

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
**ANALIZA PREDNOSTI IN SLABOSTI UVAJANJA ŠESTURNEGA
DELOVNIKA**

Ljubljana, september 2020

URŠKA KOCJANČIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Urška Kocjančič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza prednosti in slabosti uvajanja šesturnega delovnika, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Nado Zupan

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 UREJENOST DELOVNEGA ČASA.....	2
1.1 Delovni čas skozi zgodovino.....	2
1.2 Zakonska ureditev delovnega časa v Sloveniji.....	4
1.3 Primerjava ureditev delovnega časa med državami.....	5
2 IZKUŠNJE S SKRAJŠANJEM DELOVNEGA DNE PO SVETU.....	9
2.1 Razlogi za uvajanje šesturnega delovnega dneva	9
2.2 Primeri uvedbe šesturnega delovnega dne po svetu	11
2.2.1 Uvedbe na državni ravni	11
2.2.1.1 Francija	11
2.2.1.2 Švedska	12
2.2.2 Uvedbe v podjetjih.....	13
2.2.2.1 Brath AB.....	13
2.2.2.2 Inscripta.....	14
2.2.2.3 Filmundus.....	14
2.3 Prednosti in slabosti šesturnega delovnega dne	15
3 RAZISKAVA O UVAJANJU ŠESTURNEGA DELOVNEGA DNE V IZBRANEM SLOVENSKEM PODJETJU	20
3.1 Metodologija raziskave	20
3.2 Rezultati raziskave.....	20
3.2.1 O podjetju Skaza.....	20
3.2.2 Povzetek intervjuja	21
3.3 Razprava o rezultatih	22
SKLEP.....	23
LITERATURA IN VIRI.....	24
PRILOGE	27

KAZALO TABEL

Tabela 1: Glavne zakonske določbe glede največjega tedenskega in dnevnega delovnega časa	7
Tabela 2: Povprečne kolektivno dogovorjene normalne tedenske ure	8

SEZNAM KRATIC

angl. - angleško

EU – (angl. European Union); Evropska unija

ILO – (angl. International labour organization); Mednarodna organizacija dela

UVOD

Po svetu beležimo bliskovit napredek tehnologije in znanosti. To nam omogoča uporabo izboljšanih in povsem novih izdelkov in storitev, s katerimi zadovoljujemo naše želje in potrebe. Vedno več dela je opravljenega s pomočjo avtomatizacije in robotizacije ter z uporabo pametnih tehnologij, kar omogoča hitre in natančne postopke ter veliko produktivnost. A kljub vedno večji pomoči tehnologije je v razvitih državah najbolj običajen delovnik zaposlenega za polni delovni čas, štirideset ur tedensko, torej osem ur dnevno. Od uvedbe osem urnega delovnika se je že marsikaj spremenilo, zato je samoumevno, da številna podjetja in državne institucije po svetu poskušajo ugotoviti, ali je tovrsten obseg ur še vedno najbolj optimalen.

Dandanes sprejemajo podjetja, z namenom privabljanja, zadrževanja in želje po splošnem izboljšanju počutja zaposlenih na delovnem mestu, nove modele dela in iščejo inovativne rešitve. Zaposlenim na primer ponujajo giblјiv prihod na delo in odhod z dela, delo od doma in različne aktivnosti na delovnem mestu, ki vzpodbujajo krepitev medsebojnih odnosov ter izboljšanje zdravja in počutja zaposlenih. Vse našteto pa lahko pozitivno vpliva tudi na produktivnost. Nekatera podjetja v svetu so se že v začetku novega tisočletja odločila znižati število delovnih ur, z namenom povečanja produktivnosti in zadovoljstva zaposlenih. Raziskave namreč kažejo, da je zelo težko ohraniti enako raven zavzetosti in zbranosti skozi vseh osem ur delovnega dne. Zaposleni namreč veliko časa zapravijo za uporabo mobilnega telefona, branje novic na spletu, klepetanje s sodelavci, odmore za kavo, predolge sestanke in druge motilce časa, zaradi katerih izgubijo zbranost za delo. Cilj moje naloge je ugotoviti, kakšne prednosti in slabosti odkrivajo podjetja, ki so se odločila za uvedbo šesturnega delovnika. Zanima me, kako so morala prilagoditi delovne procese in usmeriti zaposlene, za doseg želene produktivnosti.

Moja prva hipoteza je, da bi na veliko delovnih mestih, s sprejemom ustreznih pravil in ukrepov, zaposleni lahko enako količino dela, ki ga opravijo sedaj v osmih, opravili v šestih urah. To se mi zdi možno predvsem za pisarniška dela, težje izvedljivo pa za dela v proizvodnji (zaradi sledenja normam), zato je moja druga hipoteza, da sprejem tovrstnega delovnika ni primeren za sleherno delovno mesto. Moja tretja hipoteza je, da se zaposlenim zaradi uvedbe šesturnega delovnika izboljša splošno počutje, dolgoročno pa sprememba vpliva tudi na zdravstveno stanje in delež bolniških odsotnosti.

Prva tema v moji nalogi bo urejenost delovnega časa. Predstavila bom delovni čas skozi zgodovino, zakonsko ureditev delovnega časa v Sloveniji in primerjala delovni čas med državami. V drugi točki bom proučila izkušnje s skrajšanjem delovnega dne po svetu. Navedla bom razloge za uvedbo, dodala primere uvedbe v državah in posameznih podjetjih in opisala prednosti ter slabosti uvedbe. Za namen izdelave praktičnega dela naloge bom obiskala slovensko podjetje Skaza, ki je v preteklem letu začelo uvajati skrajšan delovnik, in preko intervjuja dobila vpogled v uvedbo za konkreten slovenski primer.

1 UREJENOST DELOVNEGA ČASA

1.1 Delovni čas skozi zgodovino

Robertu Owenu, lastniku New Lanark Mills na Škotskem, se je že v začetku 19. stoletja porajala ideja o skrajšanju delovnega časa. Ugotovil je, da je ob zmanjšanju delovnih ur možno proizvesti enako količino proizvoda ob nespremenjenih stroških. Kot razlog za uspešno implementacijo te spremembe je navedel manjšo izčrpanost zaposlenih v primeru krajšega delovnega časa. Uvedel je 10,5-urni delovni dan. Robert Owen je svojim zaposlenim zagotovil tudi stanovanja in njihovim otrokom šolo ter druge ugodnosti, zaradi katerih se je njihova motivacija za delo povečala (Dolton, 2017).

V obdobju prestopa v novo stoletje je bilo vedno več govora o osemurnem delovnem dnevu. Na podlagi gibanj sindikatov so bili v Združenem kraljestvu sprejeti tovarniški akti in druga zakonodaja, kar je postopoma omejilo dolžino delovnega dne. Zagovorniki gibanja so trdili, da je mogoče z zmanjšanjem dolžine delovnega dne ohraniti ali celo povečati produktivnost, čemur naj bi pripomogla nižja utrujenost ob koncu krajših delovnih dneh in višja motivacija zaposlenih zaradi pozitivne spremembe. Debate v zvezi z zmanjšanjem števila delovnih ur so bile aktualne tudi v obdobju med prvo svetovno vojno, saj je vlada Združenega kraljestva želela povečati proizvodnjo orožja, ne da bi pri tem prehitro utrudila delavce. To je vodilo v številne znanstvene študije o proizvodnem procesu v povezavi z delovnim časom (Dolton, 2017).

K razmisleku o zmanjšanju delovnega časa je prispeval tudi Henry Ford, ustanovitelj tovarne Ford Motor. V času industrijske revolucije je bilo treba tovarne ves čas oskrbovati, dolgi delovni tedni so bili stalnica in zaposleni so delali 10 do 16 ur na dan. Henry Ford se je 25. septembra 1926 odločil za prelomno spremembo. Uvedel je politiko delovnega časa, ki je predvidevala 40-urne delovne tedne s petimi delovnimi dnevi. Ob tem zaposlenim ni zmanjšal plačila za njihovo delo. Glavni motiv za spremembo je bila želja po večjem zaslužku. Spoznal je namreč, da njegovi zaposleni in potrošniki na splošno potrebujejo več prostega časa. Ugotovil je, da je ta zelo pomemben na rastočem potrošniškem trgu, saj ljudje potrebujejo prosti čas, ki ga lahko namenijo za uporabo potrošnih izdelkov. Eden od razlogov za spremembo je bilo tudi zavedanje podjetja, da si zaposleni želijo več prostega časa, ki ga lahko preživijo s svojimi družinami. Čeprav je bil Fordov primarni motiv za spremembo povečanje potrošnje, je njegov korak navdihnil številna proizvodna podjetja po svetu, ki so sčasoma začela uvajati krajši delovni čas (India today, 2017).

John Maynard Keynes je leta 1930 v svojem delu Gospodarske možnosti za naše vnuke napovedal, da bo generacija njegovih vnukov delala zgolj 3 ure na dan oziroma 15 ur na teden. V obdobju te napovedi je bil prisoten trend zmanjševanja delovnega časa, dodaten poganjalec trenda pa je bila tudi tedanja množična brezposelnost, ki je bila posledica velike

gospodarske krize. Zato tovrstna napoved takrat ni zvenela tako nenavadno, kot se nam morda zdi sedaj (Messenger, 2018, str. 1).

Že v 19. stoletju je bilo ugotovljeno, da predolgi delovni časi lahko predstavljajo nevarnost za zdravje zaposlenih. Prav zato je ureditev delovnega časa pomembna tema v sklopu delovne zakonodaje. Leta 1919 je potekala prva konvencija Mednarodne organizacije dela (v nadaljevanju ILO). Sprejeta je bila Konvencija o delovnem času, ki je omejila število delovnih ur in zagotovila ustrezen počitek za zaposlene. S konvencijo je bil določen splošni standard 48 rednih ur dela na teden in največ osem ur na dan za zaposlene v proizvodnem sektorju. Po prvotni ureditvi je bila leta 1930 sprejeta Konvencija o delovnih urah za trgovine in urade (št. 30), ki je določila enak okvir ur kot prva konvencija, le da se je ta nanašala na zaposlene v trgovinah in pisarnah (International labour organization, brez datuma).

V zgoraj omenjenem Keynesovem delu je ta izpostavil problem brezposelnosti kot posledico tehnološkega napredka. Dejal je, da bo zaradi prehitrega tehnološkega napredka, ki bo prehitel tempo, s katerim bi našli nove oblike uporabe delovne sile, nastal problem. Na situacijo je Keynes gledal kot na kratkoročni problem, saj naj bi dolgoročno to pomenilo, da človeštvo rešuje ekonomski problem oziroma problem pomanjkanja. Predvideval je, da se bo človeštvo sicer težko prilagajalo problemu tehnološke brezposelnosti, a bi problem sčasoma lahko rešili s skrajšanjem delovnega časa (Messenger, 2018, str. 1).

V obdobju, ko je Keynes pisal svoj znameniti esej Velika gospodarska kriza, je bilo aktualnih veliko pobud za delitev dela, tako v javnem kot tudi v zasebnem sektorju. V Evropi in Severni Ameriki se je pojavila težnja po zmanjšanju števila delovnih ur, z namenom ohranjanja ali ustvarjanja delovnih mest. Po prvotni konvenciji ILO, o 48-urnem delovnem tednu, je bila leta 1935 sprejeta konvencija (št. 47) o 40-urnem delovnem tednu. Oblikovano je bilo načelo petdnevnega delovnega tedna z dvema zaporednima dneva počitka. Skrajšanje delovnega časa je, poleg zaščite zaposlenih, predstavljalo tudi dobro orodje pri premagovanju ekonomske in socialne krize, v obdobju velike gospodarske krize (Messenger, 2018, str. 1).

Po koncu druge svetovne vojne je leta 1944 ILO v Filadelfiji sklicala letno konferenco, na kateri je bila sprejeta deklaracija, v kateri je bilo poudarjeno, da delo, ne glede na raso, vero ali spol posameznika, ne sme predstavljati zgolj zadovoljevanja materialnih potreb, temveč morajo imeti vsi ljudje tudi možnost za izpolnitev osebnega življenja (Messenger, 2018, str. 1).

ILO je v nadaljevanju svojega dela sprejela naslednje konvencije: Konvencija o priporočilu skrajšanja delovnega časa iz leta 1962 (št. 116), ki, podobno kot Konvencija o 40 urah tedensko iz leta 1935, določa načelo 40-urnega delovnega tedna. Konvencija o tedenskem počitku za proizvodni sektor iz leta 1921 (št. 14) ter za trgovine in urade iz leta 1957 (št. 106), ki določata splošni standard o počitku zaposlenih v obsegu vsaj 24 ur po sedmih dneh neprestanega dela. Konvencija o plačanem dopustu iz leta 1970 (št. 132) o vsaj treh

delovnih tednih plačanega dopusta za eno leto delovne dobe. Konvencija o nočnem delu iz leta 1990 (št. 171) o sprejemu ukrepov za zaščito nočnih delavcev in Konvencija o delu s skrajšanim delovnim časom iz leta 1994 (št. 175). Ta od držav, ki so jo ratificirale, zahteva da zagotovijo, da bodo zaposleni, ki delajo s krajšim delovnim časom, deležni enake zaščite, osnovne plače in socialne varnosti ter delovnih pogojev, ki jih imajo primerljivi delavci s polnim delovnim časom (International labour organization, brez datuma).

1.2 Zakonska ureditev delovnega časa v Sloveniji

- **Definicija delovnega časa**

Delovni čas je sestavljen iz efektivnega delovnega časa, časa namenjenega odmoru in v skladu z zakonom ter kolektivnimi pogodbami upravičenih odsotnosti z dela. Na podlagi efektivnega delovnega časa se izračuna produktivnost dela (Zakon o delovnih razmerjih 2013, čl. 142).

- **Polni delovni čas**

Ta ne sme presegati 40 ur na teden. Zakon ali kolektivna pogodba lahko kot polni delovni čas določi manj kot 40 ur, vendar vsaj 36 ur na teden. Pri delovnih mestih, na katerih je večja verjetnost za nastanek poškodb in zdravstvenih težav, pa se lahko polni delovni čas določi tudi pod 36 urami na teden (Zakon o delovnih razmerjih 2013, čl. 143).

- **Nadurno delo**

Delodajalec lahko delavcu dodeli opravljanje nadurnega dela v primerih izjemoma povečanega obsega dela, če bi prekinitev dela povzročila materialno škodo ali ogrozila dobrobit ljudi ali zaradi nujnih popravil na delovnih sredstvih. Zakon ali kolektivna pogodba določata še druge izjemne primere, ko je delavec zavezan opravljati delo preko polnega delovnega časa. Načeloma mora biti delavec z dodelitvijo nadurnega dela seznanjen predhodno v pisni obliki, razen v nepredvidljivih primerih, kadar ga lahko delodajalec seznanji ustno in mu pisno odreditev vroči šele naknadno. Delavec sme na tedenski ravni opraviti največ osem ur, mesečno največ 20 ur in letno največ 170 ur dela preko polnega delovnega časa. S soglasjem delavca pa se lahko letna meja dvigne na 230 ur letno (Zakon o delovnih razmerjih 2013, čl. 144).

- **Dodatno delo v primerih naravne ali druge nesreče**

V primerih naravnih in drugih nesreč, kadar sta ogrožena zdravje in življenje ljudi ali ko obstaja potreba po preprečitvi materialne škode, je delavec, v namen reševanja navedenih situacij, dolžan opravljati svoje delo preko delovnega časa, določenega s pogodbo o zaposlitvi (Zakon o delovnih razmerjih 2013, čl. 145).

- **Prepoved opravljanja dela preko polnega delovnega časa**

Delodajalec ne sme uvesti nadurnega dela, če lahko delavec svoje delo opravi v polnem delovnem času. To je moč zagotoviti s pravilno organizacijo dela in delovnega časa, s pomočjo uvedbe novih izmen ali zaposlovanjem novega kadra. Pri dodeljevanju nadurnega dela so dodatno zavarovani nosečnice, starejši delavci in delavci, pri katerih bi opravljanje nadurnega dela lahko vplivalo na njihovo zdravstveno stanje. Nadurno delo se ne sme naložiti tudi delavcem, ki delajo manj kot 36 ur tedensko, ker opravljajo za zdravje in poškodbe bolj tvegana dela, ter tistim, ki so na podlagi predpisov o pokojninskem in invalidskem zavarovanju zaposleni za krajši delovni čas (Zakon o delovnih razmerjih 2013, čl. 146).

1.3 Primerjava ureditev delovnega časa med državami

Regulativni okvir Evropske unije

Delovni čas je pomembno področje dela in zaposlovanja, s katerim se ukvarjajo institucije Evropske unije (v nadaljevanju EU), ki si prizadevajo za izboljšanje zaposlitvenih in delovnih razmer ter zdravja in varnosti zaposlenih. Standarde delovnega časa v EU določata dva temeljna pravna dokumenta, in sicer: Listina Evropske unije o temeljnih pravicah in Direktiva o delovnem času. V **Listini Evropske unije o temeljnih pravicah** je v prvem in drugem odstavku 31. člena zapisano naslednje: »Vsak delavec ima pravico do delovnih pogojev, ki upoštevajo njegovo zdravje, varnost in dostojanstvo« in »Vsak delavec ima pravico do omejitve maksimalnega delovnega časa, dnevnega in tedenskega počitka in letnega obdobja plačanega dopusta« (Eurofound, 2016, str. 11).

Direktiva o delovnem času (2003/88 / ES) z namenom varovanja zdravja in varnosti delavcev določa, da mora delovni čas v državah članicah ustrezati minimalnim standardom, ki veljajo po vsej EU. Direktiva zagotavlja, da delavcem ni treba delati prekomernih ur in so upravičeni do ustreznega počitka in dopusta. Razen nekaterih izjem se direktiva nanaša tako na javni kot tudi zasebni sektor in na vse delavce (ne le zaposlene). 15. člen navaja, da imajo države članice pravico uporabljati ali uvajati zakone in druge predpise, če so ti ugodnejši za varovanje zdravja in varnost delavcev. Poleg tega imajo države pravico do dovolitve uporabe kolektivnih pogodb, ki imajo večji dobrobit za zdravje in varnost delavcev. Standardi delovnega časa v državah članicah EU so v večini držav močno odvisni od kolektivnosti pogajanja (Eurofound, 2016, str. 11).

Direktiva državam članicam EU določa, da delavcem zagotovijo naslednje pravice (European Commission, brez datuma):

- **omejitev tedenskega delovnega časa:** povprečen delovni čas za vsako sedemdnevno obdobje ne sme presegati 48 ur, vključno z nadurnim delom. 48-urno povprečje se

izračuna v referenčnem obdobju dolgem do 4, 6 ali 12 mesecev, slednje je odvisno od nacionalne zakonodaje in kolektivnih pogodb;

- **odmor za počitek:** pripada po šestih zaporednih urah dela;
- **minimalni dnevni čas počitka:** na vsakih 24 ur je delavec upravičen do najmanj 11 zaporednih ur počitka;
- **minimalni tedenski čas počitka:** za vsako 7-dnevno obdobje delavcu, poleg 11 ur dnevnega počitka, pripada najmanj 24 neprekinjenih ur počitka;
- **najmanj 4 tedne plačanega letnega dopusta;**
- **dodatna zaščita v primeru nočnega dela:** povprečni delovni čas v 24-urnem obdobju ne sme presegati 8 ur. Nočni delavci ne smejo opravljati težkih ali nevarnih del dlje časa kot 8 ur v katerem koli 24-urnem obdobju. Nočni delavci imajo pravico do brezplačnih zdravstvenih ocen in pod določenimi pogoji do premestitve na dnevno delo.

Direktiva v določenih okoliščinah, ob upoštevanju varovanja zdravja in varnosti delavcev, dovoljuje odstopanja od navedenih pravic:

Odstopanja, ki se nanašajo na določeno kategorijo delavcev ali sektor: države članice lahko odstopajo od pravil o maksimalnem tedenskem delovnem času, minimalnem dnevnem in tedenskem počitku, odmorih in dolžini nočnega dela.

Individualna odjava: države članice lahko posameznemu delavcu dovolijo izjemo, prekoračitev maksimalnega tedenskega delovnega časa, na podlagi delavčevega soglasja. Pri tem veljajo strogi pogoji, predvsem to, da delavec ob nestrinjanju s podaljšanim delovnim časom ne sme biti deležen sankcij.

Direktiva o delovnem času vsebuje tudi posebna pravila, ki veljajo za nekatere kategorije delavcev (mobilni delavci, obalni delavci in delavci na krovu morskih ribiških plovil).

V določenih prometnih sektorjih veljajo posebne direktive o delovnem času za nekatere delavce. Ti sektorji se nanašajo na prevoz po zraku, železnici, morju, celinskih plovnih poteh in po cesti (European Commission, brez datuma).

Najdaljši zakonsko dovoljeni delovni čas

Kolektivna pogajanja o dolžini delovnega časa v državah EU in na Norveškem morajo potekati v okviru zakonskih pravil EU o najdaljšem dovoljenem delovnem času. Spoštovati je treba določbe Direktive o delovnem času EU, ki vključuje povprečno največ 48 ur dela na teden (v referenčnem obdobju, ki ne presega štirih mesecev), minimalni dnevni počitek v obsegu 11 ur in minimalni neprekinjeni tedenski počitek v obsegu 35 ur. Iz prve postavke v tabeli je razvidno, da v večini držav, kot je določeno z Direktivo o delovnem času, povprečno najdaljši delovni teden traja 48 ur. Veliko preostalih držav ima določeno nižjo mejo, in sicer 40 ur tedensko, ki se lahko, pod določenimi pogoji, podaljša do 48 ali več ur tedensko. Pri tej točki najbolj izstopata Belgija z največ 38 in Francija z največ 35 urami. Če upoštevamo še nadurno delo, delovni teden v večini držav obsega največ 48 ur. Drugačne vrednosti veljajo za Belgijo, Portugalsko in Hrvaško, in sicer 50 ur tedensko, ter Avstrijo, Nemčijo in Nizozemsko s 60 urami tedensko. V večini držav, kjer imajo sprejete omejitve dolžine delovnega dne, omejitev znaša 8 ur. V Franciji velja omejitev 7 ur, na Norveškem in v

Španiji 9 ur, na Češkem pa 12 ur. Upoštevajoč nadurno delo se dnevni maksimum pri nekaterih državah poveča na 9 do 12 ur, pri določenih državah tudi do 13 ur. Nekatere države v svoji zakonodaji nimajo sprejete te meje, vendar je v praksi meja 13 ur, glede na to, da mora imeti zaposleni med dvema delovnima dnema zagotovljen vsaj 11-urni počitek (Eurofound, 2019, str. 7-8).

Tabela 1: Glavne zakonske določbe glede največjega tedenskega in dnevnega delovnega časa

Država	Največji tedenski obseg delovnih ur	Največji tedenski obseg delovnih ur, vključujoč nadurno delo	Največji dnevni obseg delovnih ur	Največji dnevni obseg delovnih ur, vključujoč nadurno delo
Avstrija	40	60	8	12
Belgija	38	50	8	9–12
Bolgarija	40	48	8	10
Hrvaška	40	50	8	12
Ciper	ni določeno	48	ni določeno	ni določeno
Češka	40	48	12	ni določeno
Danska	48	48	ni določeno	13
Estonija	40	48	8	13
Finska	40	ni določeno	8	ni določeno
Francija	35	48	7	10–12
Nemčija	48	60	8	10
Grčija	40	48	8	12
Madžarska	40	48	8	12
Irska	48	48	ni določeno	13
Italija	40	48	ni določeno	ni določeno
Latvija	40	48	8	ni določeno
Litva	40	48	ni določeno	12
Luksemburg	40	48	8	10
Malta	ni določeno	48	ni določeno	12,5
Nizozemska	48	60	ni določeno	12
Norveška	40	48	9	13
Poljska	40	48	8	ni določeno
Portugalska	40	48	8	10
Romunija	40	48	8	12
Slovaška	40	48	8	9–12
Slovenija	40	48	8	10
Španija	40	ni določeno	9	ni določeno
Švedska	40	48	8	13
Združeno kraljestvo	ni določeno	48	ni določeno	ni določeno

Vir: Eurofound (2019).

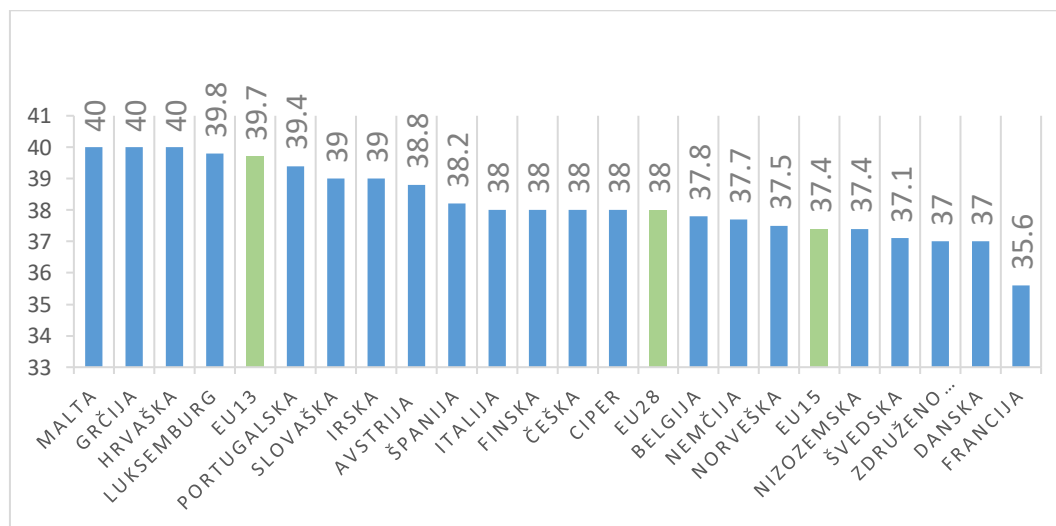
Tedenski delovni čas določen s kolektivnimi pogodbami

V številnih državah članicah EU28 igrajo pri določanju trajanja delovnega časa kolektivna pogajanja pomembno vlogo. Slednja imajo manjšo ali večjih zanemarljivo vlogo v nekaterih članicah, ki so se EU pridružile leta 2004 (EU13). Med državami se narava in obseg pogajanj zelo razlikujeta, razlike pa so tudi, če primerjamo medsektorsko, sektorsko ali podjetniško raven. Poleg tega je vloga pogajanj drugačna po sektorjih gospodarske dejavnosti in skupinah zaposlenih (Eurofound, 2019, str. 8).

Na grafu so prikazane povprečno kolektivno dogovorjene normalne tedenske ure. To je tedenski delovni čas, ki je sprejet s kolektivnim pogajanjem na ravni sektorjev ali podjetij, za zaposlene s polnim delovnim časom. Za Hrvaško, Grčijo in Malto je naveden podatek 40 ur tedensko, saj je pri izračunu ocene predvidevano, da večina kolektivnih sporazumov odraža zakonsko določen najdaljši delovni teden. Na grafu niso prikazani podatki za Bolgarijo, Estonijo, Madžarsko, Latvijo, Poljsko, Romunijo in Slovenijo, saj v teh državah delovni čas na splošno ni določen s kolektivnimi pogajaji (Eurofound, 2019, str. 8).

Najkrajši kolektivno dogovorjen delovni teden v EU je francoski, kjer povprečje znaša 35,6 ure. Razlog za slednje je vpliv zakona Aubry, ki je bil sprejet leta 2000 in določil 35-urni delovni teden (Eurofound, 2019, str. 8).

Tabela 2: Povprečne kolektivno dogovorjene normalne tedenske ure



Vir: Eurofound (2019).

2 IZKUŠNJE S SKRAJŠANJEM DELOVNEGA DNE PO SVETU

2.1 Razlogi za uvajanje šesturnega delovnega dneva

Kaj žene podjetja in organizacije, da se odločajo za uvedbo šesturnega delovnega dne? Vsak subjekt po sprejetju te velike spremembe pričakuje določene izboljšave na različnih področjih delovanja. Nekatera podjetja se za spremembo odločijo zaradi pomanjkljivosti, ki se pojavljajo v povezavi z organizacijo dela in delom zaposlenih. Vendarle ni nujno, da je povod nekaj negativnega. Veliko podjetij se za uvedbo šesturnega delovnika odloči zaradi vseh prednosti, ki jih poudarjajo številne raziskave na tem področju in na podlagi poročanj podjetij, ki so spremembo že vpeljala. Cilji, ki jih želijo podjetja doseči ob uvedbi spremembe, so pravzaprav prednosti uvedbe v podobnih podjetjih. Opisala bom nekaj ključnih razlogov za uvedbo šesturnega delovnika.

- **Povečanje produktivnosti**

Sleherno podjetje želi od svojih zaposlenih čim višjo produktivnost, ki je bistvena za ustvarjanje dobrih poslovnih rezultatov in poslovni izid. Podobno velja tudi v organizacijah, katerih glavni cilj ni ustvarjanje dobička, saj je tudi v slednjih nujno, da zaposleni dosegajo zastavljene cilje. Raziskave kažejo, da je nemogoče ohraniti enako zbranost za delo vseh osem ur običajnega delovnega dne. Posledica predolgega delovnega časa je torej nižja zbranost pri delu in večja utrujenost, zaradi česar prihaja do več napak.

Največja britanska blagovna znamka za varčevanje denarja, www.vouchercloud.com, je opravila zanimivo raziskavo, v kateri so proučevali, **koliko časa v osmih urah dejansko namenimo delu**. Odkrili so, da je povprečen pisarniški delavec v Veliki Britaniji v času svojega delovnega dne produktiven le 2 uri in 53 minut. V spletno raziskavo o navadah in produktivnosti je bilo vključenih 1989 pisarniških delavcev v Veliki Britaniji. Vsi anketiranci so bili starejših od 18 let in zaposleni za polni delovni čas. Anketirance so povprašali, ali se jim zdi, da so produktivni skozi ves delovni dan. Večina vprašanih, 79 %, je priznala, da ne, le 21 % pa jih je menilo, da se počutijo produktivne skozi ves delovni dan. Nato je moral vsak oceniti, koliko časa je v resnici dnevno produktiven. Odgovori na to vprašanje so razkrili, da zaposleni v povprečju svojo produktivnost na delovnem mestu ocenjujejo na 2 uri in 53 minut. Sodeč po rezultatih sta najpomembnejši dve distrakciji, ki vplivata na produktivnost, uporaba družbenih omrežij in branje spletnih novic. Sklep raziskave je bil, da ima moderno delovno okolje res veliko distrakcij, vendar so končne številke presenetljive. Že res, da so odmori v neki meri koristni, vendar ob tako nizki produktivnosti ne bi škodovalo nekaj premisleka (Wouchercloud, brez datuma).

Ob rezultatih opisane raziskave se lahko znova vprašamo, ali je osemurni delovnik res optimalen za doseganje najboljših rezultatov. Če je delo že vnaprej dobro organizirano in so delovne naloge dobro načrtovane, je možno v krajšem času postoriti ravno toliko ali morda

še več. Vpliv predolгих časovnih okvirov za opravljanje nalog je dobro opisano s **Parkinsonovim zakonom produktivnosti**.

Cyril Parkinson je bil britanski pomorski zgodovinar, ki je veliko časa preživel pri britanski državni službi. Kot uslužbenec v času druge svetovne vojne je opazoval številne neučinkovitosti, ki jih je povzročala velika birokracija. Ugotovil je, da se je število zaposlenih v britanskem kolonialnem uradu iz leta v leto povečevalo, čeprav je bil britanski imperij v zatonu. Leta 1955 je v članku za Economist razpravljal o tem, kako so organizacije nenadzorovano rasle, saj je vsak oddelék ustvarjal delo za drugega. Vsi uradniki so si namreč želeli pomnožiti podrejene in ne tekmece. Dejal je, da se delo širi in zapolni čas, ki je na voljo za njegovo dokončanje. Pozneje je svojo idejo razširil v knjigi Parkinsonov zakon. Njegova ideja pa ne velja le za birokracijo. Predvsem je uporabna na vseh področjih upravljanja časa. Ena izmed preprostih razlag je, da smo pri delu, ki ga opravimo v zadnji uri pred rokom, najbolj produktivni. Roki močno vplivajo na hitrost, s katero izvajamo svoje delo. Če imamo za dokončanje nekega dela na voljo dolg časovni okvir, si čas zapolnimo z nepotrebnimi opravili, nalogo pa po navadi dokončamo v zadnjem trenutku. Po drugi strani, v primeru, da imamo za dokončanje dela na voljo količino časa, ki je dejansko primerna obsegu dela, bomo to delo prav tako opravili v zastavljenem časovnem okviru, ne da bi ob tem porabili ogromno prostega časa za razmišljanje o delu, stres in prelaganje obveznosti. Pogosto se dogaja, da precenjujemo, koliko lahko naredimo na kratki rok in podcenjujemo, koliko lahko naredimo na dolgi rok (Chew, 2017).

- **Izboljšanje zdravja in počutja zaposlenih**

Delodajalci si s pomočjo prilagajanja delovnega okolja in organizacije dela prizadevajo za čim boljše počutje zaposlenih. Šesturni delovnik ima dober potencial za izboljšave na tem področju. Preobremenitev zaposlenih je težava, ki vpliva na celoten delovni proces. Delodajalci se za uvedbo krajšega delovnika pogosto odločajo zato, ker želijo zmanjšati število bolniških odsotnosti, ki so pogosto posledica poškodb pri delu. Velikokrat je razlog za poškodbe fizična izčrpanost na delovnem mestu, ki še poslabšajo dolgi delovni časi in ponavljajoči se gibi. Zaposleni pa zaradi preobremenjenosti lahko trpijo tudi za psihičnimi težavam, stresom in izgorelostjo na delovnem mestu. Želja po zmanjšanju bolniških odsotnosti je pomemben razlog, zaradi katerega je smiseln razmislek o krajšem delovnem času, saj ima ta težava velik vpliv na podjetje, zaposlene in državo. Krajši delovni dnevi pomenijo, da imajo zaposleni v popoldanskem času na voljo več časa za športne aktivnosti ali počitek, kar privede do boljšega počutja in splošnega zdravstvenega stanja (De Spiegelaere & Piasna, 2017, str. 26).

- **Privabljanje in zadrževanje zaposlenih**

Ideja o šesturnem delovnem dnevu se zdi zanimiva tudi iskalcem nove zaposlitve. Podjetje, ki svojim zaposlenim daje tovrstno možnost opravljanja dela, ima zato v očeh iskalcev nove zaposlitve višjo oceno. Ne le privabljanje, zelo pomemben del zaposlovanja je zadrževanje

dobrih kadrov. Podjetja s skrajšanjem delovnega časa pričakujejo pozitivne kazalce tudi na tem področju. Za delojemalce je krajši delovni čas privlačen zaradi v prejšnji točki omenjenih prednosti, ki jih prinaša k počutju in zdravstvenemu stanju.

Poleg tega lahko dandanes vidimo vedno večjo težnjo za izboljšanje razmerja med delom in prostim časom. Krajši delovni čas zagotovo pripomore tudi k slednjemu, saj imajo zaposleni v dnevu na voljo več časa, ki ga lahko preživijo za druženje s prijatelji in ob skrbi za družino (De Spiegelaere & Piasna, 2017, str. 29-30).

- **Povečanje zaposlenosti**

Cilj, ki ga družba želi doseči s skrajšanjem delovnega časa, je lahko tudi povečanje zaposlenosti. Številni namreč delajo preveč, za del delovno sposobnega prebivalstva pa delovnih mest ni. Skrajšanje delovnega časa bi lahko pripomoglo k prerazporeditvi delovnih ur med prebivalstvom, na ta način pa bi se povečala zaposlenost. Delež brezposelnih oseb, večji del le-teh so ženske, se ne odloči za opravljanje dela, zaradi ovir, ki jim jih predstavlja osemurni delovnik. Če je to mogoče, te osebe opravljajo dela s polovičnim delovnim časom. Če bi se dolžina delovnega dne na splošno skrajšala, bi tudi te osebe lažje sprejele delo za polni delovni čas. (De Spiegelaere & Piasna, 2017, str. 27, 32).

2.2 Primeri uvedbe šesturnega delovnega dne po svetu

2.2.1 Uvedbe na državni ravni

2.2.1.1 Francija

Francoska vlada se je leta 1998 odločila za veliko spremembo na področju delovnega časa, in sicer je standardni delovni teden skrajšala z 39 na 35 ur ob nespremenjenem zaslužku. Sprejeta sta bila dva zakona v zvezi s skrajšanjem delovnih ur. Prvi zakon Aubry I je bil sprejet leta 1998 in je določil standardni delovni teden v obsegu 35 ur za podjetja z več kot 20 zaposlenimi. Podjetja, ki so preko kolektivnih dogovorov 35-urni delovni teden sprejela že pred predpisanimi roki, so bila deležna nekaterih davčnih olajšav. Zakon Aubry II je bil sprejet leta 2000, ohranil je 35-urni delovni teden in socialnim partnerjem dal več svobode pri pogajanjih. Delovni čas so lahko izračunali na letni osnovi in ga je bilo zato mogoče pretvoriti v letni dopust. Zakon pa je dovoljeval posebnosti pri ureditvah delovnega časa za vodstveno osebje. Sprejeta zakonodaja je za Francijo pomenila razmeroma veliko skrajšanje delovnega časa, podjetjem je ponudila možnost prilagodljivosti urejanja delovnega časa, povečala se je vloga in svoboda socialnih partnerjev ter zlasti v primeru nižjih plač so se znižali davčni prispevki. Delodajalci niso občutili negativnega vpliva na stroške dela, saj so stroške krajšega tedna v večji meri krili vlada in zaposleni, pripomoglo pa je tudi k sorazmernemu povečanju v produktivnosti (De Spiegelaere & Piasna, 2017, str. 69).

Ukrep je zagotovo prinesel veliko sprememb. Skrajšanje delovnega časa je privedlo do oblikovanja med 350 tisoč in 500 tisoč novih delovnih mest. Strokovnjaki pa se ob tem sprašujejo, ali ni k temu, bolj kot skrajšanje delovnega časa, prispevala večja prilagodljivost dela in znižanje davkov. Zaradi ukrepa se je zmanjšal delež zaposlenih za polovični delovni čas, zlasti žensk, ki so se odločale za takšno obliko dela. Ti zaposleni so po sprejetju ukrepa lažje sprejeli delo s polnim delovnim časom. Za preoblikovanje določenih delovnih mest iz polovičnih v polne delovne čase so se odločila tudi nekatera podjetja. Ukrep je nekoliko ublažil neenakost med spoloma, zaradi večje prisotnosti žensk na trgu dela in večje vključenosti moških pri skrbi za dom in družino. V letih po spremembi so opazili povečanje stopnje zaposlenosti starejših delavcev. Vendar pa je povečanje pomenilo, da je Francija zgolj dohitela evropsko povprečje aktivnosti starejše delovne sile. Sprememba delovnega časa ni bila edina ali najpomembnejša komponenta pri tej izboljšavi. Zaposleni so po spremembi večinoma poročali o boljšem ravnovesju med poklicnim in zasebnim življenjem, po drugi strani pa so nekateri to izpodbijali zaradi dejavnikov, kot so uvedba nestandardnih urnikov dela, zmanjšanje nadzora nad delovnim časom in neupoštevanje odpovednih rokov. Velik negativen učinek ukrepa je bila povečana intenzivnost dela. Veliko zaposlenih je zaradi krajšega delovnega časa trpelo za večjimi delovnimi obremenitvami, povečal pa se je tudi delež zaposlenih z minimalno plačo. Znižanje socialnih prispevkov je negativno vplivalo na javne finance države (De Spiegelaere & Piasna, 2017, str. 70).

2.2.1.2 Švedska

Na Švedskem je bilo izvedenih že veliko študij povezanih s skrajšanjem delovnega časa. Šesturni delovni dan oziroma 30-urni delovni teden je iniciativa, ki ji država posveča veliko pozornosti. Leta 1989 so v rudarskem mestu Kiruna preizkusili uvedbo 30-urnega delovnega tedna, rezultati česar so sicer skopi. V 90. letih so krajši delovnik proučevali v domovih za ostarele v Oslu, Stockholmu, Helsingborgu, Malmeju in Umei. Analize so pokazale mešane rezultate, v vseh primerih pa so opazili zmanjšanje bolniških odsotnosti (De Spiegelaere & Piasna, 2017, str. 71).

Nedaven in najbolj znan poskus uvedbe šesturnega delovnega dne je potekal v domu za upokojence Svartedalen. Za izvedbo so se odločile mestne oblasti Göteborga, začetek projekta je bil 1. februarja 2015, končal pa se je konec decembra 2016. Projekt je bil financiran s strani vlade, ki je želela ugotoviti, kako krajši delovni dan vpliva na produktivnost zaposlenih. Zasnovan je bil tako, da so za obdobje 23 mesecev medicinskim sestram skrajšali delovni dan z osmih na šest ur in jim ob tem zagotovili plačilo za osemurni delovnik. Izpad ur so nadomestili z zaposlovanjem dodatnega osebja, katerega plače je financirala država. Za primerjavo so uporabili dve kontrolni skupini. Spremljali so delo medicinskih sester v domovih starejših Svartedalen in Solängen, ki sta po obsegu dela primerljiva. Pri medicinskih sestrah v domu Svartedalen je bilo vidno izboljšanje v njihovem zdravstvenem stanju, predvsem pri starejših od 50 let. Poleg zdravja so se pokazale izboljšave aktivnega življenjskega sloga in nižje stopnje stresa. V primerjavi z referenčnim

domom so medicinske sestre zaradi skrajšanja delovnega tedna poročale o bolj kvalitetnem spancu in nižji ravni krvnega tlaka. Vse te izboljšave na področju zdravja so prispevale k zmanjšanju stopnje bolniških odsotnosti zaposlenih. Dobri delovni pogoji vplivajo na to, kakšne storitve, v tem primeru predvsem nego, zaposleni nudijo oskrbovancem. Ob preizkusu se je izboljšala kakovost storitev, o čemer so poročali oskrbovanci doma. S finančnega vidika so stroški plač stalnih zaposlenih ostali enaki, nastali pa so dodatni stroški, in sicer za plače dodatno zaposlenega osebja. Dobra plat je, da je zmanjšanje stopnje bolniških odsotnosti pripomoglo k sorazmernemu proračunskemu prihranku. Generalno gledano je poskus skrajšanja delovnega časa pokazal veliko pozitivnih sprememb, bil pa je precejšen finančni zalogaj. Po zaključku so se zaposleni v domu za ostarele vrnili na osemurni delovni čas. Rezultati poskusa so postali dobra osnova za nadaljnje analize in uvedbe podobnih praks v drugih podjetjih in ustanovah (De Spiegelaere & Piasna, 2017, str. 71–73).

Podoben pristop k boju proti izgorelosti in visokim odsotnostim je bil uporabljen v eni izmed največjih bolnišnic v Evropi, göteborgski univerzitetni bolnišnici Sahlgrenska. Na oddelku ortopedije so 89 medicinskim sestram in zdravnikom skrajšali delovnik na šest ur. Na oddelku so zaposlili 15 novih uslužbencev, da bi nadomestili izgubljene ure in ohranili delovni čas na oddelku. Poskus je bil zaradi potrebe po novih zaposlitvah drag, vendar je prinesel veliko pozitivnega. Pri zaposlenih se je povečala produktivnost in zmanjšal se je delež bolniških odsotnosti. Bili so zadovoljni, ker so lahko prosti čas porabili za počitek in družino. Na oddelku so izvedli za 20 % več operacij in ustvarili dodatne prihodke od obravnav pacientov, ki bi se drugače zdravili v drugih bolnišnicah. Čakalne dobe za kirurške posege so se z mesečnih skrajšale na tedenske. To je bolnikom omogočilo, da se hitreje vrnejo na delo, torej imajo krajše bolniške odsotnosti, kar je pozitivno za delodajalce in gospodarstvo države (Hubble, 2017).

2.2.2 Uvedbe v podjetjih

2.2.2.1 *Brath AB*

To je švedsko podjetje, ki se ukvarja s spletnim trženjem. Imajo 20 zaposlenih, za uvedbo šesturnega delovnega dne pa se je podjetje odločilo že leta 2012. So eno izmed prvih švedskih podjetij, ki se je odločilo za ta korak, saj so menili, da jim lahko prinese velike koristi. In očitno so sprejeli pravo odločitev, saj so po spremembi beležili zdrav dobiček in rast, prihodki pa so se vsako leto skoraj podvojili. Lastnik je mnenja, da je krajši delovni čas njihova velika konkurenčna prednost. Zaposlovanje in ohranjanje kadra je eno najpomembnejših nalog hitro rastočih podjetij. Pravega kadra ne privabljajo z obljubami po na primer zabavnem delovnem okolju, kot do tega pristopajo konkurenčna podjetja, marveč ravno zaradi njihove politike o delovnem času, iskalci zaposlitve z njimi sami navežejo stik. Opažajo, da zaposleni cenijo krajši delovni čas, ki jim omogoča več časa za družino in prostočasne dejavnosti (Brath, brez datuma).

Pomembna sprememba, ki jo je prineslo skrajšanje delovnika, je višja produktivnost. Trdijo, da v šestih urah naredijo vse, za kar so prej potrebovali osem ur. Kot razlog za to navajajo naravo dela, saj je pri delu, ki ga opravljajo, potrebna velika mera kreativnosti, pri čemer krajši delovni dan kaže boljše rezultate. Zaposleni so zaradi krajšega delovnika bolj spočiti. Sicer še vedno prihaja do stresnih situacij in pridejo dnevi, ko je dela toliko, da morajo zaposleni opraviti kakšno naduro, vendar je to žrtev, zaradi samo šesturnega osnovnega delovnega dne, lažje sprejeti (Brath, brez datuma).

2.2.2.2 *Inscripta*

Podjetje Inscripta, ustanovljeno leta 2016, deluje na področju medicinskega prepisa. Postopek jim je uspelo narediti tri- do štirikrat bolj učinkovit od tradicionalnega ročnega prepisa. Razvili so aplikacijo za narekovanje, ki temelji na strojnem učenju. Delo, ki ga je prej opravljala oseba, sedaj opravi umetna inteligenca, na koncu pa oseba zgolj preveri morebitne napake. To ni edina učinkovita rešitev podjetja. Vse od ustanovitve svojim zaposlenim ponujajo šesturni delovni dan. Ekipa ustanoviteljev je že na samem začetku zaposlenim postavljala vprašanja, s katerimi so poskušali ugotoviti, kako delajo njihovi prepisovalci, in še pomembneje, kako bi lahko delali bolje. Vprašali so jih, ali menijo, da delajo bolje v določenem časovnem okviru, ali takrat, ko jim je omogočene več svobode. Ekipa je začela vzpodbujati šesturno, osredotočeno in učinkovito delo (Taimi, 2019).

Delo, ki ga opravljajo prepisovalci, zaposleni v podjetju Inscripta, zahteva veliko znanja in koncentracije ter zna biti zelo naporno. Čeprav njihova umetna inteligenca daje natančne rezultate, je zbranost prevajalca zelo pomembna, saj ima sleherna napaka pri zdravniškem prepisu lahko resne posledice. V Inscripti so zato prišli do zaključka, da krajši delovni dnevi vodijo v bolj osredotočeno delo. Ustanovitelj podjetja se je zavzel za izvajanje delovnega modela, ki bi vzpodbudil to osredotočenost in tudi prepisovalcem dal možnost, da sami oblikujejo svoj delovnik. K izboljšanju stopnje produktivnosti pripomore tudi to, da si zaposleni namesto opravljanja dela v strnjeni obliki, vzamejo več krajših odmorov. Prepisovalci v Inscripti imajo vso svobodo glede uporabe in strukturiranja svojih delovnih dni, kar se kaže v odličnih rezultatih. Rezultati organizacije dela v podjetju so pozitivni. Zaposleni so zadovoljni z delovno kulturo podjetja, zato v podjetju nimajo težav z zadrževanjem kadra. Imajo tudi zelo nizek delež bolniških odsotnosti (Taimi, 2019).

2.2.2.3 *Filmundus*

Je podjetje v Stockholmu, ki se ukvarja z razvojem aplikacij. Odločili so se za uvedbo šesturnega delovnega dne, ki pa ni drastično spremenil načina dela. Za doseg cilja se je nekoliko zmanjšalo število tedenskih sestankov, zaposleni pa so skrajšali čas namenjen družbenim medijem in drugim distrakcijam. Na ta način jim je v krajšem delovniku uspelo ohraniti enako produktivnost. Opažanja Linusa Feldta, izvršilnega direktorja podjetja, so, da so zaposleni po spremembi bolj osredotočeni na delo, po delovnem času pa imajo še dovolj

energije za druga opravila. Na delo in z dela torej prihajajo zadovoljni in spočiti, kar pozitivno vpliva tudi na sodelovanje v skupinah. Glavna prednost, ki jo je uvedba prinesla podjetju, je investiranje v zaposlene, v njihovo počutje in zadovoljstvo, ki tudi bolj cenijo svoj prosti čas kot denar (Peters, 2015).

2.3 Prednosti in slabosti šesturnega delovnega dne

- **Zdravje in varnost**

Pomemben argument za skrajšanje delovnih ur so negativni učinki na zdravje zaposlenih, ki so posledica dolgih delovnih časov. Zaradi utrujenosti in manjše zbranosti je ob dolgih delovnih časih več možnosti za nesreče na delovnem mestu. Na dolgi rok pa lahko utrujenost privede do poslabšanja splošnega zdravstvenega stanja, na slednjega pa slabo vplivajo tudi ponavljajoči se gibi. Dolgi delovni časi so povezani z boleznimi srca in ožilja, depresijo, občutki tesnobe in zmanjšanjem kakovosti spanja. Privedejo pa lahko tudi do nezdravega življenjskega sloga, kamor spada povečanja kajenja in uživanja alkohola ter povečanje telesne mase (De Spiegelaere & Piasna, 2017, str. 26).

Kljub temu pa ni nujno, da krajšanje delovnega časa rezultira v izboljšanju zdravja in počutja. Če rezultati določenih raziskav kažejo, da skrajšanje delovnega časa s 50 na 40 ur tedensko prinaša izboljšanje zdravja, to nujno ne pomeni, da tudi skrajšanje s 40 na 30 ur tedensko pomeni enako izrazite učinke. Poleg tega je treba ob zmanjšanju delovnega časa razmisliti tudi o tem, da ima lahko sprememba v smeri bolj prožnega in nepredvidljivega dela celo negativen vpliv na počutje zaposlenih (De Spiegelaere & Piasna, 2017, str. 27).

- **Enakopravnost spolov**

Ženske so si skozi zgodovino priborile vedno več pravic v zvezi z delom. Vedno manj je žensk, katerih edino opravilo je starševstvo. Prav zato je združevanje poklicne kariere, ob polnem delovnem času in starševstvu, predvsem za ženske, vse prej kot preprosto. Lahko bi rekli, da ženske opravljajo dva poklica, plačano delo v službi ter delež neplačanih gospodinjskih opravil in skrbi za družino. Prispevek moških se sicer z leti povečuje, vendar ženske še vedno opravijo večino opravil v gospodinjstvu. Veliko žensk se zato odloča za opravljanje dela s polovičnim delovnim časom. Predvsem v državah, kjer je razpoložljivost del s krajšim delovnim časom nižja, pa veliko žensk po rojstvu otroka s trga delovne sile izstopi. Skrajšanje delovnega časa bi zato lahko vodilo do razbremenitve žensk, imele bi več časa, ki ga bi lahko namenile družini ali napredku v poklicni karieri, kar bi ublažilo trenutno neenakost med spoloma (De Spiegelaere & Piasna, 2017, str. 27).

Skrajšanje delovnega časa bi lahko pripomoglo k zmanjšanju neenakosti med spoloma, saj bi se povečala udeležba žensk na trgu dela. Za delo bi poprijele tudi ženske, ki jim je bilo prej težko usklajevati dolge delovne čase in skrb za gospodinjstvo. Krajši delovni teden bi ženskam prinesel več možnosti za sprejem dela za polni delovni čas in prilagajanja glede

nadurnega dela. Sprememba bi lahko pomenila boljšo prerazporeditev pri skrbi za gospodinjstvo in družino. Moški bi namreč zaradi krajših delovnih tednov dobili vzpodbudo, da prevzamejo nekaj bremena na tem področju (De Spiegelaere & Piasna, 2017, str. 28).

- **Ravnovesje dela in zasebnega življenja**

Raziskave kažejo, da so dolgi delovni časi močno povezani s slabim ravnovesjem med delom in zasebnim življenjem. Ob dolgih delovnih časih je težko najti dovolj časa za družabne dejavnosti in družinske obveznosti. To predstavlja težavo tako v tradicionalnih družinah, še bolj obremenjene pa so družine samohranilcev (De Spiegelaere & Piasna, 2017, str. 29).

Na ravnovesje pa poleg dolžine delovnega časa vplivajo tudi drugi dejavniki. To so količina nadurnega dela, organiziranost in predvidljivost dela. Vlogo ima tudi vrsta dela, ki ga opravlja posameznik in časovni pritiski, ki jim je podležen. Upoštevati je treba tudi družinske dejavnike, kot so vrsta gospodinjstva, podpora partnerja in potreba po skrbi za otroke. Zatorej ni nujno, da bi bilo skrajšanje delovnih ur celovit odgovor na težavo neravnovesja. Možno je celo, da krajši delovni čas pomeni povečanje delovnega pritiska, kar bi imelo negativen učinek na želeno izboljšanje ravnovesja (De Spiegelaere & Piasna, 2017, str. 30).

- **Stres in izgorelost**

Pomemben vidik zdravja zaposlenih je njihovo psihično počutje in dejstvo je, da vse več ljudi trpi zaradi izčrpanosti in depresije. Stres in izgorelost na delovnem mestu sta zelo pogosti posledici dolgih delovnih časov. Skrajšanje delovnih ur lahko pripomore k psihičnemu počutju zaposlenih, saj imajo tako na voljo več prostega časa, ki ga lahko namenijo počitku (De Spiegelaere & Piasna, 2017, str. 31).

Po drugi strani pa bi lahko krajši delovni čas povzročil še več stresa, saj se lahko zaradi potrebe po hitrejšem in učinkovitejšem opravljanju delovnih nalog ter stalnem lovljenju rokov, poveča pritisk na zaposlene. Skrajšanje delovnega časa namreč prepogosto pomeni povečanje intenzivnosti dela. Zato je ob skrajšanju ur možno doseči zmanjšanje stresa zgolj z dodatnim zaposlovanjem ali z udeležbo zaposlenih pri razporejanju delovnih ur (De Spiegelaere & Piasna, 2017, str. 31).

- **Zaposlovanje**

Eden izmed argumentov za skrajšanje delovnega časa je, da bi sprememba lahko pomenila več zaposlovanja oziroma vsaj prerazporeditev zaposlitev. Del populacije je namreč preobremenjen s prekomernim delom, drugi del pa so brezposelni, ki bi se želeli vključiti na trg dela. Če bi se delovni čas skrajšal, bi razbremenili trenutne zaposlene in ponudili delo iskalcem zaposlitve (De Spiegelaere & Piasna, 2017, str. 32).

Po drugi strani bi lahko prerazporeditev dela zaradi skrajšanja delovnega časa izzvala nasproten učinek, ki bi pomenil manj delovnega časa za vse. Obstajajo razlogi, zakaj delovne

sile ni tako enostavno prerazporediti. Prvi razlog so **fiksni stroški dela**. Plačilo za uro opravljenega dela je spremenljiv strošek. Zmanjšanje opravljenih ur pomeni nižji strošek za delojemalca, ta znesek pa je lahko porabljen za plačilo dela novemu zaposlenemu. Na drugi strani pa so fiksni stroški, ki se s skrajšanjem delovnih ur ne spremenijo. Sem spadajo stroški povezani z zaposlovanjem, uvajanjem, izobraževanjem in nadzorom zaposlenih. Več zaposlenih za krajši delovni čas je zato za delodajalca dražje kot manj zaposlenih za običajen delovni čas. Delodajalec bo zato v primeru krajšega delovnega časa bolj naklonjen k zaposlovanju manj ljudi, ki bi jih vzpodbujal k opravljanju nadurnega dela. Učinek zaposlovanja bo nižji tudi v državah, kjer imajo visoke prispevke za socialno varnost zaposlenih, saj tudi ti predstavljajo fiksen strošek. Naslednji razlog je **nadomestitev zaposlenih**. Zaposlovanje novega kadra ni enostavno. Lahko se pojavi težava, da novi zaposleni ne bodo mogli dovolj dobro opravljati prerazporejenega dela. Morda zaradi nižje stopnje izobrazbe in predvsem zaradi pomanjkanja izkušenj, kar lahko slabo vpliva na produktivnost. Če podjetje sploh ne bi moglo najti novih zaposlenih, bi morale zmanjšati obseg proizvodnje. Tretja težava pa je **razdelitev nalog**. Nekatera delovna mesta je zelo težko razdeliti na več delov. Na primer delo vodje, ki stalno zbira informacije in jih posreduje svojim podrejenim. Če bi njegovo delo za nekaj ur prevzel nekdo drug bi lahko to pomenilo veliko zmedo. Skrajšanje delovnega časa za tovrstna delovna mesta bi pomenilo, da bi morali zaposleni narediti več dela v manj urah oziroma nekaj dela ne bi bilo opravljenega (De Spiegelaere & Piasna, 2017, str. 33).

Zagovorniki skrajšanja delovnega časa ne oporekajo zgoraj naštetim argumentom. Ti imajo določeno težo, vendar cilj, ki ga želimo doseči, je zmanjšanje brezposelnosti s prerazporeditvijo, seveda pa bi bilo utopično pričakovati popolno prerazporeditev dela. Že Adam Smith je ugotovil, da je prav delitev dela osnova za razvoj kapitalističnega industrijskega sistema. Z delitvijo dela na več delovnih nalog in dodelitvijo le-teh različnim zaposlenim je mogoče povečati učinkovitost (De Spiegelaere & Piasna, 2017, str. 33, 34).

Sistem delitve dela se je izkazal za učinkovitega v številnih evropskih državah v obdobju gospodarskih kriz. Nekatera podjetja so v tem času zmanjšala delovne čase, del izgube za zaposlene je bil krit s strani države, zaradi tovrstnega sistema pa podjetjem ni bilo treba množično odpuščati svojih zaposlenih. Skrajšanje delovnega časa se je tako izkazalo za zelo učinkovit sistem za ohranjanje stopnje zaposlenosti v obdobju krize (De Spiegelaere & Piasna, 2017, str. 34).

- **Trajnostno gospodarstvo**

Skrajšanje delovnega časa bi lahko pripomoglo k bolj trajnostnemu gospodarstvu. Argument izhaja iz tega, da delo povzroča pritisk na okolje. Najprej je to mogoče razložiti z načinom porabe dohodkov gospodinjstev. V gospodinjstvih, kjer družinski člani veliko časa preživijo na delovnem mestu, se velik del dohodka nameni za nakup že pripravljenih in pakiranih obrokov in gospodinjske opreme, ki olajša dnevna opravila. Ti izdelki imajo velik ekološki

odtis. Skrajšanje delovnega časa bi v tem primeru prineslo več prostega časa, ki ga je mogoče nameniti pridelavi in pripravi domače hrane (De Spiegelaere & Piasna, 2017, str. 35).

S skrajšanjem delovnega časa pa ni nujno, da bomo pripomogli k trajnostnemu gospodarstvu. Težava namreč nastane, če krajši delovni čas vodi do višjih plač in potrošnje ter večje nadomestitve delovne sile z avtomatizacijo. Vse to lahko za okolje predstavlja negativen učinek (De Spiegelaere & Piasna, 2017, str. 35).

Kljub temu nekatere študije prikazujejo pozitivne rezultate. Kaže, da imajo države s krajšim delovnim časom manjši ekološki in ogljični odtis. Druga raziskava je ocenila, da bi se lahko poraba energije v ZDA zmanjšala za 20 %, če bi država sledila zgledu EU glede skrajšanja delovnega časa. Švedska raziskava o delovnem času v povezavi z izpustom toplogrednih plinov pa navaja, da bi lahko s skrajšanjem delovnega časa za 1 % v povprečju zmanjšali emisije za 0,8 % (De Spiegelaere & Piasna, 2017, str. 36).

- **Ustvarjalnost in samouresničevanje**

Delo je sredstvo za strukturiranje življenja, pridobivanje kompetenc in uresničevanje ciljev ter izpolnjevanje samega sebe. Po drugi strani lahko preveč dela ohromi posameznikovo ustvarjalnost. Krajši delovnik je koristen za bolj kakovostno preživetje prostega časa. Manjša poraba časa na delovnem mestu pa ni koristna le za posameznika in njegovo socialno ter družinsko življenje, pripomore lahko tudi celotni družbi in gospodarstvu. Ravno v času in prostoru zunaj delovnega mesta posamezniki preko zanimanj in hobijev, najpogosteje najdejo navdih za ustvarjalnost in inovacije (De Spiegelaere & Piasna, 2017, str. 37).

- **Daljša delovna doba**

Z zviševanjem povprečne starosti prebivalcev EU se povečuje problem trajnosti pokojninskih sistemov. Da bi ohranili stabilne socialne sisteme, se države odločajo za politike podaljševanja poklicnih poti, podaljšanja pokojninske dobe in dvigovanja stopnje aktivnosti prebivalstva. Kot že omenjeno, je krajši delovni čas povezan z boljšim zdravjem in manj možnostmi za poškodbe zaposlenih. Zaradi izboljšanja kakovosti življenja bi bili po tem takem zaposleni lahko več let sposobni opravljati svoje delo. Skrajšanje delovnega časa bi pomenilo tudi prerazporeditev dela in povečanje splošne stopnje zaposlenosti ter višjo stopnjo udeležbe delovne sile, zlasti starejših (De Spiegelaere & Piasna, 2017, str. 38).

- **Produktivnost**

Povečanje produktivnosti je ključni argument v razpravi o spremembi delovnega časa. Odvisna je od tega, kako dobro delajo zaposleni ter od strojev in opreme uporabljene v delovnih procesih. Produktivnost na ravni države je izračunana z bruto domačim proizvodom, deljenim s količino zaposlenih ali številom opravljenih ur. Pri proučevanju razmerja med produktivnostjo in delovnim časom obstajajo trije vidiki. Večja produktivnost dela je lahko posledica boljše učinkovitosti zaposlenih. Povečanje produktivnosti kapitala

nastane, ko postanejo bolj učinkoviti stroji. Povečanje produktivnosti preko nadomeščanja pa pomeni, da delovno silo nadomeščajo bolj produktivni stroji. Produktivnost je torej vezana na povezavo med delovno silo in kapitalom (stroji). Pogosto se poveča zaradi večje produktivnosti dela in kapitala ter delnega nadomeščanja (De Spiegelaere & Piasna, 2017, str. 39).

- **Povečanje produktivnosti dela.** Po navedbah ILO skrajšanje delovnega časa lahko poveča produktivnost dela na tri načine. Preko fizioloških, motivacijskih in organizacijskih učinkov. Fiziološki učinki se kažejo tako, da so zaradi skrajšanja delovnega časa zaposleni manj utrujeni, delo opravljajo s hitrejšim tempom, imajo več časa za počitek in so pri delu bolj zbrani. Krajši delovni čas pomeni večjo motivacijo za bolj učinkovito opravljanje dela. Organizacijski učinek se nanaša na izboljšanje organizacije dela, zaradi boljšega pregleda nad delom in možnosti skrajšanja delovnega procesa. Še en možen učinek je povečanje ustvarjalnosti, saj če imajo zaposleni več prostega časa, lahko tega namenijo izobraževanju, pridobivanju kompetenc in izkušenj, kar lahko privede do večje produktivnosti pri delu (De Spiegelaere & Piasna, 2017, str. 40, 41).
- **Povečanje produktivnosti kapitala.** Skrajšanje delovnega časa lahko na produktivnost vpliva tudi na druge načine. Z združitvijo zmanjšanja delovnega časa in podaljšanega obratovalnega časa (uvredba dveh šesturnih izmen namesto obstoječe ene osemurne) se lahko poveča produktivnost kapitala. Kadar se stroji, pisarne uporabljajo na primer dvanajst ur na dan, namesto osmih, se stroški teh strojev oziroma obratovanja pisarn razporedijo na več proizvodnje, kar poveča kapitalsko produktivnost (De Spiegelaere & Piasna, 2017, str. 41).
- **Povečanje z nadomeščanjem.** Skrajšanje delovnega časa bi lahko povečalo produktivnost zaradi nadomeščanja manj produktivnih zaposlenih s produktivnejšimi stroji. To bi veljalo predvsem v primeru, ko bi ob skrajšanju delovnega časa plače zaposlenih ostale nespremenjene. Povečanje stroškov dela bi tako v podjetjih ustvarilo potrebo po vlaganju v boljšo strojno opremo (De Spiegelaere & Piasna, 2017, str. 41).

- **Korist za družbo**

Skrajšanje delovnega časa bi lahko koristilo celotni družbi. To so vse koristi, ki so predvidene v zgoraj naštetih točkah. Izboljšave na področju prerazporeditve zaposlenosti, enakosti spolov, zdravja in počutja, razmerja med delom in prostim časom, trajnosti gospodarstva itd. Izboljšave na teh področjih bi vodile v bolj srečno, povezano, zdravo in enakopravno družbo (De Spiegelaere & Piasna, 2017, str. 44).

3 RAZISKAVA O UVAJANJU ŠESTURNEGA DELOVNEGA DNE V IZBRANEM SLOVENSKEM PODJETJU

3.1 Metodologija raziskave

Da bi iz prve roke izvedela, kako je videti uvedba šesturnega delovnika v praksi, sem se odločila, da opravim intervju v enem izmed slovenskih podjetij. V medije je pred letom dni prišla novica o tem, da v velenjskem podjetju Skaza preizkušajo krajši delovnik. Stopila sem v kontakt z vodjo odnosov z javnostjo Janjo Urankar Berčon. Odločili sva se, da bo upoštevajoč razmere v Sloveniji v času pisanja te naloge najbolje, da intervju opraviva preko video klica. Predhodno sem ji poslala seznam vprašanj, da se je lahko sogovornica pripravila na pogovor. Celoten intervju je dodan med prilogami naloge, v nadaljevanju pa bom predstavila povzetek njenih odgovorov.

3.2 Rezultati raziskave

3.2.1 O podjetju Skaza

Plastika Skaza, d. o. o., je velenjsko podjetje, ki se ukvarja s proizvodnjo in prodajo izdelkov iz plastike. Začetki podjetja segajo v leto 1977, s proizvodnjo v garažni delavnici s šestimi zaposlenimi. Skozi desetletja rasti in razvoja so se delovne površine povečale s 350 m² na sedanjih več kot 15.400 m². Zaposlujejo več kot 300 ljudi, v proizvodnji pa uporabljajo najsodobnejše stroje. Za poslovne partnerje s področja elektronike izdelujejo plastična ohišja za različne izdelke. Specializirani so za proizvodnjo raznovrstnih izdelkov iz umetnih mas za dom in prosti čas, kot so stoli in koši ter posode za gospodinjske odpadke. V zadnjih petih letih tržijo tudi izdelke lastnih blagovnih znamk Organko, Bokashi Organico, Cuisine in Skaza Style Your Life. Vedno bolj delujejo v smeri proizvodnje izdelkov iz reciklažnih ter okolju prijaznih materialov na naravni osnovi (Skaza, brez datuma).

V podjetju Skaza se trudijo za usklajeno rast podjetja in zaposlenih. Preko izobraževanj in delavnic doma in v tujini vzpodbujajo pridobivanje novih znanj in izkušenj ter poslovno in osebnostno rast zaposlenih. Spremljajo obstoječe in uvajajo nove metode dela. V podjetju se zavedajo, da je dobro počutje zaposlenih ključ do uspeha, zato skrbijo za promocijo zdravja na delovnem mestu in dobro organizacijsko kulturo. Organizirajo piknike in športne dogodke. So družini prijazno podjetje in si prizadevajo, da imajo njihovi zaposleni dobro ravnoesje med zasebnim in službenim življenjem. Poslužujejo se prilagajanja delovnega časa in občasnega dela od doma (Skaza, brez datuma).

3.2.2 Povzetek intervjuja

Intervju sem izvedla z vodjo odnosov z javnostjo Janjo Urankar Berčon. Povedala mi je, da se je ideja o šesturnem delovniku v podjetju pojavila kakšno leto pred začetkom projekta. Z uvajanjem šesturnega delovnika so začeli junija 2019. To se jim je zdela dobra odločitev zaradi povečanja zadovoljstva zaposlenih. Zadovoljni zaposleni se namreč počutijo bolj pripadni podjetju, so bolj motivirani za opravljanje dela in navsezadnje delo opravljajo učinkoviteje. Dobro so morali premisliti, kako bodo izpeljali projekt. Pred uvedbo niso imeli dvomov ali strahu pred neuspehom, seveda pa je bila najboljša odločitev, da novo obliko dela uvedejo postopno. S šesturnim delovnikom so začeli v oddelku računovodstva, ko so videli, da so sprejeli pravo odločitev, pa so spremembo prenesli na celotno oskrbovalno verigo. Za čim boljšo uvedbo so nekoliko prilagodili postopke dela in v večji meri razširili digitalizacijo. Idejo o uvedbi je večina zaposlenih sprejela pozitivno in jo hitro podprla, del zaposlenih pa je bil glede uvedbe skeptičen, saj si niso dobro predstavljali, kako bo sprememba vplivala na njihovo delo.

Ker so v podjetju želeli ohraniti produktivnost dela tudi po uvedbi krajšega delovnika, so morali nekoliko spremeniti način dela, da bi zmanjšali motilne dejavnike, ki vplivajo na produktivnost. Do sestankov so začeli pristopati bolj premišljeno, kar pomeni, da pred izvedbo določijo cilje in vrstni red tematik, posameznega sestanka pa se udeležijo le zaposleni, katerih delo je povezano z obravnavano temo. Nekoliko so skrajšali čas za odmore, zaposleni pa si delo preorganizirajo sami. Poslužujejo se uporabe tihe ure. V podjetju so se odločili, da med 13.00 in 15.00 ne sprejemajo zunanjih partnerjev in tudi znotraj oddelkov sodelavci komunicirajo zgolj o nujnih stvareh. Na ta način se lahko zaposleni dobro osredotočijo na svoje delo in ga hitreje ter zbrano opravijo. Nekaterim zaposlenim pri ohranjanju zbranosti pomaga tudi to, da si izklopijo moteča obvestila ob prejetih elektronskih sporočilih in slednje pregledujejo zgolj ob točno določenem času. Zanimalo me je, ali zaposleni v krajšem času lahko opravijo vse naloge. Sogovornica je dejala, da načeloma postorijo vse kot poprej, razen v določenih bolj natrpanih obdobjih, kot na primer pred izplačilom plač na oddelku računovodstva. V teh primerih zaposleni opravijo kakšno naduro, kar pa jim zaradi splošno krajšega delovnega časa in posledično večje motivacije, ne povzroča slabe volje.

V podjetju niso opazili nobene negativne plati uvedbe krajšega delovnika. Zaposleni, ki opravljajo šesturno delo poročajo o številnih izboljšavah. Všeč jim je, da imajo popoldne več časa, ki ga lahko namenijo skrbi za družino, druženju s prijatelji, ukvarjanju s športom ali zgolj počitku. Cenijo tudi to, da so pri organizaciji svojega dela samostojni, občasna potreba po podaljšanju dela za kakšno uro, pa jim ne predstavlja večje težave. Z zaposlenimi so se o navedenih izboljšavah pogovarjali na organiziranih delavnicah, katerih namen je prav spremljanje učinkov, ki jih prinaša uvedba novega delovnika. V podjetju Skaza so se že pred uvedbo odločili, da se z namenom strokovnega merjenja učinkov, povežejo z dr. Evo Boštjančič, ki vodi katedro za psihologijo dela in organizacije na Filozofski fakulteti Univerze v Ljubljani. Za zaposlene, ki so bili deležni spremembe delovnega časa, so želeli

izmeriti zavzetost za delo, delovno uspešnost in konfliktnost v razmerju med delom in družino. Dr. Boštjančič je za navedene postavke oblikovala ocenjevalno lestvico od 1–7. Pred uvedbo novega delovnika je zavzetost za delo znašala 5,54, pol leta po uvedbi pa 5,57. Uspešnost pri delu se je s 5,89 povečala na 6,06. Konfliktnost v razmerju med delom in družino pa se je z 2,26 znižala na 1,93.

Zanimalo me je, ali so v podjetju po uvedbi krajšega delovnika opazili kakšno spremembo v porabi energetskih virov ali potrošnje papirja. Sogovornica je dejala, da tovrstnih meritev niso opravljali, vendar v podjetju že na splošno stremijo k brezpapirnemu poslovanju.

Ugotovili so, da se je šesturni delovnik izkazal za najprimernejšega predvsem na delovnih mestih, kjer se opravlja operativno delo. Za druga, strateška delovna mesta, pa bodo uvedli drug pristop k delu, in sicer fleksibilno delo, kot je na primer delo od doma ali prihod na delo in odhod z dela brez registracije. V proizvodnji jim je uspelo vsem zaposlenim omogočiti prehod s štiriizmenskega na triizmensko delo in proste vikende, ki jih lahko preživijo z družino. Uvedbe krajšega delovnika za proizvodne delavce še nimajo v načrtu, saj bi to, zaradi potrebe po zaposlitvi dodatne tretjine vseh delavcev v proizvodnji, trenutno pomenilo velik strošek. Morda pa bo projekt mogoče izpeljati v prihodnosti.

Glede na to, da je na slovenskem trgu dela šesturni delovnik precej nepoznano področje, me je zanimalo, kako se uvedba v podjetju Skaza odraža v privabljanju in zadrževanju kadra. Novica v medijih je res povzročila naval prošenj za delo. Po podatkih javnomnenjske raziskave je veliko ljudi takrat prvič izvedelo za podjetje Skaza. Tudi če niso vedeli, s čim se pravzaprav ukvarjajo, so bili vsi seznanjeni z uvedbo šesturnega delovnika. Novica je dobro vplivala na zunanji ugled zaposlovalca in na podobo družini prijaznega podjetja. Na koncu pogovora je sogovornica dejala, da bi krajši delovnik predlagala tudi drugim podjetjem. Ob tem bi jim svetovala, da pred uvedbo razmislijo, ali je tovrstni delovnik res najboljša izbira. Od narave dela in zaposlenih je namreč odvisno, katera oblika fleksibilnega dela je zanje najbolj primerna. Poudarila je, da je za uspeh ključno opolnomočenje in motiviranost zaposlenih ter sposobnost podjetja, da uvedbo izvede dosledno in je sposobno spremljati in meriti rezultate tovrstnih sprememb.

3.3 Razprava o rezultatih

Intervju je podal nekaj premisleka vrednih iztočnic. Že pred izvedbo intervjuja sem predvidevala, da je podjetje zadovoljno z uvedbo, kar mi je sogovornica tudi potrdila. Zdi se mi, da so uporabili dobre pristope za to, da bi uvedba stekla po načrtih. Reorganizacija dela, skrajšanje odmorov, boljša priprava na sestanke, uvedba tihe ure in izogib motilcev časa so pripomogli, da so zaposleni sposobni opraviti delo v krajšem času. Zdi se mi pametno, da so do uvedbe pristopili postopoma, sproti spremljajo rezultate, zaradi česar lahko sprejemajo nove in bolj primerne odločitve. Tema, ki se mi zdi zelo pomembna, pa je delo v proizvodnji. Moje mnenje je, da so imeli zaposleni, ki so bili deležni spremembe delovnega časa, med svojim delovnikom dovolj manevrskega prostora, da lahko, predvsem s pomočjo boljše

organizacije dela, opravijo delo v krajšem času. Po drugi strani so zaposleni v proizvodnji očitno polno zasedeni in si v podjetju ne predstavljajo, da bi lahko enako količino dela opravili v šestih urah. To sklepam iz odgovora, da bi bila za uvedbo tovrstnega delovnika nujna zaposlitev novega kadra.

SKLEP

Pred izbiro teme za svojo zaključno nalogo in izdelavo naloge sem bila mnenja, da je šesturni delovnik novost, o kateri bom, predvsem za območje Slovenije, pisala zelo teoretično. Ob zbiranju literature pa sem ugotovila, da je v nekaterih državah in v posameznih podjetjih tovrsten delovnik že dobro vpeljan. Vsak poslovni subjekt ima pred uvedbo krajšega delovnega časa določena pričakovanja. Najpogostejši razlogi, zaradi katerih se delodajalci odločijo za uvedbo, so želja po povečanju produktivnosti, izboljšanju zdravja in počutja zaposlenih ter privabljanju novega kadra.

V uvodu sem si postavila vprašanje, kako mora podjetje, ki se odloči za uvedbo, prilagoditi delovne procese in usmeriti zaposlene, za dosego želene produktivnosti. Primeri iz prakse iz tujih podjetij učijo, da ima velik pomen organizacija delovnih nalog. Če ima zaposleni na voljo samostojnost pri razporejanju delovnih nalog in si lahko delo organizira na način, ki mu najbolj ustreza, je korak bližje k večji učinkovitosti. Šesturni delovnik je že sam po sebi dobra motivacija, zaradi katere so zaposleni pripravljeni žrtvovati nekaj minut odmora ali zapravljanja časa na mobilnem telefonu.

Ob postavitvi prve hipoteze sem bila mnenja, da ob sprejetju pravih ukrepov zaposleni lahko v šestih urah opravijo vse delo, za katerega so prej potrebovali osem ur. Primeri iz tujine kažejo, da je res tako. V praktičnem delu sem izvedela, da jim je tudi v podjetju Skaza uspelo ohraniti produktivnost. Ukrepi, ki jim je moč pripisati ta uspeh, so skrajšanje sestankov ter to, da se sestankov udeležijo le zaposleni, katerih tematika se sklada z njihovim delom. Za ohranjanje zbranosti pri delu so v Skazi določili del dneva, ko se zaposleni posvetijo predvsem svojem delu in se med oddelki ne motijo.

Dobre prakse podjetij imajo večinoma skupno to, da se je krajši delovnik izkazal za zelo učinkovitega na delovnih mestih, kjer je pričakovana velika kreativnost in predolge ure posedanja v pisarni ne vzpodbujajo inovativnega razmišljanja. V uvodu sem bila mnenja, da je krajši delovnik moč uvesti za zaposlene v pisarni, nekoliko težje pa za zaposlene v proizvodnji. V podjetju Skaza so z uvedbo krajšega delovnika v pisarnah zelo zadovoljni, za proizvodnjo pa o tem za zdaj še ne razmišljajo. Očitno za delodajalce to predstavlja dodaten strošek, v primeru zaposlitve novega kadra, ki bi kril izpad ur.

Kljub temu menim, da bi lahko na dolgi rok ukrep prinesel dosti koristi. Krajši delovnik je, še posebej za delovna mesta, na katerih so značilne velike psihične in fizične obremenitve, korak k boljšemu zdravju in počutju zaposlenih. Zaradi manjše utrujenosti se zmanjša možnost za poškodbe, manj je bolniških odsotnosti, zniža se nivo stresa in zaposleni lahko

zaradi boljšega počutja daljše obdobje opravljajo svoje delo. Navedeno potrjuje moja zadnja hipoteza, da se zaposlenim zaradi uvedbe šesturnega delovnika izboljša splošno počutje, dolgoročno pa sprememba vpliva tudi na zdravstveno stanje in delež bolniških odsotnosti. To je lepo vidno na primeru iz švedskega doma za upokoјence, kjer so medicinske sestre zaradi skrajšanja delovnega tedna poročale o bolj kvalitetnem spancu in nižji ravni krvnega tlaka. Izboljšave na področju zdravja pa so prispevale k zmanjšanju stopnje bolniških odsotnosti.

Glede na rezultate raziskav, prakse uvedb v tujini in po pogovoru z zaposleno v podjetju Skaza, sklepam, da šesturni delovnik zaposlenim in družbi ponuja več prednosti kot slabosti, zato bi si želela, da se slovenska podjetja v večji meri odločajo za korak v to smer.

LITERATURA IN VIRI

1. Brath. (brez datuma). *Why we started with 6 hour work days*. Pridobljeno 10. aprila 2020 iz <https://brath.com/why-we-started-with-6-hour-work-days/>
2. Chew, L. (2017, 13. maj). *Parkinson's Law: Why Constraints Are The Best Thing You Can Work With*. Pridobljeno 15. marca 2020 iz <https://medium.com/the-mission/parkinsons-law-why-constraints-are-the-best-thing-you-can-work-with-4fad6e0e91cf>
3. De Spiegelaere & S. Piasna, A. (2017). *The why and how of working time reduction*. Belgija: Groupe Impresor-Ariane.
4. Dolton, P. (2017). *Working hours: Past, present, and future*. Pridobljeno 15. marca 2020 iz <https://wol.iza.org/articles/working-hours-past-present-and-future/long#izawol.406-figure-000003>
5. Eurofound. (2016). *Working time developments in the 21st century: Work duration and its regulation in the EU*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
6. Eurofound. (2019). *Working time in 2017–2018*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
7. European Commission. (brez datuma). *Working Conditions - Working Time Directive*. Pridobljeno 20. aprila 2020 iz <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=706&langId=en&intPageId=205>
8. Hubble, R. (2017). *Re-Engineer Your Workday: Create Time for Life*. Bloomington: Balboa press.
9. India today. (2017). *Henry Ford started the 40-hour workweek but the reason will surprise you*. Pridobljeno 15. marca 2020 iz <https://www.indiatoday.in/education-today/gk-current-affairs/story/40-hour-workweek-henry-ford-1026067-2017-07-27>
10. International labour organization. (brez datuma). *International Labour Standards on Working time*. Pridobljeno 20. aprila 2020 iz <https://www.ilo.org/global/standards/subjects-covered-by-international-labour-standards/working-time/lang--en/index.htm>
11. Messenger, J. (2018). *Working time and the future of work*. Pridobljeno 20. aprila 2020 iz https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_649907.pdf

12. Peters, A. (2015, 29. september). *Why Sweden Is Shifting To A 6-Hour Workday*. Pridobljeno 12. aprila 2020 iz <https://www.fastcompany.com/3051448/why-sweden-is-shifting-to-a-6-hour-work-day>
13. Skaza. (brez datuma). *O nas*. Pridobljeno 30. avgusta 2020 iz <https://www.skaza.si/>
14. Taimi, A. (2019, 23. oktober). *The Six Hour Workday – Inscripta*. Pridobljeno 25. aprila 2020 iz <https://medium.com/icebreakercvc/the-six-hour-work-day-inscripta-d1fc722786a4>
15. Vouchercloud. (brez datuma). *How Many Productive Hours in a Work Day? Just 2 Hours, 23 Minutes ...* Pridobljeno 15. marca 2020 iz <https://www.vouchercloud.com/resources/office-worker-productivity>

PRILOGE

Priloga 1: Intervju

1. Kdaj ste uvedli šesturni delovni čas in za katera delovna mesta?

Z uvajanjem tovrstnega delovnika smo pričeli junija 2019. Najprej je bil uveden na oddelku računovodstva, kmalu za tem pa smo šesturni delovnik prenesli na celotno oskrbovalno verigo.

2. Koliko časa je minilo od ideje o uvedbi do prve realizacije v praksi. Kaj ste morali urediti in načrtovati pred uvedbo spremembe?

Ideja se je pojavila kakšno leto dni pred tem. Pred samo uvedbo smo morali prilagoditi določene procese dela in pospešiti digitalizacijo. Veliko vlogo so imeli tudi naši zaposleni, in sicer pri sami organizaciji svojega časa, ki ga preživijo na delovnem mestu.

3. Kaj so bili glavni razlogi za uvedbo krajšega delovnega časa?

Glavni motiv za uvedbo je bila želja po boljšem počutju zaposlenih. Naš cilj so srečni in zdravi zaposleni. Krajši delovnik je neke vrste motivacija za boljše opravljanje dela. Uvedba novih oblik dela pripomore tudi k temu, da imajo zaposleni na voljo več časa, ki ga lahko preživijo z družino in prijatelji. Dobri delovni pogoji prispevajo k večji pripadnosti do podjetja in delovni zagnanosti. Zaposleni v Skazi tudi vemo, da je za dosego dobrih poslovnih rezultatov, bolj kot število opravljenih ur, pomembna učinkovitost pri opravljanju dela.

4. So se pred uvedbo spremembe porajali kakšni pomisleki ali strah pred neuspehom?

Niti ne. Res pa je, da smo šesturni delovnik poskusno uvedli najprej le na oddelku računovodstva. V kolikor bi se nov delovnik izkazal za slabega, bi ga opustili.

5. Kako so zaposleni sprejeli idejo? So imeli morda oni kakšne pomisleke?

Nekateri zaposleni so bili nad idejo zelo navdušeni in so uvedbo hitro podprli. Spet drugi pa so bili glede ideje nekoliko v dvomih. Niso si namreč točno predstavljali, kaj bo sprememba za njih pomenila, kako bo potekala uvedba šesturnega delovnika ter kdo bo v to vključen.

6. Ali so bila zaradi uvedbe potrebna kakšna odrekanja in spremembe v načinu opravljanja dela?

Kot že omenjeno, so se posamezniki organizirali drugače, in sicer tako, da so sestanke začeli opravljati učinkoviteje, torej so bili ti krajši in z vnaprej določenimi cilji ter agendo. Prav tako se zaposleni ne udeležujejo več vsakega sestanka, pač pa tistega, ki je zanje pomemben. Še vedno si vzamejo čas za vmesne odmore, vendar so le-ti krajši kot poprej. Eden od mehkih pristopov, ki smo ga uvedli, je »tiha ura«, in sicer med 13:00 in 15:00, kar pomeni, da v tem času nismo dosegljivi in delamo zgolj svoje delo. Načeloma v tem terminu, razen če je res

nujno, tudi ne sprejemamo zunanjih partnerjev, sodelavci pa se med sabo ne motijo, z namenom, da lahko vsak posameznik zbrano opravlja svoje delo. Preorganizirali so si delo in postavili prioritete naloge ter sledijo načrtu dela. Nekateri zaposleni so izklopili »motilce časa«, na primer zvok ob prejemu elektronske pošte in jo pregledujejo v točno določenem času.

7. Ali zaposleni po spremembi lahko opravijo enak obseg dela kot prej?

Načeloma da. Pridejo sicer krajša obdobja, na primer dnevi pred izplačilom plač, ko je v računovodstvu nekaj več gneče, kar pomeni, da se takrat sodelavci prilagodijo razmeram in namesto šestih opravijo kakšno uro več. Razlika pred uvedbo in po njej je v tem, da jim to ne predstavlja večje težave, saj so sedaj bolj motivirani in je tudi njihova zavzetost za opravljanje dela večja.

8. Kako je sprememba vplivala na splošno počutje zaposlenih?

Sprememba je imela dober vpliv na njihovo počutje. O meritvah stopnje zadovoljstva smo razmišljali že v uvajalnem obdobju. Iz tega razloga smo stopili v stik z dr. Evo Boštjančič, ki je vodja katedre za psihologijo dela in organizacije na Filozofski fakulteti Univerze v Ljubljani. Z njeno pomočjo smo pridobili podatke o vplivih šesturnega delovnika za naše zaposlene. Kot že omenjeno, so bili rezultati pozitivni. Zavzetost za delo, se je na ocenjevalni lestvici od 1–7 s 5,54 povečala na 5,57, delovna uspešnost pa se je s 5,89 povečala na 6,06. Analizirali smo tudi konfliktnost v razmerju med delom in družino, ki se je z 2,26 znižala na 1,93.

9. O katerih prednostih poročajo zaposleni, ki so bili deležni spremembe?

Zaposleni poročajo o tem, da imajo po spremembi več prostega časa, ki ga namenijo družini, prijateljem, športnim in drugim popoldanskim aktivnostim. Zaradi krajšega delovnika je lažje organizirati skrb za otroke, z njimi pa lahko preživijo več kvalitetnega časa. Glede samega opravljanja dela pa so zaposleni zadovoljni, ker se počutijo bolj svobodne pri organizaciji dela in postavljanju prioriteten nalog. Všeč jim je, da se udeležujejo le sestankov, katerih tematika se dotika njihovega dela. Pozitivna stvar spremembe je tudi to, da je po uvedbi krajšega delovnika zaposlenim, v kolikor je to potrebno, lažje ostati kakšno uro več, da je delo opravljeno.

10. Ali opazate kakšno negativno plat uvedbe?

Niti ne.

11. Ali se zaradi uvedbe šesturnega delovnika opazi sprememba v porabi energetskih virov ali potrošnji papirja?

Tega še nismo merili. Na splošno kot celotno podjetje pa stremimo k brezpapirnemu poslovanju, kar pomeni, da že brez uvedbe šesturnega delovnika porabimo veliko manj papirja.

12. Na katerih delovnih mestih oziroma pri kateri naravi dela ste opazili, da se je šesturni delovnik izkazal za najbolj primernega?

Predvsem na mestih, kjer se opravlja operativno delo, medtem ko smo na strateških delovnih mestih uvedli drug pristop, in sicer fleksibilno delo. Na primer delo od doma ali prihod na delo in odhod z dela brez registracije.

13. Ali v prihodnosti načrtujete uvedbo šesturnega delovnika tudi v proizvodnji?

Že v sredini leta 2019 smo za četrtno zaposlenih v proizvodnji omogočili prehod s štiriizmenskega na triizmensko delo. To smo želeli omogočiti vsem zaposlenim, kar smo tudi uresničili, torej so sedaj vsi zaposleni v proizvodnji prešli na triizmensko delo. Dobra plat tega je, da so sodelavci vikende prosti in jih lahko preživljajo z družino. V tem trenutku še ne razmišljamo o uvedbi šesturnega delovnika v proizvodnji, ne trdimo pa, da to enkrat ne bo mogoče. Za zdaj pa bi to pomenilo velik strošek, in sicer zaposlitev dodatne tretjine vseh delavcev v proizvodnji.

14. Kako se šesturni delovnik odraža v privabljanju in zadrževanju kadra?

Ko smo javnosti sporočili novico, da prehajamo na šesturni delovnik na določenih področjih, so se prošnje za delo dobresedno »vsule«. Javnomnenjska raziskava je pokazala, da veliko ljudi, ki nas prej sploh ni poznalo, zdaj ve za nas. Čeprav ne vedo, kaj pravzaprav izdelujemo, vedo da imamo šesturni delovnik. Prav gotovo je ta poteza zelo pozitivno vplivala na zunanjo podobo delodajalca in nasploh na podobo družini prijaznega podjetja v javnosti.

15. Kaj bi predlagali podjetju, ki razmišlja o uvedbi šesturnega delovnika.

Predlagala bi jim, naj to storijo čim prej. Morda pred uvedbo le razmislek o tem, ali je šesturni delovnik popolnoma prava izbira. Obstaja veliko fleksibilnih oblik dela in tudi od zaposlenih je odvisno, katera bi jim najbolj ustrezala. Važno je, da so delavci motivirani, da jim omogočimo, da delajo, kot si želijo, seveda pa moramo biti pri tem dosledni in znati meriti rezultate in učinkovitost.