podjetja
ČAS ZA ODMORE /MALICO	30 min za malico	30 min za malico	30 min za malico in več malih odmorov	Odmorov si lahko vzamem kolikor hočem	Odmorov si lahko vzamem kolikor hočem	30 min za malico	30 min za malico	30 min za malico in več malih odmorov	30 min za malico	30 min za malico
PROSTI DNEVI NA TEDEEN	Delam od ponedeljka do petka, imam vikend prosto	Delam od ponedeljka do petka, imam vikend prosto	Delam od ponedeljka do petka, imam vikend prosto	Delam od ponedeljka do petka, imam vikend prosto	Delam od ponedeljka do petka, imam vikend prosto	Delam od ponedeljka do petka, imam vikend prosto	Delam od ponedeljka do petka, imam vikend prosto – občasno delam tudi vikende	Delam od ponedeljka do petka, imam vikend prosto	Več kot 2 dneva na teden	Več kot 2 dneva na teden

Vir: lastno delo.

## 2.2 Vzorčenje, zasnova in izvedba intervjujev

Postopek zasnove in izvedbe intervjujev je bil sestavljen iz več stopenj. Na prvi stopnji je potekala izbira kandidatov za intervju. Kot že prej omenjeno, je bil uporabljen namenski vzorec po ureditvi časa, pri tem pa sem želela čim bolj razpršen vzorec oziroma čim več različnih ureditev delovnega časa. Postopek se je začel z raziskavo in izbiro določenih posameznikov, s pogovori znancev, sorodnikov, njihovih znancev itd. o njihovih ureditvah delovnih časov. Na koncu sem za sodelovanje prosila 10 posameznikov, ki imajo ureditve delovnega časa, relevantne za mojo raziskavo. Vseh 10 posameznikov sem pred izvedbo intervjuja prosila, da vsaj en teden spremljajo in so pozorni na svoj delovni čas oziroma na njegovo ureditev. Prosila sem jih zato, da sem jih naredila bolj pozorne na določene stvari pri ureditvi delovnega časa.

Druga stopnja je zajemala oblikovanje vprašanj za intervjuje. Odločila sem se za polstrukturirani intervju v dveh delih. Na začetku so intervjuvanci rešili uvodno anketo z nekaj strukturiranimi vprašanji, med katerimi so izbirali z obkroževanjem. Namen teh vprašanj je bil poizvedeti o njihovi starosti, spolu, ureditvi delovnega časa, koliko ur na teden delajo, kakšna sta prihod in odhod iz službe, število in dolžina odmorov, prosti dnevi idr. Pridobitev teh podatkov je bila ključna za boljše razumevanje poteka dneva posameznika oziroma za boljše razumevanje ureditve delovnega časa posameznika. Drugi del intervjuja pa je sestavljen iz vprašanj odprtega tipa, da so se intervjuvanci čim bolj razgovorili o svoji ureditvi delovnega časa in mi dali čim več podatkov za kasnejše analiziranje.

Tretja stopnja je zajemala izvedbo intervjujev. Intervjuji so se izvajali v živo, potekali pa so novembra in decembra 2019. V prvem delu intervjuja, pri strukturiranih vprašanjih za pridobitev informacij, so intervjuvanci odgovore obkrožali, odprta vprašanja intervjuja in odgovori pa so bili zvočno snemani. Kasneje sem iz zvočnih posnetkov pripravila prepis intervjujev oziroma transkripcijo. Dolžina intervjujev je bila v povprečju 25–30 minut.

## 2.3 Struktura intervjuja

Prvi del intervjuja je zajemal uvodno anketo. Anketa je vsebovala strukturirana vprašanja z več možnimi odgovori. Vprašanja so obsegala:

- spol,
- starost,
- ureditev delovnega časa,
- koliko ur na dan/teden posameznik dela,
- kdaj se od posameznika zahteva prihod v službo in odhod iz službe,
- kje posameznik dela (lokacija: doma, na sedežu podjetja itd.),
- koliko časa ima posameznik na voljo za odmore, malico,
- kako so določeni prosti dnevi in koliko dni na teden ima posameznik prostih.

Namen teh vprašanj je bilo pridobiti čim boljše sliko ureditve delovnega časa posameznika za kasnejši pogovor in razumevanje odgovorov posameznika.

Po določitvi spola in starosti intervjuvanca sem postavila splošno vprašanje (za »prebijanje ledu«) oziroma intervjuvanca prosila, da mi opiše svoj delovni dan, teden. Kot že prej omenjeno, sem vsakega posameznika pred intervjujem prosila, da sledi svojemu delovnemu dnevu, tednu, da so bili malo bolj pozorni na ureditev delovnega časa. Z odgovorom na to vprašanje so me intervjuvanci »popeljali« skozi svoj delovni dan. Že iz odgovorov na to vprašanje sem nekako ugotovila njihovo ureditev, kdaj gredo v službo, koliko časa delajo, kdaj odidejo domov, kaj počnejo popoldne po službi. Iz pogovora sem tudi že izvedela, ali ima intervjuvanec družino, kakšne hobije ima itd.

Po tem vprašanju so sledila ostala strukturirana vprašanja o ureditvi dela (navedena zgoraj). Za tem pa je sledilo vprašanje »Ali delate vikende, praznike, izmene, ponoči itd.?«. Pri tem vprašanju so najprej izbirali enega izmed ponujenih odgovorov (NE in DA), nato pa še odgovorili na dodatno vprašanje glede na svojo izbiro:

- NE – Na kakšen način bi sprejeli odločitev podjetja, da spremeni ureditev delovnega časa in bi vaše delo potekalo tudi za vikende, praznike, ponoči itd.?
- DA – Kakšno je vaše mnenje o takšni ureditvi delovnega časa in kako to vpliva na vaše življenje na splošno, počutje, zdravje itd.?

Pri tem vprašanju sem poskušala razumeti naravo ljudi, kaj jim je pomembno, kako se bi odzvali v primeru, če bi morali preiti na primer s stalnega delovnika od ponedeljka do petka na kakšno drugo ureditev, ter tudi razumeti ljudi, ki imajo nestandardno ureditev, kaj jim ta ureditev omogoča, katere so slabosti, prednosti, kaj ob tem občutijo.

Za tem vprašanjem pa sem prešla na drugi del intervjuja, ki je sestavljen iz devetih vprašanj odprtega tipa. Intervjuvancem sem pustila, da so se razgovorili in podali svoje mnenje, občasno pa sem morala koga tudi usmerjati z razlago vprašanja oziroma s podvprašanji dodatno pojasniti, kaj želim od njih.

Kot zadnje vprašanje pa sem spet postavila strukturirano vprašanje, pri katerem so imeli na izbiro dve trditvi. Izbrali so eno trditev in jo komentirati.

Če bi lahko izbrali med naslednjim, kaj bi izbrali in zakaj?

- A) Zelo dobro plačano službo z dolgim delovnim dnem, vendar večjo možnostjo napredovanja.
- B) Službo z normalnim 8-urnim delovnikom, ampak nižjim plačilom ter manjšo možnostjo napredovanja.

Namen tega vprašanja je bil razumeti intervjuvance in njihove odgovore. Intervjuvanci, ki so odgovorili z »A«, bolj stremijo k dobro plačanemu delu, kariera in zaslužek sta jim bolj



pomembna kot prosti čas. Intervjuvancem, ki so odgovorili z »B«, pa je prosti čas veliko bolj dragocen kot kariera in/ali denar.

## **2.4 Analiza intervjujev**

Ker so bili opravljeni polstrukturirani intervjuji, sem opravila kvalitativno analizo, konkretnije sem uporabila pristop interpretacije intervjujev.

Za metodo interpretacije sem se odločila, ker raziskovalcu omogoča, da družbeno dogajanje in človeško dejavnost obravnava kot besedilo. Berg in Lune (2017) pravita, da je človeško delovanje mogoče razumeti kot zbirko simbolov, ki izražajo plasti pomena, zato lahko intervjuje in podatke opazovanja pretvorimo v besedilo za analizo. Ta pristop analize zagotavlja praktično razumevanje smisla in dejanj intervjuvancev. Interpretativni pristop tudi predpostavlja, da so bile vsebine intervjuja ustvarjene z namenom komunikacije. Takšne podatke lahko ugotovimo s tesno in sistematično analizo.

Ker ima vsako vprašanje v intervjuju svoj pomen, sem se odločila, da vsako vprašanje analiziram posebej z vidika vseh intervjuvancev in primerjam odgovore. Za boljše razumevanje bo v analizi tudi parafraziranje intervjuvancev. Prvi del, uvodna anketa je bila postavljena izključno za boljše razumevanje in spoznavanje intervjuvancev ter za boljše razumevanje njihovih ureditev delovnega časa in za lažje analiziranje intervjujev.

Interpretaciji intervjujev oziroma interpretaciji vsakega posameznega vprašanja v intervjuju pa sledi še navedba rezultatov, ki sem jih pridobila z intervjuji. Razlaga rezultatov temelji na treh raziskovalnih vprašanjih.

## **3 REZULTATI IN INTERPRETACIJA**

V tem poglavju je opravljena analiza intervjujev. Kot že prej omenjeno, je analiza opravljena z interpretacijo ter po sklopih, skladno z raziskovalnimi vprašanji. Zaradi anonimnosti, ki sem jo zagotovila sodelujočim, jih ne poimenujem z imeni, temveč z nazivom »respondent« in pripadajočo številko od 1 do 10. Prav tako ne omenim podjetij, kjer delajo. Osnovne demografske značilnosti respondentov so razvidne iz opisa vzorca (tabela 3).

### **3.1 Vpliv ureditve delovnega časa na izide, občutja in vedenja zaposlenih**

Pri tem raziskovalnem vprašanju se sprašujem, na katere izide, občutja in vedenja zaposlenih vpliva ureditev delovnega časa. Ker ljudje veliko časa preživimo na delovnem mestu, ureditev delovnega časa velikokrat vpliva na občutja, stališča, zadovoljstvo in produktivnost ljudi.

Vsaka ureditev delovnega časa ima svoje prednosti in slabosti, ki pozitivno in negativno vplivajo na zaposlene. Polstrukturirani intervju je bil izveden zato, da imajo intervjuvanci proste roke pri izražanju teh občutkov, ki so del njihovega vsakdana na delovnem mestu.

### 3.1.1 Vpliv na splošno počutje

S tem vprašanjem sem ugotavljala, ali ima ureditev delovnega časa sploh kakšen pomen pri splošnem počutju na delovnem mestu in ali je sploh dejavnik, ki ga je treba upoštevati pri zadani analizi.

Pri standardni obliki ureditve delovnega časa sta obe intervjuvanki odgovarjali zelo pozitivno. Obe sta odgovorili, da ima ureditev delovnega časa sicer veliko vlogo pri počutju na delovnem mestu, ampak sta odgovorili, da sta zelo zadovoljni z ureditvijo, ker točno vesta, koliko morata na dan narediti oziroma koliko časa imata za izvedbo nalog, saj si tako lažje razporedita delo. Zato sta tudi izrazili zadovoljstvo, ker jima ta ureditev omogoča nek rutinski urnik; od ponedeljka do petka sta 8 ur v službi, popoldne pa imata čas za sprostitev, družino, prijatelje, športne dejavnosti itd. Obe pa sta poudarili, da to ni edini dejavnik zadovoljstva, ampak je pomembno, da se vse ostale stvari na delovnem mestu poklopijo. R1: *»Počutje na delovnem mestu je dobro, ker vem, kaj se od mene pričakuje. Ureditev delovnega časa je ustrezna, saj mi omogoča proste popoldneve ter vikende, tako da si lahko ustrezno odpočijem ter se pripravim na nov delovni teden.»* Nobena od intervjuvank ni navedla posebnega negativnega počutja v povezavi z delovnim mestom.

Pri ureditvi delovnega časa s fleksibilnim prihodom in odhodom ter delom od ponedeljka do petka so intervjuvanci prav tako kot pri standardni ureditvi delovnega časa odgovarjali v zelo pozitivnem duhu. Vsi so ureditev delovnega časa in počutje na delovnem mestu opisovali kot zelo dobro. Ureditev delovnega časa jim namreč omogoča, da si do neke mere sami urejajo delovni čas glede na preostale dejavnosti (zaradi fleksibilnosti prihoda in odhoda), ki jih imajo ob službi. R5: *»Moje počutje je zelo dobro in menim, da ima ureditev mojega delovnega časa tukaj zelo pomembno vlogo, saj če omogoča dovolj prostega časa za sprostitev, si tudi tekom službe zadovoljnejši.»* Negativnih občutenj na delovnem mestu v povezavi z delovnim časom ni nihče navajal. Stres, slabo voljo, utrujenost, čustveno izčrpanost so vsi povezovali z drugimi dejavniki na delovnem mestu, kot so pritiski nadrejenih, slabi odnosi s sodelavci, mobing, nedoseganje načrtov itd.

Intervjuvanka s fleksibilnim delom (R8) je odgovarjala zelo podobno kot intervjuvanci s fleksibilnim prihodom in odhodom – ureditev ji omogoča veliko fleksibilnosti, da si delovni čas do neke mere uredi sama glede na svoje zasebno življenje, s tem da ima še več fleksibilnosti, ker lahko en dan na teden dela od doma. Pri njej ni bilo zaznani nikakršne utrujenosti, razdražljivosti in slabe volje.

Pri ostalih nestandardnih ureditvah delovnega časa so odgovarjali malo bolj negativno. Intervjuvanka s fleksibilnim delovnim časom, delom ob vikendih in od doma (R7) toži o nenehnem stresu, anksioznosti, razdražljivosti, izgorelosti in nenehnih frustracijah. Vse to, pravi, da je zelo povezano z ureditvijo delovnega časa. Ker njeno delo ni omejeno drugače kot s 40 urami na teden, vsak teden dela drugače in ima vsak teden prosta različna dva dneva. Nihče izmed ostalih oddelkov ali strank ne ve, kdaj dela, in tako dobiva službena sporočila ves dan, vsak dan, kar pa prinaša dodaten stres, ker se ne more in ne zna več odmakniti od službe. Zaradi službenih e-sporočil na telefonu tako ne more »izklopiti« službe, tudi ko ne dela. R7: *»Zelo rada opravljam svoje delo, tako sem večino časa zadovoljna. Zadnje čase me moti to, da delam preveč, in mi je povsem jasno, da s takim načinom vsaj delno zadovoljivo zasebno življenje ni možno. Vse to mi prinaša dodaten stres in frustracije, ko se na primer odločim, da nekam grem, ravno začnem uživati in »ping« ... službeno sporočilo. Večino časa za odgovor rabim samo 5 minut, pa vendar me iztiri.«* Pri intervjuvancu, ki dela po večini od ponedeljka do petka, z občasnimi spremembami delovnega časa, kot so delo popoldne ter občasno tudi ponoči (R6), do kakšnih težkih frustracij zaradi ureditve ne prihaja, pravi pa: *»Po določenih letih takšnega dela občutiš to predvsem na zdravju, poveča se pritisk in predvsem izčrpanost.«*

Prav tako ima izmensko delo negativen vpliv na splošno počutje zaposlenih. Intervjuvanca z izmenskim delom sta kot negativna občutenja navedla izmučenost in utrujenost, ki ju občutita pri 12-urnem delavniku ter delu ponoči in za vikende. Oba se zavedata, da ima takšno delo lahko posledice za njuno zdravje, predvsem zaradi nepravilnega spanja, ki pa jih trenutno še ne občutita v velikih razsežnostih, kajti oba sta na delovnem mestu le nekaj časa in oba sta še dokaj mlada. Kot negativno konotacijo izmenskega dela sta navedla tudi padec energije in zmanjšanje koncentracije, kar pa velikokrat vodi v napake na delovnem mestu.

### 3.1.2 Ureditev delovnega časa in stres

Intervjuvancem sem postavila dve vprašanji v povezavi s stresom na delovnem mestu, kaj je po njihovem mnenju stres na delovnem mestu in kako ga občutijo ter kako bi opisali stopnjo stresa na delovnem mestu, če upoštevajo izključno dejavnik ureditve delovnega časa. Namen teh vprašanj je bil ugotoviti, ali je ureditev delovnega časa povezana s stresom na delovnem mestu.

Večina intervjuvancev s standardno ureditvijo delovnega časa ter fiksnim delovnikom in fleksibilnim prihodom in odhodom stresa na delovnem mestu sploh ni povezala z ureditvijo delovnega časa, temveč z veliko drugimi dejavniki, kot so narava dela, mobing, pritiski nadrejenih za doseganje rokov itd. R2: *»Stres občutim, kadar se stvari nakopičijo in jih je treba dokončati do roka.«* R3: *»Stres na delovnem mestu zame je, če se vršijo kakšni pritiski, če se ne dosega planov, mobing, neprijetni dogodki kot na primer odpuščanje sodelavcev, nenehno kritiziranje. V zvezi z delovnim časom ne občutim*

*nobenega stresa, tudi če bi imela podaljšan delovnik. Sem že imela podaljšan delovnik v prejšnjih službah in mi to ni povzročalo stresa.*» Prav tako so vsi stopnjo stresa na delovnem mestu (če upoštevamo izključno dejavnik ureditve delovnega časa) označili kot nizko oziroma ničelno. Vsi so rekli, da v povezavi z delovnim časom ne občutijo nobenega stresa. Ustreza jim, da imajo popoldneve in vikende prosto, da se lahko sprostijo. Ta čas jim omogoči sprostitev in odmisli obveznosti. Pravijo, da o stresu v povezavi z delovnim mestom sploh ne razmišljajo. Stres na delovnem mestu pa je odvisen tudi od dneva in osebnega počutja.

Prav tako intervjuvanka s fleksibilno ureditvijo (R8) stresa na delovnem mestu ne povezuje z ureditvijo. Stres na delovnem mestu je opredelila kot ničeln v povezavi z delovnim časom, pravi pa, da stres na delovnem mestu povezuje s slabimi medsebojnimi odnosi. To pa lahko povzroči večjo utrujenost in več razmišljanja o službi tudi doma.

Pri nestandardnih ureditvah pa so bili odgovori spet nekoliko bolj negativni. Respondentka 7 sicer stres prav tako povezuje z naravo dela, z nekim anksioznim občutkom, da stvari uhajajo iz rok, in s tesnobo, da ne more opraviti vsega. Stres njene službe pa je večna dosegljivost. Stres v povezavi z delovnim mestom je tako na visoki stopnji predvsem zaradi 24-urne dosegljivosti. R7: *»Zjutraj ko odprem oči, je prvo, kar naredim, prelet službene korespondence. Če kam potujem, na sporočila odgovarjam tudi na letališču in seveda takoj, ko pristanem, na poti, med kosilom itd. Stopnja stresa je zato visoka in prisotna vseskozi.*» Stopnja stresa je visoka, ker službe zaradi konstantne dosegljivosti ne more »izključiti«, posledično se ne more odpočiti in je zato zelo razdražljiva. Respondent 6 z negativno konotacijo odgovarja le na spremembe urnika dela. Stres sicer povezuje z delom samim, pravi pa, da v povezanosti z ureditvijo delovnega časa stres pri njem nastopi, ko se nenadno spremeni razpored dela zaradi kakšne bolniške. Zaradi večkrat nepričakovane spremembe dela (popoldne, ponoči) stres povezuje s spremembo dela in posledično s spremembo načrtov.

Intervjuvanca z izmenskimi delom stres povezujeta v večini s stresno naravo dela. Omenila pa sta, da bi lahko pod stres uvrstila 12-urni delovnik in nočne izmene, ki predstavljajo neke vrste stres že same po sebi. R10: *»Pod stres na delovnem mestu bi lahko uvrstil tudi 12-urni delovnik in nočne izmene, ki predstavljajo neke vrste stres že same po sebi. Kratkoročno se stres pozna na ravneh energije. Po napornih operativnih dneh mi raven energije v prostih dneh drastično pade.*» Drugi intervjuvanec pa je bil malo bolj negativen. R9: *»Stopnja stresa je kar velika. Delo, katerega opravljam, je že samo po sebi stresno, in če temu dodamo še 12-urne izmene, velikokrat tudi delo ponoči, pride do velike stopnje stresa. Človek je utrujen, spremeni se sam življenjski ritem, ritem spanja – enkrat delaš zjutraj, enkrat ponoči, potem si malo prost. Ritem se ti konstantno spreminja, kar privede do utrujenosti, razdražljivosti in stresa.*»

### 3.1.3 Ureditev delovnega časa in produktivnost

V teoretičnem delu sem opredelila, da so ljudje, ki so bolj spočiti in bolj zadovoljni, tudi bolj produktivni. S tem, ko imajo zaposleni čas za sprostitev, druženje, preživljanje časa z družino in prijatelji, stopnja stresa in utrujenosti upadata. Več časa za sprostitev in regeneracijo vodi v boljšo produktivnost in uspešnost. V tem delu sem želela ugotoviti, ali je ta opredelitev točna oziroma kako ljudje z različnimi ureditvami delovnega časa to dojemajo, zato sem intervjuvancem postavila vprašanje, kako menijo, da ureditev delovnega časa vpliva na njihovo produktivnost.

Pri intervjuvancih s standardno ureditvijo, fleksibilnim prihodom in odhodom ter fleksibilnim delom je bilo zaznati predvsem pozitivno naravnane odgovore. Intervjuvanci s standardno ureditvijo delovni čas in produktivnost povezujejo predvsem z vidika konstantnosti. Ker delajo od ponedeljka do petka 8 ur na dan, točno vedo, koliko časa imajo, da opravijo, dokončajo neko nalogo, zadolžitev. R2: *»Mislim, da zelo. Točno veš, koliko časa imaš, da urediš vse, kar je potrebno. Z danim časovnim okvirom se moraš znati samo še organizirati in si pravilno razporediti delo, pa si lahko zelo produktiven.«* Pri intervjuvancih s fleksibilno ureditvijo ter fleksibilnim prihodom in odhodom je stopnja produktivnosti v povezavi z ureditvijo delovnega časa še večja. Zaradi fleksibilnosti, ki jo jim omogoča delodajalec, si lahko do neke mere sami urejajo delovni čas glede na to, kdaj so sami najbolj produktivni. Tisti, ki so bolj produktivni zjutraj, pridejo v službo že v zgodnjih jutranjih urah, tisti, ki niso jutranji tip človeka, pa imajo možnost, da se naspijo in delovni dan začnejo malo kasneje. Vsi so enotnega mnenja, da jim taka ureditev zelo pomaga pri produktivnosti. R3: *»Ker sem človek, ki je najbolj produktiven dopoldne, je ta ureditev super. Ker imam fleksibilen prihod, v službo pridem že zjutraj, včasih začnem že ob sedmih, najkasneje pa ob pol osmih, in v tem jutranjem času zelo veliko naredim. Poleg tega imam proste popoldneve, tako da imam čas za sprostitev in počitek ter grem potem vsako jutro polna energije v službo.«*

Malo manj optimistično je zvenela intervjuvanka s fleksibilnim delovnikom, ki dela tudi vikende in od doma. Zaradi konstantne dosegljivosti je njena stopnja utrujenosti zelo visoka, kar posledično znižuje produktivnost. Tudi sama pravi, da je opazila upad produktivnosti pri svojem delu zaradi višje stopnje utrujenosti. R7: *»Na začetku sem bila zelo produktivna, je pa moja produktivnost v zadnjih mesecih malo padla, tudi več napak sem začela delati. Mislim, da je vse to povezano z ureditvijo dela in da sem vedno na voljo in sem zaradi tega manj spočita in bolj utrujena. Sem se pa zaradi tega odločila, da bom začela vsaj 3 dni na teden izklapljati službeni telefon. Vem, da bo na začetku malo več stresa, ampak upam, da bo to v prihodnje prineslo malo več počitka in posledično spet večjo produktivnost.«*

Pri izmenskem delu sta bila oba intervjuvanca kritična do ureditve dela in pravita, da tako delo ne prinaša neke visoke produktivnosti. Velik pomen pri tem imajo predvsem dolgi delavniki. 12-urno delo je psihično in fizično zelo naporno, ljudje pa ne morejo ostati tako

dolgo 100 % zbrani in maksimalno opravljati svoje naloge. R10: *»Kar se tiče operativnega dela, po 9 urah koncentracija pade in v zadnjih 3 urah prihaja do manjših operativnih napak. Večji problem se pojavlja pri razvoju, saj zaradi urnika nimaš vsakodnevnih srečanj z zaposlenimi iz drugih oddelkov, zato nekatere stvari tečejo bolj počasi.«* Pri zniževanju produktivnosti pa je zelo pomembno tudi delo ponoči. Ponoči ljudje niso tako produktivni kot podnevi, hkrati pa se zaradi nepravilnega spanca poruši bioritem, kar posledično vodi v večjo utrujenost.

### 3.1.4 Zadovoljstvo zaposlenih z ureditvijo delovnega časa

Ker je zadovoljstvo ena od bistvenih komponent za boljšo motivacijo zaposlenih in posledično spodbujanje k boljšemu in učinkovitejšemu delu, me je zanimalo, kako so intervjuvanci zadovoljni s svojo ureditvijo in kaj bi pri svoji ureditvi delovnega časa spremenili – bi si želeli popolnoma drugačne ureditve, kot je sedanja, bi želeli spremeniti samo kakšne detajle, mogoče zmanjšanje števila delovnih dni ali zmanjšanje ur dela, več prostih dni ali pa jim je ureditev všeč in ne bi spremenili ničesar.

Večina intervjuvancev s standardno ureditvijo delovnega časa, fleksibilno ureditvijo ter fleksibilnim prihodom in odhodom je zadovoljna s svojo ureditvijo delovnega časa. Po večini ne bi ničesar spreminjali. Pravijo, da jim ureditev odgovarja v povezavi z zasebnim življenjem in prav tako poslovnim. Imajo dovolj prostega časa za sprostitev in druženje, po drugi strani pa jim ureditev delovnega časa omogoča produktivno delo in zadovoljstvo na delovnem mestu. Ena izmed intervjuvank s standardno ureditvijo je samo dodala, da bi si mogoče želela fleksibilen prihod in odhod (R1): *»Morda bi dodala možnost ureditve iz fiksnega delovnega časa v možnost gibljivega prihoda in odhoda za primer, da imaš kakšne nevšečnosti na poti v službo, zastoji v prometu in podobno.«* Pri fleksibilnem prihodu in odhodu so bili intervjuvanci sicer zadovoljni z ureditvijo, vendar menijo, da se da stopnjo fleksibilnosti pri ureditvi še povečati na delo od doma, skrajšanje delovnih ur ali pa na stisnjen delovni teden (angl. Compressed Workweek). R3: *»Spremenila bi mogoče na 6-urni delovnik ali pa malo daljše delovne dni in samo 4 delovne dni v tednu po 10 ur dela, da bi imela podaljšan vikend. 3 dni vikenda bi bilo super! Tako bi imela več prostega časa, več časa za sprostitev, regeneracijo.«* Vzrok tega je, da lahko z večjo fleksibilnostjo ureditve dobimo več prostega časa, ki je R3 očitno zelo pomemben. Prav tako sta 2 intervjuvanca z nestandardno ureditvijo, in sicer intervjuvanka s fleksibilnim delom (R8) in intervjuvanec, ki po večini dela od ponedeljka do petka, občasno pa tudi popoldne in ponoči (R6), odgovorila, da ureditve svojega delovnega časa ne bi spreminjala.

Večje spremembe si je zaželela intervjuvanka s fleksibilnim delom, ki dela tudi vikende in tudi od doma (R7). Zaveda se sicer, da zaradi narave dela ureditve ni mogoče veliko spremeniti, pa vendar bi si želela dela od ponedeljka do petka in proste vikende. R7: *»Vem, da zaradi narave dela ne morem pričakovati dela od ponedeljka do petka, 8 ur na dan in vikende prosto, pa vendar bi si to želela. Bi pa se ob tem brez problema strinjala s kakšnim*

*dnem dežurstva.*» Želi si več prostega časa za sprostitev in druženje, predvsem pa sprostitev od službe. S takšno ureditvijo delovnega časa, kot jo ima sedaj, pogreša kakovostno zasebno življenje.

Intervjuvanca z izmenskimi delovnimi časom pa sta oba rekla, da se zavedata, da pri uredbi delovnega časa ne moreta ravno veliko stvari spremeniti. Delo, ki ga upravljata, je v operaciji 24 ur/dan, tako da se zavedata, da ob opravljanju tega dela ne moreta imeti drugega kot izmensko dela. Pa vendar je eden izmed njiju izrazil željo, da bi bile izmene krajše (R10): *»Mislim, da se ureditev delovnega časa zaradi narave dela težko spremeni. Mogoče edina stvar, katera se bi dala spremeniti, so 3 izmene po 8 ur in ne 2 izmeni po 12 ur.»* S skrajšanjem ur izmene bi zmanjšali utrujenost in povečali produktivnost, ker po določenem številu delovnih ur koncentracija pade, naraščata utrujenost in nezadovoljstvo.

### **3.2 Vpliv različnih ureditev delovnega časa na zasebno življenje**

Pri tem raziskovalnem vprašanju me je zanimalo predvsem, kako ureditev delovnega časa vpliva na prosti čas posameznika in kakšno je razmerje med delom in prostim časom pri posamezni ureditvi. Iz intervjujev je bilo zelo razvidno, da ima ureditev delovnega časa velik pomen za kakovost življenja.

#### **3.2.1 Vpliv na razmerje med poklicnim in zasebnim življenjem**

Zanimalo me je mnenje intervjuvancev o razmerju med poklicnim in zasebnim življenjem. Predvsem, da vidim, kako njihova ureditev delovnega časa vpliva na zasebno življenje in kakšna so pri tem občutenja.

Intervjuvanci, ki delajo od ponedeljka do petka, bodisi imajo stalni delovni čas, fleksibilen delovni čas ali fleksibilen odhod in prihod, so povedali, da jim ureditev delovnega časa omogoča dovolj prostega časa in da njihova ureditev ne vpliva na njihovo zasebno življenje. V bistvu so vsi zelo zadovoljni z ureditvijo, ker imajo proste popoldneve in vikende, ki jih lahko preživijo z družino in prijatelji. R2: *»Zelo sem zadovoljna s to ureditvijo. Delam 8 ur na dan in potem sem popoldne prosta, da imam čas za družino in svoje najdražje.»* Intervjuvanci so o svoji ureditvi govorili sproščeno, nasmejano in z zadovoljstvom. Pravijo, da jim taka ureditev omogoča dovolj časa za kakovostno sprostitev in regeneracijo od službe.

Pri standardni ureditvi delovnega časa so bili vsi odgovori, povezani z ureditvijo delovnega in prostega časa, zelo podobni. Obe intervjuvanki sta odgovorili, da je delovnik zelo ustrezen, ker imata prosto popoldne in proste vikende ter praznike. Tako imata veliko časa za sprostitev ter lahko preživita kakovosten čas s prijatelji, predvsem pa z družino. Zelo pomembno jima je, da sta prosti v času, ko njuni otroci nimajo šole, da lahko tako preživita kakovosten čas z njimi, jim omogočita določeno stopnjo varnosti ter jim zagotovita zdrave,

tople obroke. Ena izmed intervjuvank je povedala (R2): *»Služba in denar nista vse. Važen je čas, preživet s svojimi najdražjimi, in prosto popoldne mi to omogoča.«* Obe pa sta povedali, da jima ta ureditev delovnega časa prinaša zelo kakovosten prosti čas in da je razmerje med službo in prostim časom zelo ugodno.

Podobno so odgovarjali intervjuvanci s fleksibilnim prihodom in odhodom. Tudi oni delajo od ponedeljka do petka ter imajo tako vikende in praznike proste. Prav tako imajo proste popoldneve le v različnem obsegu – odvisno od tega, kdaj začnejo z delom. Prav vsi pa so pritrdili, da je razmerje zelo dobro, da jim ureditev delovnega časa omogoča dovolj prostega časa, gibljiv prihod in odhod pa k temu zelo pripomoreta. Ena izmed intervjuvank je pojasnila (R5): *»Gibljiv prihod in odhod mi omogočata, da grem lahko kdaj prej iz službe, če je potrebno, in samo 'koristim ure', po drugi strani pa mi fleksibilen prihod omogoča določeno stopnjo sprostitve in zabave tudi med tednom, ker lahko malo dlje spim in pridem v službo šele ob devetih.«* Gibljiv urnik in »koriščenje nadur« jim omogočata še boljše razmerje, ker si lahko urnik prilagajajo glede na svoje interese in načrte v zasebnem življenju.

Intervjuvanka s fleksibilnim delovnim časom (R8) prav tako pravi, da je razmerje med delom in prostim časom zelo dobro. Delovni čas si lahko do neke mere ureja sama, ker ni tako zelo pomembno, kdaj dela, temveč da dela 8 ur na dan. Prav tako ni ravno pomembno, kje dela. Tako si sama dnevno priroji ureditev glede na ostale stvari v zasebnem življenju. Taka ureditev ji omogoča veliko mero sprostitve, druženja, zabave in kakovosten prosti čas: *»Menim, da je zelo pomembno, da se v večini zaposleni dobro počuti v delovnem okolju in da ima občutek, da ima dovolj časa tudi za zasebno življenje. Hkrati menim, da je zelo pomembno, da vsak posameznik najde način, kako najti pozitivno razmerje delovnega/prostega časa. Nekateri pridejo v službo zelo zgodaj, da prej odidejo. Nekateri gredo prej domov in potem delajo še pozno popoldan/zvečer. Takšno fleksibilnost mi trenutno delovno mesto omogoča in to mi je super.«*

Intervjuvanec, ki dela po večini od ponedeljka do petka, z občasnimi spremembami delovnega časa, kot so delo popoldne ter občasno tudi ponoči (R6), ne navaja nekih posebnih odstopanj od kakovostnega prostega časa. Ker po večini dela od ponedeljka do petka, navaja zelo podobne odgovore o ureditvi delovnega časa kot intervjuvanci s standardnim delovnim časom ter intervjuvanci s fleksibilnim prihodom in odhodom. R6: *»Čutiš določene posledice teh nestandardnih ureditev, ampak takrat, ko jih je več oziroma ko so bolj pogoste. Ampak se družina s časoma navadi na neenakomerno ureditev delovnega časa. Se pa na momente kaže nerazumevanje partnerja. Predvsem takrat, ko imamo kakšne plane, pa moram it zvečer delat.«*

Intervjuvanka s fleksibilnim delovnim časom, delom ob vikendih in delom od doma (R7) pa je razmerje med delom in prostim časom opisala drugače kot ostali. Pravi, da ji ta ureditev delovnega časa ne omogoča dovolj prostega časa in kakovostnega življenja. Ničesar ne more načrtovati za več kot 14 dni vnaprej, težko si izbere kak hobi, ki je vezan



na določene ure. Pravi, da s tako ureditvijo ne more imeti kakovostnega zasebnega življenja. Pravi pa, da so tudi pozitivne strani, ker si lahko priredi urnik glede na svoje potrebe, tako da, če mora kaj nujno urediti med tednom, lahko vzame tisti dan prosto in dela zato kakšen drugi dan (na primer: soboto ali nedeljo), brez da bi to vplivalo na njene dneve dopusta.

Pri izmenskem delu pa so občutenja mešana. Na eni strani je zaradi izmenskega dela in daljšega delovnika (12 ur) več prostih dni. Eden izmed intervjuvancev (R9) na primer dela 4 dni in je nato 4 dni prost. Več prostih dni skupaj prinese veliko prostega časa in časa za sproščanje. Na drugi strani pa so prosti dnevi po navadi med tednom. Redko so prosti popoldne in ob vikendih, ko so prosti tudi ostali, zato čas za druženje ni tako kakovosten. R10: *»Prosti dan v ponedeljek ali torek ni enak prostemu dnevu v soboto in nedeljo. Časa za sprostitev je veliko, za druženje pa je časa manj, saj nisi prost popoldne ali na dneve kot vsi ostali.«*

### 3.2.2 Prenos dela v prosti čas

Poskušala sem ugotoviti, kako pogosto ljudje »nosijo« službo domov in pri katerih ureditvah delovnega časa se to pojavlja. Predvsem pa sem želela ugotoviti, če se sploh pojavlja zaradi ureditve delovnega časa ali samo zaradi narave ljudi.

Do ugotovitve, da ureditev delovnega časa vpliva na prosti čas, je prišlo le pri intervjuvanki s fleksibilno ureditvijo, ki dela tudi za vikende in od doma (R7). Njena ureditev »zahteva« da o delu razmišlja 24 ur na dan: *»Kot sem že prej omenila, sem dosegljiva za službena sporočila ves dan – ko sem doma, na pijači s prijatelji, na kosilu, na letališčih, na dopustu.«* Takšna ureditev dela povzroča konstantno razmišljanje o delu, sama pravi, da dela ne more »izklopiti« in da je tak način zelo naporen, ker sčasoma razmišljanje o delu prevzame vse misli in ne zna več razmišljati in se pogovarjati o drugem kot o delu. S tem ne trpi samo njen prosti čas, temveč tudi kakovostno preživljanje prostega časa. Taka ureditev ji tudi onemogoča kakršenkoli počitek oziroma odmik od službenega stresa, kar se na daljši rok kaže v anksioznosti, nenehnem pregledu sporočil in nepotrebnem dodatnem stresu, ki lahko vodi v izgorelost.

Vsi ostali anketiranci so se sicer strinjali, da razmišljajo o delu od doma, ampak to ni v povezavi z ureditvijo delovnega časa. Pri izmenskem delu do prenosa dela v prosti čas zaradi ureditve same ne pride, ker naslednja izmena prevzame delo. Oba intervjuvanca sta povedala, da doma razmišljata o delu le v primeru napornega dne, in razmišljata, ali sta vse opravila. R9: *»Večinoma o delu doma ne razmišljam. Delo pustim v pisarni in ga predam izmeni, ki pride za menoj. Mogoče včasih, če je bil težek dan in je bilo veliko vsega na kupu, razmišljam, če sem vse opravil in če sem vse pravilno opravil.«* Tudi pri ostalih ureditvah delovnega časa nisem ugotovila nobene povezave med prenosom dela v prosti čas zaradi ureditve same. Po večini so bili vsi enotni, da o delu razmišljajo doma v primeru kakšne težke situacije na delu, v primeru povečanega obsega dela ostanejo v službi dlje in

opravijo delo. R3: *»Ko grem iz službe, odklopim službo in uživam prosto popoldne. Če pride kdaj situacija, da je potrebno kaj nujno narediti, ostanem v službi dlje in potem, kot sem že prej omenila, porabim tiste 'ekstra' ure za prosti dan ali koristim proste ure in grem kdaj prej iz službe.«* Vsi pa so enotni, da dela samega včasih ne morejo »izklopiti« iz glave, ampak je to samo zaradi narave posameznikov in ni povezano z ureditvijo delovnega časa.

### 3.2.3 Ureditev delovnega časa in čustvena izčrpanost

Čustvena izčrpanost lahko povzroči motnje v prostem času. Zanimalo me je, ali je lahko ureditev delovnega časa vzrok za čustveno izčrpanost in če je, pri katerih ureditvah se pojavlja.

V tem sklopu sem dobila nekako dve skupini odgovorov. Intervjuvanci s standardno ureditvijo, fleksibilnim prihodom in odhodom ter fleksibilnim delom so po večini odgovorili, da so že prišli iz službe izčrpani, ker je to pač nekaj normalnega, ker imaš pri vsaki službi dobre in slabe dni, včasih pa se slab dan poklopi še z goro dela. Nihče od njih pa ni čustvene izčrpanosti in stresa povezoval z ureditvijo delovnega časa. Na vprašanje, ali so že kdaj prišli iz službe čustveno izčrpani, so odgovarjali zelo podobno in po večini kot za stres ter slabo počutje na delovnem mestu to bolj pripisovali odnosom na delovnem mestu ali naravi dela. R3: *»Da, ampak ne zaradi ureditve delovnega časa, temveč bi rekla, da je to povezano z odnosi v službi ter pritiski, ki jih vršijo nadrejeni.«* Zelo podoben odgovor je dala tudi respondentka 5: *»Da, predvsem ko so v službi spori oziroma nesoglasja z nadrejenimi.«* Eden izmed odgovorov je bil tudi (R1): *»Se je zgodilo, če je bilo preveč nalog pričakovanih v kratkem časovnem roku in je bilo hkrati ogromno klicev ter strank, ki so motile delovni proces.«* R8 pa svojo čustveno izčrpanost predvsem povezuje z dejstvom, da ogromno sodeluje z ljudmi in jo tako dogodki, ki so vezani na medsebojne odnose, potencialno izčrpajo. Te izčrpanosti pa, kakor pravi, ne občuti pogosto.

Po drugi strani so intervjuvanci z nestandardno ureditvijo na to vprašanje odgovarjali malo bolj negativno. Prav tako kot že prej omenjeno pri intervjuvancih s stalno ureditvijo delovnega časa ter intervjuvancih s fleksibilnim prihodom in odhodom so tudi intervjuvanci z nestandardno ureditvijo odgovorili, da zaradi narave dela pridejo domov čustveno izčrpani. Razlika pa je v tem, da so pritrdili, da je pri njih tako skoraj vsak dan in da poleg stresnega dela čustveno izčrpanost povzroča tudi ureditev dela. Eden izmed odgovorov je bil (R9): *»Da, skoraj vsak dan. Narava mojega dela poskrbi za to. Poleg tega pa k moji izčrpanosti zelo veliko doprinesejo 12-urne izmene. Predstavljajte si stresno delo opravljati 12 ur zaporedoma in včasih še ponoči in da nisi dobro naspan zaradi spreminjanja samega časa dela in si zaradi tega utrujen. Včasih komaj zdržim. Sem pa, kot sem povedal že prej, po svoji lastni volji na tem delovnem mestu. Vem pa, da tega ne bom mogel opravljati celo življenje.«* Drug odgovor je bil dokaj podoben (R7): *»Čustveno sem*

*izčrpana skoraj vsak dan. Delo je že samo po sebi psihično in občasno tudi čustveno naporno. S tem, ko sem vedno na voljo za delo, doda še znatno večjo težo na to izčrpanost. Pojavlja se utrujenost, izčrpanost, posledično smo začeli delati napake, tako jaz kot sodelavci, in te napake počasi kopičijo še več stresa. Moram priznati, da sem že razmišljala o odpovedi.»* Intervjuvanci čustveno izčrpanost povezujejo predvsem z drugačno naravo dela, ki prinaša spanje ob »nestandardnih« urah, ter z daljšim delovnim dnem.

## **4 DISKUSIJA**

### **4.1 Ključne ugotovitve**

Osnovni namen magistrskega dela je s pomočjo podrobne analize različnih ureditev delovnega časa ugotoviti prednosti in slabosti vsakega in njihov vpliv na zaposlene, podjetjem in posameznikom ponuditi vpogled v pomen ureditve delovnega časa in vpliv tega na zaposlene. Glede na namen in cilje magistrskega dela podajam odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja.

*RVI: Kakšne ureditve delovnega časa obstajajo v svetu in pri nas?*

To raziskovalno vprašanje se nanaša predvsem na teoretično raziskavo z že obstoječo literaturo. Namen tega raziskovalnega vprašanja je bil ugotoviti, kakšne ureditve delovnega časa se pojavljajo v Sloveniji.

V svetu in tudi drugod po Evropi je rednega delovnega časa, od ponedeljka do petka, 8 ur, vse manj, vse več je fleksibilnega delovnika. Fleksibilen delovni čas je ustvaril delovna mesta z manj časovnimi omejitvami – kako dolgo, kdaj in kako hitro zaposleni delajo (Matilla-Santander in drugi, 2019). Vse bolj se uveljavlja trditev, da je klasični delovni dan od ponedeljka do petka danes pogoj, ki vpliva na manjšino delavcev. Večina prebivalstva v razvitem svetu je delovno aktivnega v nestandardnem delovnem času, kot je izmensko delo, delo ponoči, ob vikendih itd. (Costa in drugi, 2004).

V Sloveniji pa je še vedno večino dela od ponedeljka do petka. Fleksibilnost dela ni zakonsko določena. To določajo kolektivne pogodbe ali splošni akti na ravni podjetja. Več kot tretjina podjetij v Sloveniji ima možnost prilagoditve začetka in konca delovnega dne glede na osebne potrebe (Eurofound, 2019).

Iz literature sem ugotovila, da se v razvitem svetu vedno bolj pojavljajo nestandardne ureditve delovnega časa, kot so fleksibilen delovni čas, izmensko delo, delo od doma, se pravi ureditve, ki omogočajo operacije 24/7. Ker Slovenija spada v razvit svet, me je zanimalo, kakšne ureditve delovnega časa se pojavljajo pri nas.

Skozi opravljene intervjuje, predvsem pa že z raziskavo in iskanjem intervjuvancev, se je nekako oblikovala slika, da ima slovenski trg glede na preostali razviti svet nekako monotono sliko ureditve delovnega časa. Razviti svet vedno bolj uporablja nestandardizirane oblike dela. Kot je že v prvem delu omenjeno, se zaradi globalizacije in tehnološkega napredka vedno bolj uveljavljajo nove vrste delovnega časa, kot so izmensko delo, delo ob vikendih, nočno delo, predvsem pa se vedno bolj pojavlja fleksibilen delovnik. V Sloveniji pa se fleksibilnost delovnika po večini pojavlja v tako imenovanem fleksibilnem urniku. Večina podjetij v Sloveniji ima v pisarniško delo uvedeno fleksibilnost samo z vidika prihoda in odhoda. Veliko pa je še vedno standardnega fiksnega dela, od ponedeljka do petka, 8 ur.

V zadnjem času pa se s prihodom tujih podjetij in tujih strokovnjakov v podjetjih tudi v Slovenijo počasi širijo nestandardne oblike dela. Te sem zasledila predvsem pri podjetjih, kjer poslujejo s kriptovalutami, spletnih kazinojih, spletnih stavnicah itd. To so smeri dela, ki so v Sloveniji dokaj nove. To so podjetja, ki imajo 24 ur/dan pisarniško delo. S tem se je začel porast pisarniškega izmenskega dela ter popolnoma fleksibilnega dela in dela od doma tudi v Sloveniji, vendar je zaenkrat še minimalen. To se kaže predvsem v tem, da sem le s težko pridobila intervjuvance z delovnimi ureditvami, ki so »drugačne«. Le nekaj izmed intervjuvancev opravlja izmensko delo ali drugo obliko fleksibilnega dela. Vsi ostali pa opravljajo standardno delo ali imajo fleksibilen prihod in odhod.

*RV2: Na katere izide, občutja in vedenja zaposlenih vpliva ureditev delovnega časa?*

Ureditev delovnega časa ima velik vpliv na zadovoljstvo in uspešnost zaposlenih. Zadovoljen, spočit in srečen delavec dela bolje in bolj produktivno. Slabo razmerje dela in prostega časa prinaša nezadovoljstvo zaposlenih, povečan stres in s stresom povezane zdravstvene težave.

V raziskavi sem ugotavljala pozitivne in negativne vplive določenih ureditev delovnega časa na občutenja ljudi, kako stresna je delovna ureditev, kako so zadovoljni s svojo ureditvijo in ali vse skupaj vpliva na produktivnost, ter ugotovitve primerjala s teoretično raziskavo v prvem delu magistrskega dela. Pozitivni in negativni vplivi ureditve delovnega časa na izide, občutja in vedenja intervjuvancev so prikazani v tabeli 4.

Ugotovila sem, da »standardni slovenski delavniki«, pri tem imam v mislih delo od ponedeljka do petka, zaposlenim ne prinašajo nekih negativnih izidov. Ljudje so zadovoljni s svojim delovnim časom, predvsem pa obožujejo proste popoldneve in vikende.

Standardni delovni čas zaposlenim omogoča neko konstanto, ker vsak dan delajo ob enakem urniku, vedo, koliko časa imajo na razpolago, zato si lažje razporedijo delo. Ker zaposleni vsak dan vedo, da bodo odšli domov ob približno istem času, jim to prinaša eno stopnjo zadovoljstva. Vedo, da imajo popoldneve in vikende proste, lahko naredijo načrte za naprej, službo pa zaradi tega dojemajo sproščeno in zadovoljno. Stres, slaba volja,

izčrpanost na delovnem mestu se tako pojavijo samo zaradi dela samega ali zaradi slabih odnosov med zaposlenimi. Intervjuvanci niso navajali slabih lastnosti v povezavi z vplivom na splošno počutje, stres itd. Pri standardnem delu, že v teoretičnem delu in raziskavi literature, nisem prišla do informacij o slabem vplivu na zaposlene z vidika izidov, občutenj, stresa itd. Te ugotovitve sem z raziskavo samo potrdila, kajti nihče od intervjuvanih ni navedel negativnih občutenj glede standardne ureditve delovnega časa.

Pri fleksibilni ureditvi delovnega časa sem v teoretičnem delu navedla, da takšna ureditev zaposlenim omogoča delo v času, ki bolj ustreza njihovim osebnim potrebam in biološki uri, s tem pa se zniža stopnja stresa, povezana z delom in potovanjem na delo. Na drugi strani pa, da delo od doma vodi do zameglitve med zasebnim in poklicnim življenjem, zato negativno vpliva na zaposlene. Pri raziskavi sem ugotovila, da določene stvari pri tem držijo, določene pa ne. Na eni strani sem imela intervjuvance s fleksibilnim delom in fleksibilnim prihodom in odhodom, ki so s svojo ureditvijo zelo zadovoljni, imajo čas za sprostitve in druženje, na delu pa so lahko zaradi fleksibilnosti takrat, ko jim to najbolj ustreza (znotraj danih ur prihoda/odhoda). Dodati pa moram, da vse to zadovoljstvo ni izhajalo samo iz dejstva, da imajo fleksibilen prihod in odhod, temveč tudi iz tega, ker vsi delajo od ponedeljka do petka in imajo tako proste vikende. Na drugi strani pa popolnoma fleksibilna ureditev, pri kateri delo poteka od doma, za vikende in omogoča konstantno dosegljivost, povzroča izmučenost, utrujenost, padec energije, visoko stopnjo stresa idr. To so predvsem nove ureditve delovnega časa, ki delodajalcu omogočajo konstantno odzivnost zaposlenih in so nastale predvsem zaradi razvoja tehnologije. Se pravi, da teorija, da delo na domu zabriše mejo med zasebnim in poklicnim življenjem, drži, večja stopnja fleksibilnosti pa ne omogoča večjega zadovoljstva, temveč prav nasprotno. Pri tem je treba omeniti še vpliv nedeljskega dela (ker omenjeno delo poteka tudi ob vikendih). Ker je vikend in nasploh nedelja namenjena počitku, tisti, ki delajo nedelje, tega počitka nimajo (Demerouti, Geurts, Bakker & Euwema, 2004). Raziskava je potrdila prav to. Intervjuvanka je ureditev opisala kot stresno, ki ji povzroča izčrpanost, anksioznost, utrujenost, zabrisana je meja med delom in zasebnim življenjem zaradi službenega telefona in občasnega dela od doma.

Pri izmenskem delu sem v teoretičnem delu navedla, da lahko izmenski delavci trpijo za nespečnostjo, imajo težave s spanjem, moten apetit in prebavo idr. (Health and Safety Executive, 2006). Poleg tega pa so nočne izmene lahko dejavnik tveganja za zdravje in dobro počutje, ker posegajo v človekove biološke funkcije in družbeno življenje zaradi neusklajenosti posameznikovega življenjskega ritma in zunanjih dejavnikov. Ta neusklajenost lahko negativno vpliva na uspešnost dela, socialne odnose in zdravje (Costa, 1998). Raziskava je potrdila, da so izmenski delavci izmučeni in utrujeni zaradi dolgih izmen, nočnega dela in dela ob vikendih, kar se kaže na zdravju (predvsem zaradi »nepravilnega« urnika spanja). Pojavljata se tudi padec energije in zmanjšanost koncentracije zaradi dolgih izmen, zaradi česar pade produktivnost, pojavlja pa se več napak pri delu. Pri raziskavi sem naletela na pozitivno plat izmenskega dela, in sicer več

prostih dni za sprostitev. Intervjuvanca sta navedla več prostih zaporednih dni kot nekaj zelo dobrega, ker imata tako veliko časa za regeneracijo in sprostitev.

*Tabela 4: Pozitivni in negativni vplivi ureditve delovnega časa na izide, občutja in vedenja intervjuvancev*

	Pozitivni vplivi	Negativni vplivi
Standardna ureditev	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zadovoljstvo zaposlenih</li> <li>- lažja razporeditev dela zaradi fiksnega urnika in posledično večja produktivnost</li> <li>- rutinski urnik</li> <li>- čas za sprostitev in druženje vsako popoldne in vikende</li> </ul>	/
Fleksibilen prihod in odhod	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zadovoljstvo zaposlenih</li> <li>- možnost urejanja delovnika glede na njihov bioritem in produktivnost ter druge dejavnosti zunaj delovnega časa</li> <li>- nizka stopnja stresa</li> <li>- čas za sprostitev in druženje vsako popoldne in vikende</li> </ul>	/
Izmensko delo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- več prostih dni za sprostitev</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- izmučenost in utrujenost zaradi dolgih izmen, nočnega dela in dela ob vikendih</li> <li>- posledice za zdravje zaradi različnega urnika spanja</li> <li>- padec energije in zmanjšanje koncentracije</li> <li>- večja verjetnost napak na delovnem mestu</li> </ul>
Fleksibilen delavnik	<ul style="list-style-type: none"> <li>- možnost urejanja urnika glede na potrebe v zasebnem življenju</li> <li>- velika fleksibilnost</li> <li>- delo od doma</li> <li>- čas za sprostitev in druženje od vikendih</li> </ul>	/

se nadaljuje

Tabela 4: Pozitivni in negativni vplivi ureditve delovnega časa na izide, občutja in vedenja intervjuvancev (nad.)

	Pozitivni vplivi	Negativni vplivi
Fleksibilen delavnik z delom za vikende in od doma	/	<ul style="list-style-type: none"> <li>- visoka stopnja stresa</li> <li>- anksioznost, frustracije, nenehna razdražljivost</li> <li>- zabrisana meja med delom in zasebnim življenjem zaradi službenega telefona in občasnega dela od doma</li> <li>- psihična in čustvena izčrpanost</li> </ul>
Standardni z občasnim popoldanskim in nočnim delom	- ko ni preveč sprememb dela, delo poteka od ponedeljka do petka, kar omogoča veliko prostega časa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nenadna sprememba razporeda dela povzroča večji stres</li> <li>- utrujenost ob popoldanskem in nočnem delu</li> <li>- po daljšem času neenakomernega dela se čuti določen pritisk, izčrpanost</li> </ul>

Vir: lastno delo.

### RV3: Kako različne ureditve delovnega časa vplivajo na zaposlene in zakaj?

Ureditev delovnega časa lahko ima velik vpliv na razmerje dela in prostega časa. Delovni čas in njegova ureditev sta postala ključna dejavnika pri organizaciji dela, hkrati pa zaposlenim določata možnosti, da uravnotežijo delo z zasebnim življenjem (Wanger, 2017).

Pri tem raziskovalnem vprašanju sem ugotavljala vpliv in pomen ureditve delovnega časa na razmerje dela in prostega časa ter ugotovitve raziskave primerjala s teoretičnim delom. Pozitivni in negativni vplivi ureditve delovnega časa na razmerje dela in prostega časa intervjuvancev so prikazani v tabeli 5.

Pri standardni ureditvi sem v teoretičnem delu navajala, da je dobra stran te ureditve predvsem prosti čas vsako popoldne in za vikend. Predvsem vikend je pomemben s strani preživljanja prostega časa s prijatelji in družino. To je čas, ko je večina ljudi prostih, zato ima prost vikend pomembno funkcijo druženja. Kot slabo stran te ureditve pa sem navedla togost. Zaposleni morajo slediti 8-urnemu delavniku in si ne morejo organizirati življenj, kot bi želeli. Pri raziskavi sem prišla do enakih ugotovitev. Intervjuvanci pa so predvsem poudarjali dober pomen prostih vikendov in popoldnevov za kakovostno preživljanje prostega časa z družino ter to, da so prosti enak čas kot njihovi otroci. Kot edino slabo stran pa so navedli nefleksibilnost ureditve, predvsem z vidika prihoda in odhoda, ureditev od ponedeljka do petka pa jim povsem ustreza.

Fleksibilna ureditev delovnega časa, kot navedeno v teoriji, naj bi zaposlenim omogočila večjo možnost uravnoteženja dela in zasebnega življenja. V zasebnem življenju jim fleksibilen delovni čas omogoča več druženja (Wadhawan, 2019). Pri delu od doma pa lahko privede do konstantnega dela (sploh, če delovne ure niso določene v pogodbi, temveč samo časovna omejitev dela – na primer, kdaj mora biti delo končano). V tem primeru lahko pride do povečanja delovnih ur (veliko več kot 8h/dan) in se tako zmanjša uravnoteženost dela in zasebnega življenja (Wheatley, 2017).

Pri raziskavi sem ugotovila, da pri večini fleksibilnih ureditev drži, da je zaposlenim omogočena večja možnost uravnoteženja dela in zasebnega življenja. Pri fleksibilnem prihodu in odhodu so vsi intervjuvanci navajali, da jim taka ureditev omogoča neizmerno stopnjo sprostitev, zabave in druženja. Razmerje med delom in prostim časom pa je zelo dobro in na visoki stopnji. Glavni pomen tega zadovoljstva pa je bil zopet urnik od ponedeljka do petka, fleksibilen prihod in odhod pa to zadovoljstvo le še poveča. Na drugi strani pa popolnoma fleksibilna ureditev, pri kateri delo poteka od doma, za vikende, sicer navaja dobre strani ureditve, kot je prilagoditev urnika po svojih potrebah in tako tudi boljša izraba dopusta. To je rezultat tega, da ima proste roke katere dni v tednu dela. Slaba stran pa je po ugotovitvah zelo slabo razmerje med delom in prostim časom, nekakovostno zasebno življenje, nemogoče je karkoli dolgoročno načrtovati. Pri delu od doma pa sem ugotovila, da delo od doma ni tako kritično, temveč je problem v delodajalcu. Pri eni intervjuvanki (R8) sem zasledila popolnoma pozitivno konotacijo dela od doma. Po navadi dela od doma v petek in ima tako praktično podaljšan vikend. Pri drugi intervjuvanki (R7) pa sem zasledila popolnoma drugačen odgovor. Delo od doma oziroma delo od povsod je po večini krivo za zameglitev dela in prostega časa, ker je ves čas na voljo za odgovarjanje na službena sporočila.

Pri izmenskem delu sem v teoriji navedla, da je problem kakovostno socialno življenje, ker se večina družabnih dogodkov dogaja v popoldanskem, večernem času in ob vikendih. Ljudje, ki delajo izmensko delo, so po navadi tak čas v službi. Pri raziskavi sem to teorijo potrdila. Intervjuvanca sta namreč kot slabe lastnosti izmenskega dela navedla malo časa za druženje, ker nista prosta popoldne ali za vikende kot vsi ostali. Kot dobro lastnost pa sta navedla več prostih dni zaporedoma, ampak ti dnevi med tednom imajo manjšo vrednost kot prosti vikendi. Kot dobro lastnost izmenskega dela sem v teoriji navedla tudi lažje urejanje dokumentacije, lažja vsakdanja opravila, ker so prosti dnevi med tednom, ko ostali delajo, vendar nihče od intervjuvancev tega ni izpostavil kot dobre lastnosti izmenskega dela.



*Tabela 5: Pozitivni in negativni vplivi ureditve delovnega časa na razmerje dela in prostega časa intervjuvancev*

	Pozitivni vplivi	Negativni vplivi
Standardna ureditev	<ul style="list-style-type: none"> <li>- veliko prostega časa</li> <li>- dobro razmerje med delom in prostim časom</li> <li>- kakovosten čas z družino</li> <li>- prosti, ko so prosti otroci (popoldne, vikendi)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nizka stopnja fleksibilnosti</li> </ul>
Fleksibilen prihod in odhod	<ul style="list-style-type: none"> <li>- veliko prostega časa</li> <li>- dobro razmerje med delom in prostim časom</li> <li>- gibljiv prihod in odhod z dela ter »koriščenje nadur« omogočata še več sprostitve in zabave</li> </ul>	/
Izmensko delo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- veliko prostega časa za sproščanje</li> <li>- več prostih dni zaporedoma</li> <li>- delo je predano naslednji izmeni, in se ga tako ne »nosi« domov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zaradi prostih dni med tednom malo časa za druženje z ostalimi</li> <li>- prosti dnevi med tednom imajo manjšo vrednost kot prost vikend</li> </ul>
Fleksibilen delavnik	<ul style="list-style-type: none"> <li>- veliko prostega časa</li> <li>- dobro razmerje med delom in prostim časom</li> <li>- fleksibilen delavnik ter delo od doma omogočata še več sprostitve in zabave</li> </ul>	/
Fleksibilen delavnik z delom za vikende in od doma	<ul style="list-style-type: none"> <li>- možnost prilagoditve urnika svojim potrebam</li> <li>- boljša izraba dni dopusta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- slabo razmerje med delom in prostim časom</li> <li>- nemogoče dolgoročno karkoli planirati</li> <li>- težko se je udeleževati pri kakšnih interesnih dejavnostih, si izbrati hobi</li> <li>- zasebno življenje ni kvalitetno</li> </ul>
Standardni z občasnim popoldanskim in nočnim delom	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ko delo poteka od ponedeljka do petka, veliko prostega časa, za preživljanje z družino in prijatelji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nerazumevanje partnerja, družine</li> <li>- sprememba urnika lahko pokvari načrte</li> </ul>

*Vir: lastno delo.*

Če nekako povzamem vse ugotovitve, pridem do zaključka, da je v Sloveniji ureditev delovnega časa zelo toga, zelo malo je nestandardnih ureditev dela, ki pa se v zadnjih letih povečujejo. Največ je dela od ponedeljka do petka, tako standardnega fiksnega kot tudi s fleksibilnimi detajli. Največ med vsemi ureditvami je dela od ponedeljka do petka s fleksibilnim prihodom in odhodom. To pogostost pripisujem predvsem slovenski družbi in načinu življenja v Sloveniji. Vsaka država ima svoj »način življenja« in temu primerno prilagaja ureditve. V Sloveniji je prosti čas, predvsem pa prosti vikend zelo pomemben, zato je bilo tudi največ zadovoljstva zaznati prav pri tej ureditvi. Predvsem pa mislim, da je razmišljanje Slovencev nekoliko zastarelo in nenapredno. Delovni čas od ponedeljka do petka je nekaj, kar je znano že zelo dolgo časa, in menim, da slovenska družba še ni pripravljena na določene spremembe v povezavi z bolj fleksibilnimi in nestandardnimi ureditvami. Bistvena razlika pa je pri zadovoljstvu z ureditvijo glede na starost. Malo starejšim osebam in osebam, ki imajo otroke, je prosti čas zelo pomemben in ga ne bi zamenjale za boljše plačano delo. Mlajši intervjuvanci pa sicer zelo cenijo prosti čas in predvsem proste vikende, da lahko uživajo in se družijo, ni pa jim trenutno toliko pomemben, da ga ne bi zamenjali za boljše plačano delo z manj prostega časa, vendar vsi z namenom, da si ustvarijo kariero in večji prihodek, da bi lahko imeli kasneje v življenju več prostega časa.

#### **4.2 Mnenje o spremembi ureditve delovnega časa v času epidemije koronavirusa**

Trenutna situacija epidemije koronavirusa je delo v večini podjetij čez noč postavila na glavo. Zaradi zagotovitve varnosti in zdravja delavcev je bila večina podjetij primorana sprejeti določene ukrepe in spremeniti način dela. Ukrepi, katere je sprejela slovenska vlada za zaježitev virusa, vključujejo tudi omejitev stikov na delovnem mestu. Zaradi teh ukrepov je večina podjetij (kjer je bilo mogoče) preselila ves delovni proces na dom vsakega posameznika.

Kot že prej omenjeno, ima večina podjetij v Sloveniji določeno mero standardne ureditve delovnega časa – večina jih dela od ponedeljka do petka in po večini v pisarni. V času epidemije pa se skoraj vsa podjetja srečujejo z delom od doma. Prišlo je do situacije, ki je večina podjetij, predvsem pa zaposlenih, ni bila navajena. Trenutna situacija je velik izziv za tiste, ki niso navajeni takšnega dela in nimajo ustrezne infrastrukture za delo od doma.

Poudarila bi, da delo od doma v času epidemije Covid-19 po mojem mnenju ni enako delu od doma v navadnih življenjskih razmerah. Predvsem gre za dejstvo, da niso doma samo zaposleni, ampak tudi njihovi šoloobvezni otroci, ki imajo pouk na daljavo. Tako se večina ljudi v trenutni situaciji ne srečuje samo z novim načinom dela, temveč tudi z usklajevanjem dela in družine. Otroci potrebujejo nadzor, pozornost in pomoč pri učenju, kar pa zelo otežuje zbranost pri delu in povečuje stres. V tem primeru menim, da bi morala podjetja omogočiti nekakšno tedensko normo dela oziroma roke za dokončanje dela, da si lahko ljudje sami organizirajo delo in ga na primer izvajajo, ko otroci spijo, ali ko končajo

šolske obveznosti. Se pravi, da si vsak posameznik organizira delo po svojih zmožnostih. Predvsem pa je potrebno, da podjetja in zaposleni najdejo eno skupno pot ter postavijo jasna pravila in omejitve glede dela in dosegljivosti.

Po drugi strani se zaposleni, ki so že prej delali (vsaj del zadolžitve) od doma, nekako lažje prilagodijo trenutni situaciji, definitivno pa je lažje za ljudi, ki nimajo otrok. Ljudje, ki so že prej delali od doma, so tega načina dela že navajeni in se delovni dan za njih ni preveč spremenil. Menim, da so ti zaposleni v prednosti pred ostalimi, ker imajo že nek ustaljen ritem dela od doma.

Potem je tukaj še do določene mere prepoved gibanja. Se pravi, da je stopnjo stresa in utrujenosti zelo težko znižati z različnimi športnimi aktivnostmi, kot sta na primer fitnes ali skupinska rekreacija, in »druženjem ob kavici« ter skupnimi kosili s sodelavci. Za trenutek je »normalen« način življenja, ki so ga bili vsi navajeni, izginil in treba se je privaditi na popolnoma drugačne stvari ter drugačen urnik in slog življenja.

Dobra stran dela od doma je, da so ljudje pridobili na računalniški pismenosti. Vsi, ki trenutno delajo od doma, so namreč primorani uporabljati takšne in drugačne načine internetne komunikacije, ki jih morda prej niso bili vajeni. Navadne konference in sestanki so prešli na videokonference, podjetja so začela uvajati in uporabljati raznorazna spletna orodja za komunikacijo med zaposlenimi (na primer: MS Teams, Zoom idr.). Še ena dobra stvar, ki bi jo rada izpostavila, pa je, da lahko podjetja v tem času ugotavljajo, da se da marsikaj narediti od doma, in tako v prihodnosti morda znižajo stroške, predvsem pa zaposlenim omogočajo lažje in bolj sproščeno delo tudi po koncu epidemije, ko se bo življenje vrnilo v že poznane tirnice. Delo na daljavo v času krize prinaša veliko izzivov in marsikdo na to ni bil pripravljen. Menim pa, da je prav to čas za rast in razvoj celotnih podjetij in zaposlenih. Komunikacijske in računalniške veščine, ki jih bodo podjetja in zaposleni pridobili v času epidemije, bodo tako enim kot drugim v korist še dolgo po končani epidemiji.

### **4.3 Praktična priporočila**

Ker ima ureditev delovnega časa velik vpliv na zadovoljstvo in posledično uspešnost zaposlenih, je ureditev zelo pomembna za kakovost delovnih mest. Pomembno je, da se zaposleni v delovnem okolju dobro počuti, da je srečen, zadovoljen, ne pod velikim stresom, predvsem pa je pomembno, da ima dovolj prostega časa za regeneracijo od dela in službenih obveznosti.

Vsak človek je drugačen, ima drugačen bioritem in, kot so navedli tudi nekateri intervjuvanci, vsak zaposleni je na višku produktivnosti ob drugačnem času dneva. Moje mnenje je, da je eden od ključnih dejavnikov pri optimalni ureditvi delovnega časa dialog med zaposlenim in delodajalcem. To pomeni, da obe strani upoštevata interese drug drugega. Pri tem pa so zelo pomembni pravičnost, zaupanje in spoštovanje. Ta dialog naj

služi za ureditev delovnega časa glede na vsakega posameznika. Pri empirični raziskavi sem ugotovila, da fleksibilen prihod in odhod zelo veliko pomenita ne samo z vidika zadovoljstva zaposlenih, temveč tudi z vidika produktivnosti. Vsi so izrazili mnenje, da jim taka ureditev delovnega časa omogoča boljšo izrabo produktivnosti. V primeru, da so bolj produktivni zjutraj, pridejo v službo zjutraj, če so bolj produktivni popoldne, pridejo v službo kasneje in ostanejo v službi dlje. Pri tem bi še dodala, da bi bilo vredno razmisliti tudi o delu od doma, vsaj kakšen dan na teden. Delo od doma še povečuje fleksibilnost, tako prostorsko kot časovno, predvsem pa je delo bolj sproščeno. Poudariti pa je treba, da se dela od doma ne sme izrabljati predvsem s strani delodajalca, kajti zaradi dostopnosti od doma (službeni telefon, službeni računalnik) se lahko meja med zasebnim življenjem in delom kmalu zabriše. Zaradi tega je ključnega pomena, da delodajalec ne smatra, da je delavec zaradi dela od doma dostopen za službene zadeve kadarkoli med dnevom/tednom.

Druga stvar, ki je po mojem mnenju zelo pomembna pri ureditvi delovnega časa, so prosti vikendi. Slovenska družba deluje na enak način že vrsto let in prosti vikendi so z vidika družjenja in preživljanja prostega časa z družino zelo pomembni. Za Slovence bi lahko rekla, da sta delo od ponedeljka do petka in prost vikend kar nekako slog življenja. Slog življenja pa je po mojem mnenju v določeni meri zelo pomemben dejavnik pri ureditvi delovnega časa za čim večje zadovoljstvo in uspešnost zaposlenih. Vsaka država, vsak narod ima svoje navade in običaje. Judje imajo na primer prosta petek in soboto ter delovni teden začnejo z nedeljo, muslimanske države imajo prosti petek in tako na primer je že dolgo časa v Sloveniji prost vikend. Vikend je v Sloveniji čas počitka, pohodov v naravo, udeleževanja pri različnih športih, na različnih kulturnih in glasbenih prireditvah in predvsem preživljanja kakovostnega časa z družino. Predvsem nedeljska kosila z družino imajo velik pomen. Takoj, ko nekomu zaradi dela vzamemo prosti vikend ali nedeljsko kosilo z družino, pride do določene mere nezadovoljstva. Če se to dogaja pogosto, se to nezadovoljstvo veča, povečuje se stres, v družini lahko posledično pride tudi do preprirov tako zaradi slabe volje in stresa kot zaradi zamujenih dogodkov s partnerjem, družino. S tem pa delo takoj posega v zasebno življenje in predvsem v vsesplošno nezadovoljstvo in stres.

Podjetjem, pri katerih je to mogoče, bi predlagala v razmislek skrajšanje delovnega dne. Različne raziskave omenjajo, da zaposleni niso toliko produktivni v 8-urnem delovniku (ILO, 2018; Glaveski, 2018). Avtor članka v Harvard Business Review Steve Glaveski (2018) pravi, da ljudje v službi zapravijo preveč časa, in je mnenja, da bi ljudje na večini delovnih mest naredili več v šestih osredotočenih urah kot v osmih neosredotočenih urah. Tudi sama menim, da ljudje v delovnem dnevu preveč časa zapravijo za predolge sestanke, z neprestanim preklapljanjem med nalogami, z opravljanjem nepomembnih nalog, s prevelikim številom premorov, predolgimi odmori za kosilo itd., ponekod pa je tudi organizacija dela slaba. Krajši delovni čas poveča produktivnost dela na uro, zaradi zmanjšane utrujenosti in povečane motivacije delavcev se zmanjša odsotnost z dela. Manjša so tveganja za napake in nesreče pri delu. Po drugi strani pa krajši delovnik

pripomore tudi k boljšemu ravnovesju med delom in prostim časom ter poveča zadovoljstvo in srečo.

Še eno priporočilo z moje strani pa bi bil razmislek o skrajšanem delovnem tednu. Iz empiričnega dela je bilo razvidno, da zaposlenim prosti čas veliko pomeni in čeprav ga imajo že kar veliko, bi ga želeli še več. Veliko intervjuvancev je pri vprašanju, če bi imeli možnost spremeniti svojo ureditev delovnega časa, kako bi jo spremenili, odgovarjalo z raznimi predlogi, kot so delo od doma, skrajšan delavnik, pa tudi skrajšan delovni teden. Skrajšan delovni teden delavcu omogoča podaljšan vikend, več prostega časa, več časa za sprostitev in regeneracijo. Posledično so zaposleni bolj spočiti in zato bolj produktivni. Nekatera podjetja po svetu so preizkusila 4-dnevni delovnik in bila navdušena nad rezultati. Microsoftova izpostava na Japonskem je na primer testirala uvedbo 4-dnevnega delovnika. Skrajšani delovnik je prinesel 40 % večjo produktivnost in večjo zadovoljstvo, kar je pokazatelj, da boljše ravnovesje dela in prostega časa prinese večjo produktivnost zaposlenih. Kar 90 % zaposlenih je izrazilo mnenje, da jim 4-dnevni delavnik bolj odgovarja kot 5-dnevni (Voytko, 2019). Po drugi strani pa naj omenim še pozitivne stvari za podjetje: poleg večjega zadovoljstva zaposlenih, večje produktivnosti in večje osredotočenosti na delo so tudi manjši stroški za električno energijo in manjša poraba papirja. Če povzamem, podjetja s tem pridobijo večjo produktivnost, več dela je narejenega, imajo pa manjše stroške poslovanja. Pri tem je treba omeniti, da se število delovnih ur v preostalih delovnih dneh ne poveča, vsaj ne drastično, ter da plača posameznika ostane ista kot prej.

Moj glavni predlog je, naj podjetja namenijo več časa vzpostavljanju komunikacije z zaposlenimi ter ugotavljajo njihovo zadovoljstvo in uspešnost na delovnem mestu ter temu primerno priredijo ureditev delovnega časa. Treba je iti v korak s časom in tudi v slovenskih podjetjih začeti uvajati novodobne ureditve delovnega časa za povečanje produktivnosti. Podjetja, ki prepoznajo potencial v spremembi delovnega časa v povezavi z zadovoljstvom, produktivnostjo in zmanjšanjem stresa, lahko namreč bolje izkoristijo lastnosti svojih zaposlenih za boljše poslovanje.

#### **4.4 Omejitve raziskave in predlogi za nadaljnje raziskovanje**

Kot vsaka raziskava tudi ta ni potekala brez omejitev. Kot prvo omejitev naj navedem pridobivanje statističnih podatkov o ureditvah delovnega časa v Sloveniji. Ker v Sloveniji še vedno ni veliko različnih ureditev delovnega časa, se večina raziskav nanaša le na število delovnih ur v tednu in strukturo delovnega časa (na primer: odstotek učinkovitih ur, malice, odsotnosti, nadure itd.) in ne veliko na ureditev. Prav tako nisem uspela pridobiti veliko konkretnih podatkov od SURS o ureditvah delovnega časa v Sloveniji. Podatki, ki sem jih pridobila (tabela 1 in 2), so bili neposreden stik s SURS, pa še ti podatki so razdeljeni le glede na spol in le za določeno leto, ne pa tudi po sektorjih. Tako so v te podatke zajeti tudi fizični delavci, ki jih nisem vnesla v svojo raziskavo zaradi drugih

dejavnikov, ki se pojavljajo pri fizičnem delu. Nikjer pa ni bilo zaznati podatkov o različnih ureditvah delovnega časa in stopnji njihovega spreminjanja skozi leta. Ni podatkov o različnih ureditvah delovnega časa po sektorjih niti o tem, kako se delovni čas v Sloveniji spreminja skozi leta, predvsem v zadnjih nekaj letih, ko je mogoče zaznati porast nestandardnih ureditev delovnega časa. Ker delovni čas in njegova ureditev vedno bolj pridobivata na pomenu pri organizaciji dela, predlagam beleženje spreminjanja ureditve na slovenskem trgu.

Kot drugo omejitev pa bi navedla iskanje zaposlenih z različnimi ureditvami delovnega časa za opravljanje intervjujev. Nekaj ljudi ni želelo odgovarjati na intervju zaradi prezaposlenosti, največja ovira pa je bila najti ljudi z različno ureditvijo. Trg dela v Sloveniji s strani ureditve delovnega časa je še vedno precej tog. Tako je bilo zelo težko najti večje število intervjuvancev z nestandardnimi ureditvami delovnega časa v pisarniškem delu. Posledica tega je, da sem za določeno ureditev uspela pridobiti le po enega intervjuvanca, kar pa naredi rezultate manj relevantne, ker na odgovore vplivajo tudi subjektivni pogledi in drugi dejavniki, ki vplivajo na razmišljanje intervjuvanca.

Ureditev delovnega časa vse bolj dobiva na pomenu tudi v Sloveniji. Menim, da je na to temo še veliko možnosti za nadaljne raziskave. Glede na to, da se je ob moji raziskavi pojavila še vedno precej monotona slika ureditve delovnega časa v Sloveniji ter, da je intervjuvancem zelo pomembna fleksibilnost, bi bilo v prihodnje zanimivo raziskati, zakaj so se podjetja odločila za določeno ureditev delovnega časa in kaj jih je vodilo k tej odločitvi. Zanimivo bi bilo poizvedeti, ali so za določeno ureditev naredili kakšno raziskavo z zaposlenimi in prilagodili delovni čas večjemu zadovoljstvu in produktivnosti zaposlenih. Predvsem pa menim, da bi bilo vredno v prihodnje raziskati in ugotoviti, zakaj se v Sloveniji še vedno ne uveljavlja več fleksibilnosti v ureditev delovnega časa. Kakšen razlog imajo za to podjetja in kaj jih odvrtača od »novejših« ureditev delovnega časa.

Zelo zanimiva pa bi tudi bila raziskava po koncu epidemije, ki bi ugotavljala, koliko podjetij je zaradi trenutne situacije in trenutnutnega dela od doma uvedla delo od doma v svojo ureditev delovnega časa. Delo od doma (dan ali dva na teden in z jasnimi omejitvami) omogoča bolj sproščeno in kakovostno delo na eni strani ter znižanje stroškov za podjetje na drugi strani. Zato bi bilo zanimivo raziskati, če so podjetja v tem času ugotovila dobre strani dela od doma, ter koliko podjetij, če sploh katero, bo uvedlo delo od doma. Predvsem pa bi bilo zanimivo primerjati njihovo ureditev delovnega časa pred in po epidemiji, ter ugotoviti, kako je epidemija in delo med njo vplivalo na ureditev delovnega časa.

## **SKLEP**

Temeljni cilj magistrskega dela je bil podrobneje proučiti različne ureditve delovnega časa in ugotoviti prednosti in slabosti vsakega ter njihov vpliv na zaposlene. Prvi del

magistrskega dela je bil opravljen s proučevanjem in analizo domače in tuje literature. Sestavljen je iz dveh sklopov. Prvi sklop zajema opredelitev delovnega časa in zakonsko ureditev delovnega časa v Sloveniji, drugi del pa vsebuje različne ureditve delovnega časa ter njihov vpliv na zaposlenega. V drugem delu magistrskega dela pa je sledila kvantitativna empirična raziskava. Rezultate empirične raziskave sem na koncu primerjala s teoretičnim delom in jih povezala v sklepno poročilo, s tem pa dobila neko okvirno sliko vpliva različnih ureditev delovnega časa pri nas.

Raziskava je pokazala, da ureditev delovnega časa v Sloveniji ni preveč fleksibilna, ampak predvsem enolična. Večina podjetij še vedno uporablja »stare« oblike dela, se pravi delo od ponedeljka do petka, osem ur na dan. Edina sprememba je, da je danes večina teh ureditev s fleksibilnim prihodom in odhodom, ki zaposlenim omogoča več fleksibilnosti, zadovoljstva in posledično produktivnosti. Vse bolj pa se pojavljajo nove oblike ureditev, in sicer tako imenovane nestandardne oblike dela. Vedno več je podjetij, ki sprejemajo nove ureditve delovnega časa, in sicer glede na zahteve dela. Vedno več je izmenskega pisarniškega dela, ki je bilo nekoč poznano večinoma v fizičnem delu. Nove tehnologije pa omogočajo delo na daljavo z uporabo informacijsko-komunikacijskih tehnologij. Vse bolj se pojavlja delo od doma, ki pa lahko ob nepravilni ureditvi in organizaciji v podjetju privede do zameglitve dela in prostega časa.

V raziskavi sem ugotovila, da ima večina ureditev delovnega časa tako pozitivne kot negativne vplive na zaposlene, negativni pa so zaznani pri ureditvi s fleksibilnim prihodom in odhodom. Ker Slovenci zelo cenimo prosti čas in predvsem proste vikende, je zadovoljstvo manjše pri ureditvah delovnega časa, kjer se delo pojavlja za vikende, zato je pri njih tudi več stresa, utrujenosti, zmanjša pa se tudi produktivnost. Prišla sem do zaključka, da bi se morala podjetja več pogovarjati s svojimi zaposlenimi in glede na osebno raven, sposobnosti in želje prilagoditi delovni čas vsakega posameznika.

Trenutna epidemija je razkrila, da večina slovenskih podjetij ni imela ustrezne infrastrukture za delo od doma, predvsem pa zaposleni niso bili vajeni takšnega načina dela, kar je predstavljalo (vsaj na začetku) določene izzive. Trenutna situacija se ne more primerjati z »običajnim« delom od doma, ker je tukaj še veliko drugih dejavnikov, ki predvsem negativno vplivajo na tovrsten način dela. Menim, da bo epidemija prinesla tudi nekaj pozitivnih posledic, tako na strani podjetij kot na strani zaposlenih. Mogoče bodo podjetja spredidela, da je možno veliko, morda celo več narediti tudi z drugačnimi ureditvami delovnega časa in tako zmanjšati stroške poslovanja ter hkrati prispevati k večjemu zadovoljstvu in posledično produktivnosti zaposlenih.

## LITERATURA IN VIRI

1. Acas. (2015). *Flexible working and work-life balance*. Pridobljeno 13. decembra 2019 iz [https://archive.acas.org.uk/media/661/Advisory-booklet---Flexible-working-and-work-life-balance/pdf/Flexible\\_working\\_and\\_work\\_life\\_balance\\_Nov.pdf](https://archive.acas.org.uk/media/661/Advisory-booklet---Flexible-working-and-work-life-balance/pdf/Flexible_working_and_work_life_balance_Nov.pdf)
2. Baker, A., Ferguson, S. & Dawson, D. (2003). The Perceived Value of Time. *Time & Society*, 12(1), 27–39.
3. Baltes, B., Briggs, T., Huff, J., Wright, J. & Neuman, G. (1999). Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria. *Journal Of Applied Psychology*, 84(4), 496–513.
4. Bannai, A. & Tamakoshi, A. (2014). The association between long working hours and health: A systematic review of epidemiological evidence. *Scandinavian Journal Of Work, Environment & Health*, 40(1), 5–18.
5. Barnes, A. & Fieldes, D. (2000). 'Monday I've Got Friday On My Mind': Working Time in the Hospitality Industry. *Journal Of Industrial Relations*, 42(4), 535–550.
6. Beers, T. (2000). Flexible schedules and shift work: replacing the '9-to-5' workday?. *Monthly Labor Review*, 123(6), 33-40.
7. Berg, B. & Lune, H. (2017). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. Essex: Pearson Education Limited.
8. Bilban, M. (2013). Nočno delo in vpliv na zdravje. Delo in varnost, 58(1), 42–54.
9. Bilban, M. & Stare, B. (2015). Podaljšan delovni čas in njegov vpliv na zdravje, okolje in brezposelnost. *Delo in varnost*, 60(1), 40–46.
10. Bittman, M. (2005). Sunday Working and Family Time. *Labour & Industry: A Journal Of The Social And Economic Relations Of Work*, 16(1), 59–81.
11. Boisard, P., Cartron, D., Gollac, M. & Valeyre, A. (2003). *Time and work: duration of work*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
12. Burgess, J. & Strachan, G. (2002). *The Home as the Workplace: Developments in Homeworking in Australia*. V G. Murray, C. Berner, D. Harrison, & T. Wagar, *Rethinking Institutions for Work and Employment* (str. 51–70). Quebec: University of Laval.
13. Caruso, C. (2006). Possible Broad Impacts of Long Work Hours. *Industrial Health*, 44(4), 531–536.
14. Chandrasekar, K. (2011). Workplace Environment and Its Impact Organizational Performance in Public Sector organizations. *International Journal Of Enterprise Computing And Business Systems*, 1(1), 1–19.
15. Clark, A. (1997). Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work?. *Labour Economics*, 4(4), 341–372.
16. Cole, G. (2016). Controlling the boundaries: how to minimize the negative impact of working outside regular hours. *Human Resource Management International Digest*, 24(6), 15–17.



17. Costa, G. (1996). The impact of shift and night work on health. *Applied Ergonomics*, 27(1), 9–16.
18. Costa, G. (1998). Guidelines for the medical surveillance of shift workers. *Scandinavian Journal Of Work, Environment & Health*, 24(3), 155–155.
19. Costa, G. (2010). Shift Work and Health: Current Problems and Preventive Actions. *Safety And Health At Work*, 1(2), 112–123.
20. Costa, G., Åkerstedt, T., Nachreiner, F., Baltieri, F., Carvalhais, J., Folkard, S. idr. (2004). Flexible Working Hours, Health, and Well-Being in Europe: Some Considerations from a SALTSA Project. *Chronobiology International*, 21(6), 831–844.
21. Craig, L. & Brown, J. (2015). Nonstandard employment and nonwork activities, time alone and with others: Can weekend workers make up lost time?. *Journal Of Industrial Relations*, 57(1), 3–23.
22. Demerouti, E., Geurts, S., Bakker, A. & Euwema, M. (2004). The impact of shiftwork on work–home conflict, job attitudes and health. *Ergonomics*, 47(9), 987–1002.
23. Eurofound. (2016). *Sixth European Working Conditions Survey – Overview report*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
24. Eurofound. (2019). *Living and working in Slovenia*. Pridobljeno 25. februarja 2020 iz <https://www.eurofound.europa.eu/country/slovenia#working-time>
25. Galinsky, E., Kim, S. & Bond, J. (2001). *Feeling Overworked: When work becomes too much*. (str. 5–14). New York: Families and Work Institute.
26. Glaveski, S. (2018). *The Case for the 6-Hour Workday*. Pridobljeno 27. februarja 2020 iz <https://hbr.org/2018/12/the-case-for-the-6-hour-workday>
27. Greubel, J., Arlinghaus, A., Nachreiner, F. & Lombardi, D. (2016). Higher risks when working unusual times? A cross-validation of the effects on safety, health, and work–life balance. *International Archives Of Occupational And Environmental Health*, 89(8), 1205–1214.
28. Health and Safety Executive. (2006). *Managing shiftwork* (str. 1-45). Sudbury: HSE Books.
29. Hosking, A. & Western, M. (2008). The effects of non-standard employment on work—family conflict. *Journal of sociology*, 44(1), 5–27.
30. International Labour Organization (ILO). (2004). *Conditions of Work and Employment Programme*. Geneva: International Labour Organization. Pridobljeno 21. januarja 2020 iz [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/--travail/documents/publication/wcms\\_170713.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/--travail/documents/publication/wcms_170713.pdf)
31. International Labour Organization (ILO). (2013). *Working conditions laws report 2012: A global review*. Geneva: International Labor Organization. Pridobljeno 21. januarja 2020 iz [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/--travail/documents/publication/wcms\\_235155.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/--travail/documents/publication/wcms_235155.pdf)
32. International Labour Organization (ILO). (2018). *Working time and the future of work*. Geneva: International Labour Organization. Pridobljeno 21. decembra 2019 iz

[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms\\_649907.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_649907.pdf)

33. International Labour Organization (ILO). (2019a). *Guide to developing balanced working time arrangements*. Geneva: International Labour Organization. Pridobljeno 6. januarja 2020 iz [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_706159.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_706159.pdf)
34. International Labour Organization (ILO). (2019b). *Working time and working organisation*. Geneva: International Labour Organization. Pridobljeno 18. novembra 2019 iz [https://www.ilo.org/global/topics/working-time/WCMS\\_305938/lang-en/index.htm](https://www.ilo.org/global/topics/working-time/WCMS_305938/lang-en/index.htm)
35. Kümmerling, A. & Lehdorff, S. (2007). *Extended and unusual working hours in European companies, Establishment Survey on Working Time 2004–2005*. Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities.
36. Lambert, A., Marler, J. & Gueutal, H. (2008). Individual differences: Factors affecting employee utilization of flexible work arrangements. *Journal Of Vocational Behavior*, 73(1), 107–117.
37. Lunau, T., Bambra, C., Eikemo, T., van der Wel, K. & Dragano, N. (2014). A balancing act? Work–life balance, health and well-being in European welfare states. *European Journal Of Public Health*, 24(3), 422–427.
38. Malačič, J. (2004). *Podaljš(ev)anje delovnega časa*. Pridobljeno 24. oktobra 2019 iz <https://www.finance.si/96656?cctest&cookietime=1571936777>
39. Martin, J., Lynn-Senter Wittmer, J. & Lelchook, A. (2011). Attitudes towards days worked where Sundays are scheduled. *Human Relations*, 64(7), 901–926.
40. Matilla-Santander, N., Lidón-Moyano, C., González-Marrón, A., Bunch, K., Martín-Sánchez, J. & Martínez-Sánchez, J. (2019). Attitudes toward working conditions: are European Union workers satisfied with their working hours and work-life balance?. *Gaceta Sanitaria*, 33(2), 162–168.
41. Monk, T., Folkarc, S. & Wedderburn, A. (1996). Maintaining safety and high performance on shiftwork. *Applied Ergonomics*, 27(1), 17–23.
42. Omondi, A. A. & K’Obony, P. (2018). Flexible Work Schedules: A Critical Review Of Literature. *The Strategic Journal Of Business & Change Management*, 5(4), 2069–2086.
43. Osvald Zaletelj, T. (2019). Podatki o osebah, ki delajo zvečer, ponoči, ob vikendih [Email, 3. september 2019].
44. Polajnar, A., Verhovnik, V., Taboršak, D., Hrašovec, B. & Valh Lopert, A. (2007). *Oblikovanje dela in delovnih mest za delo v praksi*. Maribor: Fakulteta za strojništvo.
45. Possenriede, D. & Plantenga, J. (2014). *Temporal and Locational Flexibility of Work, Working-Time Fit, and Job Satisfaction*. IZA Discussion Papers, Discussion Paper No. 8436.
46. Qvortrup, L. (1998). From Teleworking to Networking: Definitions and Trends. V P. J. Jackson & J. M. van der Wielen, *Teleworking: International Perspectives. From Telecommuting to the Virtual Organisation* (str. 21–39). London: Routledge.

47. Rizzo, S. (brez datuma). *Work-Life Balance with Focus on Family Life*. Pridobljeno 2. decembra 2019 iz <https://www.maltaemployers.com/Portals/22/Work%20life%20balance.pdf>
48. Sindikat delavcev trgovine Slovenije (SDTS). (2019). *Delo ob nedeljah*. Pridobljeno 25. novembra 2019 iz <https://www.sindikatsdts.si/ali-ves/delovni-cas/481-delo-ob-nedeljah>
49. Szosland, D. (2010). Shift work and metabolic syndrome, diabetes mellitus and ischaemic heart disease. *International Journal Of Occupational Medicine And Environmental Health*, 23(3), 287-291.
50. Tucker, P. & Folkard, S. (2012). Working Time, Health and Safety: a Research Synthesis Paper, Conditions of Work and Employment Series No. 31. Pridobljeno 22. junija 2019 iz [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_181673.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_181673.pdf)
51. Voytko, L. (2019). *What Microsoft Japan's Successful 4-Day Week Suggests About Work-Life Balance*. Pridobljeno 27. februarja 2020 iz <https://www.forbes.com/sites/lisettevoytko/2019/11/04/what-microsoft-japans-successful-4-day-week-suggests-about-work-life-balance/#27d8368c662c>
52. Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons.
53. Wadhawan, S. (2019). Impact of Flexible Work Arrangements on Employee Satisfaction in IT Sector. *BVIMSR'S Journal Of Management Research*, 11(1).
54. Wagstaff, A. & Sigstad Lie, J. (2011). Shift and night work and long working hours – a systematic review of safety implications. *Scandinavian Journal Of Work, Environment & Health*, 37(3), 173–185.
55. Wanger, S. (2017). *What makes employees satisfied with their working time? The role of working hours, time-sovereignty and working conditions for working time and job satisfaction*. IAB Discussion Paper 20/1720. Steffen Otterbach, Mark Wooden und Yin King Fok (2016): Working-Time Mismatch and Mental Health. IZA Discussion Papers 9818.
56. Wheatley, D. (2017). Employee satisfaction and use of flexible working arrangements. *Work, Employment And Society*, 31(4), 567–585.
57. Working-time. (brez datuma). V *Your Dictionary*. (2019). Pridobljeno 24. oktobra 2019 iz <https://www.yourdictionary.com/working-time>
58. Young, C. & Lim, C. (2014). Time as a Network Good: Evidence from Unemployment and the Standard Workweek. *Sociological Science*, 1, 10–27.



## **PRILOGE**



## **Priloga 1: Intervju**

**1) Spol:**

- a) Ženski.
- b) Moški.

**2) Starost:**

- a) Manj kot 25.
- b) 25–34.
- c) 35–44.
- d) 45–54.
- e) 55 ali več.

**3) Opišite svoj delovni dan, teden.**

**4) Kakšno ureditev delovnega časa imate?**

- a) Standardni fiksni delovni čas pon–pet, 8 ur.
- b) Fiksni delovni čas s fleksibilnim prihodom in odhodom.
- c) Fleksibilen delovni čas.
- d) Izmensko delo.
- e) Nočno delo.
- f) Delo ob nedeljah.
- g) Drugo: \_\_\_\_\_

**5) Koliko ur na dan in teden delate?**

- a) 8ur na dan/40 ur na teden.
- b) Manj kot 8 ur na dan/40 ur na teden.
- c) Več kot 8 ur na dan/40 ur na teden.

**6) Kdaj se od vas pričakuje, da pridete v službo/odidete domov?**

- a) Imam fiksni prihod/odhod.
- b) Imam fleksibilen prihod/odhod, pomembno je le, da delam 8 ur.
- c) Ni pomembno, kdaj pridem/odidem, pomembno je le, da je delo narejeno.

**7) Kje je vaše delovno mesto?**

- a) Delam izključno na sedežu podjetja.
- b) Delam od doma.
- c) Delam od koderkoli.

**8) Koliko časa na dan imate za odmore, malico itd.?**

- a) 30 minut za malico.
- b) 30 minut za malico in več malih odmorov.
- c) Odmorov si lahko vzamem, kolikor hočem.
- d) Nimam odmora.

- 9) **Kako so določeni vaši prosti dnevi in koliko dni na teden imate prosto?**
- a) Delam od ponedeljka do petka, imam vikend prosto.
  - b) Imam 2 dneva v tednu prosta, vendar se ti dnevi spreminjajo.
  - c) Več kot 2 dneva na teden.
  - d) Manj kot 2 dneva na teden.
- 10) **Ali delate vikende, praznike, izmene, ponoči itd.?**
- a) NE – Na kakšen način bi sprejeli odločitev podjetja, da spremeni ureditev delovnega časa in bi vaše delo potekalo tudi za vikende, praznike, ponoči itd.?
  - b) DA – Kakšno je vaše mnenje o takšni ureditvi delovnega časa in kako to vpliva na vaše življenje na splošno, počutje, zdravje itd.?
- 11) **Kako ureditev vašega delovnega časa in prostora vpliva na razmerje med poklicnim in zasebnim življenjem? Vam vaša trenutna ureditev delovnega časa omogoča dovolj prostega časa za sprostitev in druženje?**
- 12) **Kaj menite, na kakšen način razmerje med poklicnim in zasebnim življenjem vpliva na zaposlene? Lahko navedete kakšne primere sodelavcev, da podkrepite svoje poglede?**
- 13) **Kakšno je vaše splošno počutje na delovnem mestu? Ali menite, da ima delo oziroma ureditev delovnega časa tu pomembno vlogo? Zakaj?**
- 14) **Kaj je za vas stres na delovnem mestu? Kako ga vi občutite?**
- 15) **Kako bi opisali stopnjo stresa na delovnem mestu (če upoštevate izključno dejavnik ureditve delovnega časa)?**
- 16) **Kako pogosto razmišljate in/ali vas skrbi o opravljenem delu (ko niste v službi)?**
- 17) **Se vam je že kdaj zgodilo, da ste prišli iz službe čustveno izčrpani? Prosim, razložite.**
- 18) **Kako menite, da ureditev delovnega časa vpliva na vašo produktivnost?**
- 19) **Če bi lahko spremenili ureditev vašega delovnega časa, kakšna bi bila in zakaj?**
- 20) **Če bi lahko izbrali med naslednjim, kaj bi izbrali in zakaj?**
- a) Zelo dobro plačano službo z dolgim delovnim dnevom, vendar večjo možnostjo napredovanja.
  - b) Službo z normalnim 8-urnim delovnikom, ampak nižjim plačilom ter manjšo možnostjo napredovanja