

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Klavdija Črtalič

Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja – Krajšanje delovnega časa

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Klavdija Črtalič

Mentorica: red. prof. dr. Aleksandra Kanjuo Mrčela

Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja – Krajšanje delovnega časa

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja – Krajšanje delovnega časa

V zadnjem stoletju smo bili in smo priča številnim spremembam, ki so prinesle potrebo po ukrepih za lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja zaposlenih in ki hkrati takšne ukrepe tudi omogočajo. Osrednje področje raziskovanja diplomske naloge je usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja, pri čemer je posebna pozornost posvečena delovnemu času. V nalogi je opredeljen pojem usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja in predstavljene raziskave nekaterih posledic ravnovesja in neravnovesja za zaposlene, delodajalce in na ravni celotne družbe. Predstavljene so obstoječe aktivnosti in projekti mednarodnih institucij in nacionalnih organizacij na področju usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja in področje delovnega časa. Na podlagi obstoječih študij, raziskav in eksperimentov so predstavljene potencialne prednosti uvedbe krajšega delovnega časa na zmožnosti usklajevanja zahtev poklicnega in zasebnega življenja. Končne ugotovitve nakazujejo, da bi lahko s krajšim delovnim časom izboljšali zdravje in produktivnost zaposlenih ter znižali stopnjo brezposelnosti, kar za delodajalce in državo predstavlja predvsem nižanje stroškov. Uvedba takšnega ukrepa na nacionalnem nivoju bi pomenila tudi korak k enakosti spolov in enakovrednji delitvi domačega neplačanega dela. Potencialne prednosti krajšega delovnega časa bi hkrati naslovile demografske probleme v Sloveniji, in sicer nizko rodnost in hitro staranje prebivalstva.

Ključne besede: usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja, krajši delovni čas, produktivnost, enakost spolov.

Work-Life Balance – Shortening of Working Time

In the last century we are and have been facing numerous changes that have brought the need to introduce measures for easier reconciliation of work and family life of employees and the possibility to implement them. The main area of research in the diploma thesis is reconciliation of work and family life, whereas special attention is given to working time. The thesis defines the concept of reconciliation of work and family life and consequences of balance and imbalance that are reflected on the level of employees, employers and the society in general. Furthermore, the thesis presents the existing activities and projects of international institutions and national organizations in the fields of reconciliation of work and family life and working time. Based on the existing studies, researches and experiments potential advantages of introduction of shorter working time and its effects on reconciliation of work and family life have been studied. The findings show that shorter working time improves health and productivity of employees as well as reduces the level of unemployment which causes reduction of costs both for employers and the country. Introduction of such measures on the national level would mean a step forward to equality of sexes and more equivalent division of home unpaid work. Potential advantages of shorter working time would address demographic problems in Slovenia, especially lower fertility and fast ageing of inhabitants.

Key words: Work-Life Balance, Shorter working time, Productivity, Gender Equality.

KAZALO

1 UVOD	5
2 USKLAJEVANJE POKLICNEGA IN ZASEBNEGA ŽIVLJENJA.....	6
2.1 OPREDELITEV POJMA USKLAJEVANJE POKLICNEGA IN ZASEBNEGA ŽIVLJENJA.....	6
2.2 POSLEDICE NERAVNOVESJA POKLICNEGA IN ZASEBNEGA ŽIVLJENJA	8
2.3 PROJEKTI IN AKTIVNOSTI NA PODROČJU USKLAJEVANJA POKLICNEGA IN ZASEBNEGA ŽIVLJENJA	10
2.3.1 PROJEKT »DOSTOJEN DELOVNI ČAS«	11
2.3.2 EVROPSKE RAZISKAVE O DELOVNIH POGOJIH IN KAKOVOSTI ŽIVLJENJA	12
2.3.3 CERTIFIKAT DRUŽINI PRIJAZNO PODJETJE.....	13
3 DELOVNI ČAS	15
3.1 ZGODOVINA PROCESA UREJANJA DELOVNEGA ČASA	15
3.2 KRAJŠI DELOVNI ČAS KOT ODZIV NA DRUŽBENE SPREMEMBE	17
3.2.1 TEHNOLOŠKI NAPREDEK.....	17
3.2.2 PARTICIPACIJA ŽENSK NA TRGU DELOVNE SILE.....	20
3.2.3 STARANJE PREBIVALSTVA.....	24
3.3 OBSTOJEČE DOBRE PRAKSE IN EKSPERIMENTI	26
3.4 MOŽNOSTI ZA UVEDBO KRAJŠEGA DELOVNEGA ČASA V SLOVENIJI.....	28
4 SKLEP IN UGOTOVITVE	29
5 LITERATURA.....	33

1 UVOD

Osrednja tema diplomske naloge z naslovom »Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja – Uvedba krajšega delovnega časa« je, kot pove že naslov, usklajevanje zahtev poklicnega in zasebnega življenja, kar predstavlja eno izmed pomembnejših področij, ki jih zajema upravljanje s človeškimi viri.

Ravnovesje med različnimi življenjskimi sferami posameznikov in posameznic je predpogoj za njihovo učinkovito udejstvovanje v le-teh. In ker poklicni del življenja predstavlja precejšen del celote, so za njegovo usklajevanje z drugimi področji v določeni meri, poleg nacionalnih institucij in posameznikov samih, odgovorni tudi delodajalci. A tu ne gre zgolj za obveznost, pač pa sodelovanje z zaposlenimi pri njihovem usklajevanju poklicnega z zasebnim življenjem predstavlja tudi odlično priložnost. Priložnost, kjer lahko delodajalec vpliva na zaposlene in tako pripomore k višji motivaciji, produktivnosti in zadovoljstvu le-teh.

Programov in ukrepov, ki zaposlenim omogočajo lažje usklajevanje poklicnega z zasebnim življenjem, je več vrst. Posebna pozornost bo usmerjena v uvedbo krajšega delovnega časa, od trenutno obstoječega (40 ur/teden) v Sloveniji.

Cilj diplomske naloge je preučiti vpliv krajšega delovnega časa na zmožnost usklajevanja poklicne in zasebne sfere v življenjih zaposlenih. Hkrati pa tudi ugotoviti nadaljnje posledice, ki jih ob takšnem ukrepu občutita delodajalec in družba v celoti.

Ključno raziskovalno vprašanje, ki predstavlja rdečo nit naloge, je, ***ali je uvedba krajšega delovnega časa ukrep, ki prinaša koristi tako na strani zaposlenih kot na strani delodajalca.*** *Podrobneje, ali krajši delovni čas zaposlenim resnično pomaga pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja? In kakšne posledice takšen ukrep prinaša delodajalcu?*

Zgradbo diplomske naloge predstavljata dva dela. V prvem delu bodo podane različne opredelitve pojma usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja. Pri raziskovanju je nujno poznati tudi razloge, ki stojijo za povečano pozornostjo na področju usklajevanja zahtev poklicne in zasebne sfere, in to so posledice neravnovesja, ki so vidne tako na ravni zaposlenih in njihovih delodajalcev kot tudi na nacionalnem in širšem nivoju.

Prav v tem je razlog, da se vse več delodajalcev zaveda svoje vloge pri procesu usklajevanja. Hkrati pa tudi mednarodne in domače organizacije aktivno delujejo na področju izboljševanja možnosti zaposlenih za usklajevanje zahtev poklicnega in zasebnega življenja. V prvem delu

bodo zato podrobneje predstavljeni aktivni ukrepi in projekti, ki so neposredno vezani na delovni čas zaposlenih, saj bo poudarek na krajšem delovnem času kot ukrepu za lažje usklajevanje poklicne in zasebne sfere.

V drugem delu bo uporabljena pretežno kvalitativna metoda raziskovanja, in sicer analiza sekundarnih virov. Na podlagi že obstoječih študij in empiričnih raziskav s področja usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja ter krajšega delovnega časa od 40 ur na teden bom skušala pridobiti celosten odgovor na zastavljeno raziskovalno vprašanje.

Kot izhodišče bo orisana zgodovina ureditev delovnega časa v evropskem in slovenskem prostoru. Osvetljeno bo sosledje dejavnikov, ki so postopoma sooblikovali obstoječe ureditve delovnega časa.

S pregledom družbenih sprememb zadnjih desetletij in njihovih posledic bom poskušala pridobiti širši odgovor na raziskovalno vprašanje. Ali lahko uvedba krajšega delovnega časa prispeva k povečani dobrobiti družbe na splošno? Ali bi lahko negativne plati, sicer pozitivnih družbenih sprememb, kot so tehnološki napredek, povečana participacija žensk na trgu dela in vse daljša pričakovana življenjska doba, z uvedbo krajšega delovnega časa omilili oz. jih celo izkoristili za dodaten korak naprej?

Pri raziskovanju potencialnih učinkov krajšega delovnega časa je najzanesljivejše odgovore v določeni meri moč dobiti pri tistih, ki so to že preizkusili. Predstavljeni bodo primeri že obstoječih dobrih praks in rezultati številnih eksperimentov, ki ponujajo odgovore na vprašanje o posledicah krajšega delovnega časa na vse deležnike.

V zaključku raziskovalnega dela bodo predstavljene možnosti za uvedbo krajšega delovnega časa v Sloveniji in kritične točke pri uvajanju takšnega ukrepa.

2 USKLAJEVANJE POKLICNEGA IN ZASEBNEGA ŽIVLJENJA

2.1 OPREDELITEV POJMA USKLAJEVANJE POKLICNEGA IN ZASEBNEGA ŽIVLJENJA

Avtorica Chandra pojasnjuje, da so svetovna konkurenca, naraščajoče potrošništvo, izraziti napredki v tehnologiji in spremembe v družini kot instituciji razlog za pojav t. i. »časovno-denarne stiske« pri izpolnjevanju zahtev dela in opravljanju drugih zadalžitev v zasebni sferi (Chandra 2012, 1040). Pri večini ljudi delo namreč zavzema eno izmed pomembnejših ali celo osrednjo točko v življenju. A delo, pa čeprav pozicionirano v središču, je zgolj eno od mnogih

zanimanj človeka. Ko oseba začuti, da zahteve dela v poklicnem življenju onemogočajo udejstvovanje v drugih zasebnih zanimanjih, pogostokrat pride do osebne krize, ki se izrazi kot stres (Chandra 2012, 1040).

Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja je v zadnjih dveh desetletjih prišlo v ospredje današnjih proučevanj in debat, ker so zahteve dela postale prepoznane kot pretirane in zaradi tega izrazit problem, ki zahteva pozornost (Guest 2002, 255). Vzroki, zaradi katerih se je pojavilo zavedanje o problematiki tega področja, so vse pogostejše družine z obema zaposlenima staršema, dolgi delovniki in vse višje stopnje stresa, ki je posledica slabih razmer na delovnem mestu in neravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem (Kozjek in Tomaževič, 1 tč.).

A kaj pravzaprav je ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem? Ob pregledu literature ni moč najti zgolj ene same definicije. Nekatere definicije ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem so zastavljene precej splošno, druge pa zajemajo točno specifične opredelitve, kdaj ima oseba zahteve poklicnega in zasebnega življenja v popolnem ravnovesju ali pa v neravnovesju.

Ena izmed definicij pravi, da je ravnovesje poklicnega in zasebnega življenja doseženo takrat, ko je na razpolago »zadostna količina časa, da opravimo vse zadolžitve v vseh sferah življenja« (Guest 2002, 256–257). Gre za dokaj objektivno določitev ravnotežja. Opredelitev, ki upošteva tudi subjektivni vidik določanja ravnotežja, saj je dojemanje ravnotežja močno odvisno od osebe same, pa pravi, da je usklajenost poklicnega in zasebnega življenja prisotna takrat, ko je »...dojeto ravnotežje med poklicnim in preostalim življenjem« (Guest 2002, 256–257).

Clark denimo ravnotežje opredeli kot »zadovoljstvo in dobro funkcioniranje na delu in doma, z minimalno prisotnostjo konfliktov med vlogami« (Clark v Guest 2002, 259).

SafeWork SA pojem ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem razlaga kot odnos med zahtevami plačanega dela in obveznostmi v zasebnem življenju ter njihov medsebojni vpliv (SafeWork SA 2012).

V Poslovnem slovarju (orig. Business Dictionary) je ravnotežje poklicnega in zasebnega življenja definirano kot »udobno stanje ravnovesja med primarnimi prioritetami poklicnega življenja in posameznikovim življenjskim slogom« (Business Dictionary). Ob definiciji je navedeno tudi mnenje psihologov, ki pravijo, da poklicne zahteve ne smejo prestopiti meje,

prek katere posamezniku ni več omogočeno zadovoljno preživljanje zasebnega življenja (BD 2016).

Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja je definirano tudi kot iskanje najučinkovitejše kombinacije zahtev poklicnega življenja in obveznosti ter želja v zasebnem življenju (Kozjek in Tomažević, 2 tč.). Torej biti pozoren na odgovornosti tako v poklicnem kot zasebnem življenju, pri čemer mora biti oseba odgovorna za osebno in poklicno rast, izpopolnitev v partnerski vlogi in vlogi starša ter izpopolnitev v vlogi odgovornega državljana oz. državljanke (Chandra 2012, 1046).

Podjetje WorkLifeBalance, ki s svojimi storitvami na področju usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja zaposlenih pomaga organizacijam pri implementacijah ukrepov, poudarja tri vidike ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem. Prvič, ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem ne pomeni enake količine zahtev v obeh sferah. Ravnovesje ne pomeni, da obema sferama posvečamo enako število ur v dnevu. Drugič, potrebe za doseganje ravnovesja se tekom življenja spreminjajo. In tretjič, idealnega razmerja med zahtevami poklicnega in zasebnega življenja, ki bi ustrezalo vsem posameznikom in posameznicam, ni (Bird 2003).

Večina avtorjev poudarja pomen psiholoških razlik, saj ima lahko ravnotežje objektivni in subjektivni pomen in merilo, ki se hkrati spreminja odvisno od oseb in okoliščin (Guest 2002, 259). Ugotovitve kažejo, da različne osebe ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem interpretirajo različno, pri čemer nekatere potrebujejo več zasebnega časa kot druge (Chandra 2012, 1041).

Stopnja zavedanja pomena usklajenosti zahtev poklicnega in zasebnega življenja je vse večja, tako na ravni posameznikov in posameznic, organizacij kot tudi na nacionalnem in širšem nivoju. Dejavniki, ki so povod za vse večje posvečanje pozornosti omenjenemu področju, pa so dejanske posledice neravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem.

2.2 POSLEDICE NERAVNOVESJA POKLICNEGA IN ZASEBNEGA ŽIVLJENJA

S povečanim zanimanjem o posledicah neusklajenosti poklicnega in zasebnega življenja je naraslo tudi število raziskav in študij na to tematiko. Skupni imenovalec vseh pa so ugotovitve, ki jasno izpostavljajo negativno plat posledic neravnovesja. Te posledice so sprva izražene na osebni ravni, s stopnjevanjem se vpliv razširi na organizacijsko raven in ne nazadnje na nacionalno gospodarstvo ter s tem na celotno družbo.

Avtorica C. U. Reindl ugotavlja, da neravnovesje poklicnih in zasebnih obveznosti oseba sprva občuti kot stres. Ko stres ni zgolj redek pojav, ampak dlje trajajoče stanje, se le-to spremeni v lažje ali hujše težave s fizičnim ali psihičnim zdravjem (Reindl 2013, 21), pojavijo se akutne ali kronične bolezni, s končno stopnjo izgorelosti (Kozjek in Tomaževič, 6 tč.).

»Mednarodni urad za delo je v svojih raziskavah prišel do spoznanja, da izgorelost in depresija postajata glavni bolezni 21. stoletja« (Spasojevič 2010, 42). Pri izgorelosti gre za stanje psihofizične in emocionalne izčrpanosti, ki je običajno posledica večletnega izčrpanja organizma. Najpogostejši vidni znaki so drastičen upad energije, nezmožnost koncentracije, anksioznost. V končni fazi so ti simptomi depresivnost, napadi besa, oseba lahko doseže popolni t. i. adrenalni zlom, ki se kaže v popolni izgubi energije, obstaja pa tudi možnost kapi ali infarkta (Ferjan 2010). Navedene posledice so skrajna stopnja posledic dolgotrajnega stresa, ki je rezultat nezmožnosti ustreznega usklajevanja zahtev poklicnega in zasebnega življenja.

Povprečna oseba ima poleg poklicnih obveznosti še številne odgovornosti v zasebnem življenju, kot so skrb za otroke in druge družinske člane, ki so potrebni posebne nege, skrb za zdravje, skrb za zadostno količino telesne aktivnosti in počitka. Raziskave kažejo, da si lahko številne vloge in odgovornosti pogostokrat nasprotujejo, kar privede do neravnovesja oziroma konflikta med poklicnim in zasebnim življenjem (Reindl 2013, 21).

Če upoštevamo izjavo, da je v dobi na znanju temelječega gospodarstva človeški kapital »...najmočnejše orožje v boju za konkurenčno prednost« (Svetlik in Ilič 2004, 4), potem se nam odgovor na vprašanje – *zakaj je usklajenost poklicnega in zasebnega življenja zaposlenih pomembno za delodajalca* – ponuja na dlani.

Strokovnjaki, ki se ukvarjajo s problematiko neravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem zaposlenih, ugotavljajo, da negativne posledice v različnih oblikah občuti tudi njihov delodajalec. Načini, na katere se nezadovoljstvo zaposlenih lahko izrazi, so neučinkovita izraba delovnega časa, nizka organizacijska pripadnost, absentizem, visoka fluktuacija (Kozjek in Tomaževič, 6 tč.). Avtorji kot možne posledice navajajo še nižje zadovoljstvo z delom, višjo stopnjo konfliktov na delovnem mestu in večjo namero zaposlenih, da zapustijo organizacijo (Reindl 2013, 21). Povečajo se možnosti za poškodbe pri delu in bolezni, produktivnost pa zmanjša (Belopavlovič in drugi 2003, 685).

Torej lahko povzamemo, da vse izrazne oblike neravnotežja poklicnega in zasebnega življenja za delodajalca v osnovi pomenijo strošek. Zato torej skrb za uravnoveženost zahtev poklicnega

in zasebnega življenja ni zgolj stvar posameznikov in posameznic, temveč tudi stvar delodajalca. A tu ne gre zgolj za obveznost, pač pa sodelovanje z zaposlenimi pri njihovem usklajevanju poklicnega z zasebnim življenjem predstavlja tudi odlično priložnost. Priložnost, kjer lahko delodajalec vpliva na zaposlene in tako pripomore k višji motivaciji, produktivnosti in zadovoljstvu le-teh.

Dokazano je namreč, da lahko podjetje z ukrepi resnično pomaga svojim zaposlenim na področju usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja. Rezultati uspešno implementiranih ukrepov so zmanjšana količina stresa na delovnem mestu, lažje načrtovanje kariere, hitrejši razvoj njihovih potencialov (Kozjek in Tomaževič, 6 tč.), učinkovitejša izraba delovnega časa in z njo opazno višja produktivnost (Bloom in drugi 2009, 30). Izboljšata se tudi zaupanje zaposlenih v podjetje in njihova motivacija (Croucher in drugi 2013, 58).

Kot ugotavlja Croucher z ostalimi avtorji, lahko z izboljšanjem zdravja in dobrega počutja zaposlenih, z dvigom njihovega zadovoljstva z delom in zasebnim življenjem podjetje veliko prihrani pri skritih stroških, ki so sicer povezani z nezadovoljstvom zaposlenih (Croucher in drugi 2013, 59).

2.3 PROJEKTI IN AKTIVNOSTI NA PODROČJU USKLAJEVANJA POKLICNEGA IN ZASEBNEGA ŽIVLJENJA

Rezultati številnih raziskav, ki kažejo, da posledice neravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem zaposlenih močno vplivajo tudi na njihove delodajalce, spodbujajo podjetja, da se vse bolj zavedajo svoje vloge v procesu usklajevanja. Morda je vse pogostejše aktivno sodelovanje podjetij z zaposlenimi rezultat zavedanja posledic, ki jih imajo odločitve delodajalca ne zgolj na poklicno, temveč tudi na vsa ostala področja življenja zaposlenih. In ravno zato je pomembno, da skrb za zaposlene na področju družbene odgovornosti podjetij zasede eno najvidnejših mest (Dex in drugi 2001).

V preteklosti se je kot družbeno odgovornost podjetij dojemalo občasne donacije dobrodelnim organizacijam, danes pa se jo pojmuje kot vključevanje načel trajnostnega razvoja v vse ključne poslovne funkcije in procese v podjetju, med katere sodi tudi skrb za usklajevanje dela in zasebnega življenja zaposlenih (Černigoj Sadar in Kanjuo Mrčela v Knaflič in drugi 2010, 29).

Omogočanje razmer za lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja je kazalnik podjetij z višjo ravno družbene odgovornosti. S takšnim delovanjem namreč aktivno spreminjajo družbo, saj zaposlenim omogočajo razvoj vseh vlog v njihovem življenju,

zaposlenim staršem omogočajo lažjo skrb za otroke in ostarele sorodnike, hkrati pa omogočajo tudi gradnjo kakovostnih odnosov, tako znotraj kot zunaj delovnega okolja (Knaflič in drugi 2010, 29).

Navkljub zaostrenim razmeram na trgu, ko večina podjetij znižuje stroške in število zaposlenih, pa lahko prav »...učinkovito uvajanje ukrepov, ki zaposlenim pomagajo pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja, podjetju prinese številne koristi.« (Kisilewitz in Bedington v Knaflič in drugi 2010, 29). Učinki takšnih ukrepov so večje zadovoljstvo zaposlenih (Levin – Epstein v Knaflič in drugi 2010, 31), manjša izpostavljenost stresu, manjša možnost za izgorelost in depresijo (Duxbury in drugi v Knaflič in drugi 2010, 31).

Skrb za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja torej ni zgolj stvar posameznikov in posameznic, temveč tudi stvar širšega okolja, v katerem živi. Tega se poleg podjetij zavedajo tudi številne nacionalne in mednarodne organizacije, ki s svojim delovanjem izboljšujejo možnosti zaposlenih za usklajevanje zahtev poklicnega in zasebnega življenja.

2.3.1 PROJEKT »DOSTOJEN DELOVNI ČAS«

Mednarodna organizacija dela (International Labour Organization) je bila pomemben akter pri oblikovanju mednarodnih standardov delovnega časa in s tem tudi možnosti usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja delavcev (ILO 1996–2016).

Gre za organizacijo, ki deluje na socialnem področju, z glavnim ciljem izboljševati socialno pravičnost, status delavcev po svetu, delovne razmere in življenjske standarde (MRSZZ 2015). Od same ustanovitve organizacije aktivno delujejo tudi na področjih regulacije delovnega časa ter varovanja zdravja in varnosti delavcev (ILO 1996–2016).

Poleg velikih dosežkov na področju socialne pravičnosti in pravic delavcev je Mednarodna organizacija dela konec prejšnjega tisočletja naredila še korak dlje in si kot glavno usmeritev svojih aktivnosti osnovala vizijo – zastaviti *dostojno delo* kot strateški mednarodni cilj ter hkrati spodbujati pravično globalizacijo. Med področji, na katerih so potrebni napredki, izpostavlja delovni čas. V sklopu usmeritev aktivnosti za doseganje *dostojnega dela* je kot nujen cilj določena tudi ureditev *dostojnega delovnega časa* (ILO 1996–2016).

Uvedba krajšega delovnega časa bi lahko predstavljala korak k dostojnemu delovnemu času, saj prispeva k izpolnjevanju zahtev, ki jih je določila Mednarodna organizacija dela. Delovni čas je namreč dostojen takrat, ko ohranja zdravje in varnost delavcev, je družini prijazen, spodbuja enakovrednost spolov in pozitivno vpliva na produktivnost (ILO 1996–2016).

2.3.2 EVROPSKE RAZISKAVE O DELOVNIH POGOJIH IN KAKOVOSTI ŽIVLJENJA

Evropska fundacija za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer (Eurofound) je tripartitna agencija Evropske unije, katere naloga je pridobivanje znanja na področju socialnih in z delom povezanih politik. Agencija je bila ustanovljena v letu 1975 z namenom načrtovanja in oblikovanja boljših življenjskih in delovnih pogojev na področju Evrope (Eurofound 2016).

Eurofoundov strateški cilj za obdobje od 2013 do 2016 je »zagotavljati visokokakovostno in pravočasno znanje, pomembno za politike, kot prispevek za boljše utemeljene politike na štirih prednostnih področjih« (Eurofound 2016), med katerima sta tudi »Izboljšanje delovnih razmer in zagotavljanje trajnosti dela v vseh življenjskih obdobjih« (Eurofound 2016) ter »Izboljšanje življenjskega standarda in spodbujanje socialne kohezije ob gospodarskih razlikah in socialnih neenakostih« (Eurofound 2016).

Eurofond na omenjenih področjih periodično izvaja raziskave, med katerimi sta Evropska raziskava o delovnih pogojih ter Evropska raziskava o kakovosti življenja (Eurofound 2016).

Izvajanje Evropske raziskave o delovnih pogojih se je začelo leta 1990. V obdobju 25 let so bili zbrani rezultati šestih raziskav, zadnja iz leta 2015 je zajemala 35 evropskih držav. Raziskava proučuje vprašanja, povezana s kakovostjo dela, med drugim so poudarki na izpostavljenosti tveganjem, trajanju in organizaciji delovnega časa, ravnovesju med poklicnim in zasebnim življenjem ter medsebojnem vplivanju poklicnega in zasebnega življenja zunaj delovnega mesta (Eurofound 2016). Ključne ugotovitve na področju delovnega časa kažejo, da je večina zaposlenih (58 %) zadovoljnih z delovnim časom, 13 % zaposlenih bi svoj delovni čas podaljšalo, 28 % zaposlenih pa skrajšalo. Moški pogosteje delajo 48 ur plačanega dela ali več, ženske pa pogosteje delajo manj kot 20 ur v plačani zaposlitvi, a skupno število opravljenih delovnih ur (plačanih in neplačanih) je pri ženskah še vedno višje. Na področju usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja rezultati kažejo, da je 14 % zaposlenih v prostem času zaskrbljenih glede dela, 21 % zaposlenih je pogostokrat preveč utrujenih, da bi opravili nekaj gospodinjskih opravil, 11 % zaposlenim pa delo pogostokrat preprečuje, da bi se posvečali družini. Eurofound ugotavlja, da bo potrebno »... pri delu in v širši družbi v celotnem življenjskem obdobju zagotavljati prakse, ki podpirajo ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem ter poklicni razvoj« (Eurofound 2015).

Evropska raziskava o kakovosti življenja se izvaja na vsake štiri leta od leta 2003. Namen raziskave je proučiti okoliščine, v katerih živijo evropski državljani, zadnja raziskava iz leta 2012 je zajemala 34 pretežno evropskih držav. Raziskava zajema najrazličnejša vprašanja,

sklop vprašanj pa je posvečen tudi ravnovesju med delom in zasebnim življenjem, pri čemer je kot pomemben dejavnik pri zmožnostih usklajevanja naveden delovni čas. Rezultati zadnje raziskave kažejo, da se je število opravljenih plačanih delovnih ur med letoma 2003 in 2011 v povprečju zmanjšalo za 1,3 ure, hkrati se je zadovoljstvo z življenjem povečalo. V raziskovalnem obdobju je zadovoljstvo z življenjem ostajalo najvišje v skupini zaposlenih z 21- do 34-urnim tedenskim delovnim časom. Z utrujenostjo zaradi dela, ki onemogoča opravljanje gospodinjskih del in družinskih obveznosti, se v Evropi srečuje 53 % zaposlenih. Neravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem vpliva tudi na zmožnost osredotočanja na delo v delovnem času. V obdobju med 2003 in 2011 se je odstotek zaposlenih, ki se zaradi družinskih obveznosti pogosto težko osredotoča na delo, v povprečju povišal z 10 % na 14 %, v Sloveniji s 6,5 % na 15 % (Eurofound 2013, 35–42).

2.3.3 CERTIFIKAT DRUŽINI PRIJAZNO PODJETJE

Na slovenskem trgu se je, z namenom spodbujanja podjetij k sodelovanju in skrbi za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja svojih zaposlenih, leta 2007 začel izvajati projekt, imenovan »certifikat Družini prijazno podjetje«.

Prvotno nemški pilotski projekt je delno financiran iz Evropskega socialnega sklada in prilagojen slovenskemu socialno-ekonomskemu okolju. Nosilec postopka certificiranja Družini prijazno podjetje je neprofitna nevladna organizacija Zavod Ekvilib (MDDSZ 2015).

Namen projekta je »... prispevati k dolgoročnemu procesu spreminjanja kulture v podjetjih in v javnosti nasploh, ozavestiti posameznike in delodajalce, da uspešna kariera in družina nista nezdržljivi in se ne izključujeta ter, da za uspešno kariero ni potrebno žrtvovati družinskega življenja« (MDDSZ 2015).

V postopku pridobitve certifikata podjetje izbere rešitve za izboljšanje organizacije in delovnega okolja podjetja iz kataloga ukrepov, ki so kategorizirani v osem skupin, in sicer: »delovni čas, organizacija dela, delovno mesto, politika informiranja in komuniciranja, večšine vodstva, razvoj kadrov, struktura plačila in nagrajevani dosežki ter storitve za družine« (CDPP 2016).

Do sedaj je certifikat pridobilo že preko 240 slovenskih organizacij, ki skupaj zaposlujejo več kot 80.000 zaposlenih (CDPP 2016).

Tuja podjetja, ki program izvajajo že dlje časa, poročajo o pozitivnih učinkih izvajanja programa. Izpostavljajo boljšo komunikacijo znotraj organizacij ter večje zadovoljstvo

zaposlenih, ki pa se odraža tudi v višji produktivnosti in pripadnosti podjetju ter izboljšani organizaciji dela (MDDSZ 2015). Učinki certifikata naj bi bili kratkoročni in dolgoročni, predvsem pa vidni na več nivojih organizacije. Z uvedbo ukrepov vodstvo namreč izraža svojo zrelost za spremembe, inovativnost in pripravljenost na vseživljenjsko učenje. S certifikatom organizacija izraža skrb za svoje zaposlene, njihovo počutje in zdravje pri delu, s čimer se poveča zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih. Poleg tega usklajenost poklicnega in zasebnega življenja viša motivacijo in produktivnost zaposlenih. Kar se odraža tudi na nivoju organizacije, saj prinaša pozitivne ekonomske učinke. Usklajenost poklicnega in zasebnega življenja zaposlenih, poleg večje produktivnosti, botruje tudi nižjemu absentizmu, boljši organizaciji dela, manjši fluktuaciji ter pozitivnemu ugledu organizacije (CDPP 2015).

UKREPI, VEZANI NA DELOVNI ČAS

Ukrepi, ki jih certifikat Družini prijazno podjetje predlaga organizacijam za lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja njihovih zaposlenih, so razdeljeni v osem skupin, glede na področja implementacije. Ker se diplomsko delo osredotoča predvsem na delovni čas, kot enega izmed ključnih dejavnikov za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja zaposlenih, bodo v nadaljevanju podrobneje predstavljeni nekateri ukrepi, ki so neposredno vezani na področje delovnega časa.

Ukrep *fiksni osrednji delovni čas* zaposlenim omogoča bolj prilagodljivo izbiro prihoda in odhoda z dela, medtem ko je določen osrednji delovni čas, ko je prisotnost na delovnem mestu obvezna. Ukrep *osrednji delovni čas* je podoben predhodnemu ukrepu, z razliko, da ni točno določenega časovnega obdobja, ko naj bi bili vsi zaposleni prisotni (Vidovič 2010, 113–114).

Letni delovni čas je ukrep, ki zaposlenim omogoča samostojno razporejanje delovnega časa s tem, da imajo ob koncu enoletnega obdobja opravljeno ustrezno količino delovnih ur. Ukrep *delovni čas na zaupanje* ustreza k rezultatom usmerjenim podjetjem brez vodenja uradne evidence prisotnosti, saj ukrep zaposlenim omogoča popolnoma svobodno izrabo časa na delovnem mestu (Vidovič 2010, 113–114).

Časovni konto zaposlenim omogoča koriščenje opravljenih nadur v obliki plačane odsotnosti z dela. *Delitev dela* je ukrep, kjer si delovno mesto in delo delita dva ali več zaposlenih. Prilagojena *izraba letnega dopusta*, kjer imajo zaposleni z družinskimi obveznostmi prednost pri koriščenju letnega dopusta. Ukrepa neplačani *izredni dopust* in plačani *dodatni dopust*, ki ga zaposleni lahko koristi v primeru pomembnih družinskih razlogov (Vidovič 2010, 113–114).

V sklopu certifikata Družini prijazno podjetje je v katalogu možnih ukrepov, ki so vezani na delovni čas, tudi *ukrep skrajšani delovni čas zaradi družinskih obveznosti*, ki predstavlja središčno točko diplomskega dela (Vidovič 2010, 113–114).

3 DELOVNI ČAS

3.1 ZGODOVINA PROCESA UREJANJA DELOVNEGA ČASA

Delovni čas je pomemben element delovnih pogojev (Croucher in drugi 2013, 8), tudi zato je bil skozi zgodovino pogostokrat jabolko spora, ki je nosil visok pomen v mnogih razvitih državah (Bloom in drugi 2009, 15-45).

Kot pravi Lee Sangheon, je »... prihod industrijskega kapitalizma spremljal pojav modernega koncepta dela in podaljševanje delovnih ur. V zgodnjem obdobju industrializacije je bil prevladujoči koncept delovnega časa osnovan na prepričanju, da so ure, preživete izven dela, enostavno izgubljeni čas. V praksi je koncept pomenil podreditev življenj delavcev zahtevam produkcije. Logični rezultat te perspektive je bilo podaljšanje delovnikov, pogosto do fizičnega maksimuma, politika pa je skrbela za zavarovanje minimuma delovnih ur, z namenom discipliniranja delavcev in ohranjanja nivojev proizvodnje« (Lee in drugi 2007, 24).

Takšno podaljšanje delovnega časa je bilo v Evropi doseženo z uvedbo 12-urnega delovnega dne in zmanjšanjem števila dni letnega dopusta. A sčasoma so bile negativne posledice dolgih delovnikov na zdravje in produktivnost opažene, skrb za zadostno količino prostega časa delavcev pa pridobila na pomenu. Kot rezultat so se delovniki počasi začeli krajšati (Lee in drugi 2007, 24).

Kot prvo omejitev delovnega časa na slovenskem ozemlju štejemo Novelo Obrtnega reda iz leta 1885. Novela je kot zgornjo mejo določala 11-urni delovni dan (Kovačič 2009, 415).

Na območju Evrope je na začetku prve svetovne vojne vse bolj razširjeno veljala 10-urna omejitev delovnega dne. Po koncu vojne so zahteve po krajšem delovnem času, 48-urnem delovnem tednu, postajale vse močnejše (Lee in drugi 2007, 8).

Osemurni delovnik je bila ključna zahteva delavskega razreda povsod po svetu. Delavcem je namreč 8-urni delovnik predstavljal možnost za razdelitev novega bogastva, ki je bil ustvarjen z moderno industrijo. Svoj delež bogastva so želeli prejeti v obliki prostega časa. Poleg tega je potreba po varovanju zdravja in dobrobiti delavcev postajala vedno bolj prepoznana, saj so bili dokazi o škodljivosti dolgih delovnikov, tako za ekonomsko učinkovitost kot za materialno in

moralno blaginjo delavcev, vedno trdnejši. Z ustanovitvijo in aktivnim sodelovanjem Mednarodne organizacije dela so delavske zahteve dobile močno podporo pri doseganju svojih ciljev. Mednarodna organizacija dela je bila namreč od svoje ustanovitve središnji element v debatah o delovnem času. Prav posebno skrb je namenjala odnosu med delovnim časom, zdravjem, varnostjo in ustvarjanjem delovnih mest ter dosegla določitev političnih ciljev, med katerimi je najpomembnejši »... zagotoviti takšen delovni čas, ki zaposlenim omogoča zadostno količino prostega časa, ki ga lahko posvetijo svojim družinam in ostalim elementom svojih življenj« (ILO 1958 v Lee in drugi 2007, 1).

Tako je bila s strani Mednarodne organizacije dela leta 1919 uradno sprejeta konvencija št. 1, ki je kot mednarodno zavezujoč standard določala 8-urni delovnik in 48-urni delovni teden (ILO 1996–2016). Na območju Slovenije je bila 8-urna omejitev delovnega dne uvedena že leto prej (Kovačič 2009, 415). Leta 1935 je Mednarodna organizacija dela sprejela novo konvencijo Oseminštirideseturni teden oziroma Konvencija št. 47 (ILO 1996–2016), ki kot cilj določa 40-urni delovni teden (Kovačič 2009, 415). Avtorji dela *Working time around the world* ugotavljajo, da so povojna obdobja pravzaprav značilna po naprednem reduciranju delovnih ur (Lee in drugi 2007, 25).

Skrajševanje delovnega časa je proces, ki poteka od samih začetkov sindikalnih gibanj in bojev za delavske pravice. Vsako dogovorjeno skrajšanje delovnega časa »...se je hitro uveljavilo kot naravno.« (Zgonik 2011). Minilo je že skoraj stoletje od sprejema mednarodnega standarda na področju delovnih ur, ki kot obvezen delovni čas določa 8-urni dan in 48-urni delovni teden (Lee in drugi 2007, 16).

Večina držav z zakonodajo določa minimalne in zgornje meje na področju delovnega časa. Globalno gledano, se je zakonsko določena dolžina delovnega časa v zadnjem stoletju zmanjšala. Najpogostejši zakonsko določeni standard je v povprečju štirideseturni delovni teden, med posameznimi državami pa so prisotne razlike, kjer določena dolžina tedenskega delovnika variira med 35 urami v Franciji in 52 urami v Keniji (Croucher in drugi 2013, 52).

Gospodarski razvoj in rast dohodka BDP sta močno povezana z urejanjem delovnega časa. V večini primerov držav sta rast in razvoj gospodarstva povezana s krajšanjem delovnega časa, a pri hitrosti reduciranja delovnih ur so prisotne precejšnje razlike med državami (Lee in drugi 2007, 24). Tako so v zadnjih petdesetih letih svoj delovni čas znatno skrajšale Finska (s 44,8 na 37,1 ure), Francija (s 43 ur na 35 ur), Nemčija (z 48,6 na 38,3 ure) in Nizozemska (s 45,2

na 38,4 ure). V vseh državah je prišlo tudi do povišanja števila dni letnega dopusta (Lee in drugi 2007, 26).

A v nekaterih državah se delovni čas daljša navkljub gospodarski rasti in dvigu dohodka BDP (Lee in drugi 2007, 24). Rifkin ugotavlja, da se je povprečno število delovnih ur v zadnjih desetletjih celo povišalo in ne skrajšalo, kot to nakazujejo nekatere raziskave. Američani naj bi danes celo delali dlje, kot so na začetku informacijske in tehnološke revolucije pred štiridesetimi leti (Rifkin v Spasojevič 2010, 35).

Navkljub obstoju mednarodnih standardov in nacionalnih regulacij delovnega časa so namreč dolgi delovniki pogosta praksa, saj je naraščajoč delež delovne sile prisiljen k opravljanju visokega števila delovnih ur (Croucher in drugi 2013, 53–54). Natančneje, v povprečju eden od petih zaposlenih, torej 22 odstotkov, še vedno dela več kot osemindvajset ur na teden (Lee in drugi 2007, 63). Pri urejanju delovnega časa znotraj organizacij še vedno obstaja problem, saj so delodajalci nagnjeni k enostranskemu urejanju, torej določanju delovnega časa, ki koristi organizaciji, mnogokrat tudi na račun zaposlenih (Spasojevič 2010, 35). Poleg tega so v zadnjih desetletjih vlade in socialni partnerji pri urejanju delovnega časa pozornost posvečali predvsem fleksibilizaciji zaposlitev v prid delodajalcem in manj delavcem (Lee in drugi 2007, 142).

3.2 KRAJŠI DELOVNI ČAS KOT ODZIV NA DRUŽBENE SPREMEMBE

3.2.1 TEHNOLOŠKI NAPREDEK

Eden izmed najpogosteje izpostavljenih dejavnikov z močnim vplivom na gospodarstvo in z njim na trg delovne sile je visok tehnološki napredek, ki je povzročil skokovit porast produktivnosti, hkrati tudi padec potreb po delovni sili v proizvodni industriji. Kot je opazal J. Rifkin, je tehnološka revolucija 21. stoletja pomenila začetek konca masovnega zaposlovanja v proizvodnjah zaradi cenovno ugodnejše avtomatizacije proizvodnih procesov (Rifkin 2005, 1).

D. Guest poudarja, da so pred petindvajsetimi leti učenjaki začeli opozarjati na možnost, da napredki v tehnologiji lahko vodijo do masovne brezposelnosti (Guest 2002, 1). S tem se navezuje na delo J. Rifkina, ki je pri svojem raziskovanju ugotavljal, da zaradi tehnoloških napredkov izginja ogromno število delovnih mest, predvsem v proizvodni industriji. A navkljub ustvarjanju novih delovnih mest, razvijanju novih sposobnosti in novih tehnologij je bil prepričan, da v tem vzhajajočem tehnološkem sektorju nikoli ne bo mogoče ustvariti zadostnega števila delovnih mest, ki bi posrkalo svetovno delovno silo. Delovna mesta, ki se in se še bodo odpirala, so v prvi vrsti zasnovana za visoko specializirane in profesionalne kadre, po drugi

strani pa gre za tako imenovana *butična* maloštevilna delovna mesta. Torej, četudi bi prekvalificirali celotno evropsko delovno silo in rešili problem nekvalificiranosti, bi problem majhnega števila novih delovnih mest ostal (Rifkin 2005, 2–3).

Kot nujen odziv na tehnološki trend, ki bo nosil največje posledice v proizvodno bogatih državah, Rifkin navaja radikalen dvig produktivnosti. Hkrati s povečano produktivnostjo pa predlaga zmanjšanje števila tedenskih ur. Pravi, da je ključen nauk industrijske zgodovine ta, da se s porastom produktivnosti pojavita dve možnosti – skrajšanje delovnega časa ali zmanjšanje delovne sile (Rifkin 2005, 4).

Nauk je osnovan na primeru, da bi bilo danes število zaposlenih precej manjše, če bi še vedno bil v veljavi sedemdeseturni delovni teden (Rifkin 2005, 4). Delovni čas je tudi v preteklosti deloval kot orodje za prerazporejanje omejene količine potreb po delovni sili. Pri določenem povpraševanju po delovni sili, ki je izraženo v številu delovnih ur, se lahko z omejevanjem dolžine delovnega časa doseže višjo stopnjo zaposlenosti, z manjšo časovno obremenjenostjo zaposlenih (Korošec 2011). Kot pravi Rifkin: »... Če je bil možen prehod s sedemdeseturnega na štirideseturni delovni teden, v zadnjih sto letih, gremo zagotovo lahko s štirideseturnega na dvajseturni delovni teden v naslednjih petdesetih letih« (Rifkin 2005, 4).

V izogib masovni brezposelnosti je ob vsaki stopnji industrijske revolucije, ko produktivnost zaradi novih tehnologij naraste, potrebno potrebe po delovni sili organizirati s krajšim delovnim časom (Rifkin 2005, 4). Namreč težava visoke brezposelnosti ni dejansko pomanjkanje povpraševanja po delu, temveč njegova nepravilna delitev (Korošec 2011). Tako bi z uvedbo krajšega delovnega časa lahko dosegli višjo zaposlenost in boljšo kvaliteto življenja. Namesto da manj ljudi dela daljši delovni čas na dnevni ravni, bi lahko več ljudi v povprečju delalo manj časa. Na takšen način bi dosegli dolgoročne pozitivne posledice na zaposlovanje in nižanje stopnje brezposelnosti, hkrati pa tudi na zmožnosti zaposlenih pri doseganju ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem (Kovačič 2009, 416).

Polega zmanjšanja števila delovnih ur je po besedah Rifkina potreben tudi dvig produktivnosti (Rifkin 2005, 4). Slednje pa je lahko neposredna posledica prvega.

Organizacije, še posebno tiste v visoko tekmovalnih okoljih, pogostokrat pozabljajo na izboljševanje človeškega kapitala z razvojem zaposlenih, ki bi s seboj neizogibno prineslo dolgoročne pozitivne učinke na produktivnost. Dejstvo je, da je problem dolgih delovnikov največkrat povezan s problemom nizkih plač. Oboje pa je povezano tudi z nizko

produktivnostjo. Podjetja s slabo produktivnostjo svojo neučinkovitost pogostokrat kompenzirajo z dolgim delovnim časom, da na koncu dosežejo zastavljene cilje. Hkrati si prav takšna podjetja ne morejo privoščiti, da bi svojim zaposlenim nudila dostojno plačilo. Na strani zaposlenih pa so dolgi delovniki in nadurno delo sredstvo za kompenziranje nizkih plač (Lee in drugi 2007, 149–151). Rezultat obojega je začaran krog, v katerem so dolgi delovniki obvezni tako za delodajalce, da z njimi dosežajo podjetniške cilje, kot tudi za delavce, ki s pomočjo dolgih delovnikov poskušajo priti nad nivo revščine.

A kot je že bilo izpostavljeno, dolgi delovniki prinašajo zdravju škodljive posledice in v precejšnji meri zmanjšajo produktivnost zaposlenih. Avtorji ugotavljajo, da podaljševanje delovnikov v proizvodnji ne pomeni tudi večje produktivnosti na dnevni bazi. Pravzaprav raziskave kažejo, da je krajši delovni čas povezan z višjo urno produktivnostjo (Bloom in drugi 2009, 15).

Uvedba krajšega delovnega časa na nacionalni ravni lahko predstavlja spodbudo delodajalcem k modernizaciji dela, vlaganju v tehnologijo in razvoj zaposlenih (Lee in drugi 2007, 149–151). V primeru Slovenije obstajajo precejšnje rezerve pri tehnoloških posodobitvah proizvodnje, pri znanju, organizaciji dela in proizvodih z višjo dodano vrednostjo. Delodajalci bi se morali osredotočiti na boljše izkoriščanje časa, ko so zaposleni prisotni na delovnem mestu (Bloom in drugi 2009, 37).

Avtor R. Paulsen, ki se ukvarja z raziskovanjem tako imenovanega *praznega dela*, ugotavlja, da zaposleni v svojem delovnem času niso neprestano učinkoviti. To je eno izmed pomembnih področij, na katerih bi bilo z ustreznimi ukrepi možno izboljšati produktivnost. Prazno delo je poimenovanje vseh tistih aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo na delovnem mestu, a niso povezane s službo. Avtor pravi, da zaposleni na delovnem mestu v povprečju dve uri na dan porabijo za različne dejavnosti, ki niso prav v nobenem vidiku povezane s službenimi obveznostmi in nalogami. Razlogov za takšno neučinkovito porabo delovnega časa je več (Paulsen v Weber 2014).

L. Feldt, direktor podjetja Filimundus, ugotavlja, da osemurni delovni dan ni tako učinkovit, kot si mnogi morda mislijo. Ostati zbran osem ur je namreč zahtevna naloga, ki si jo zaposleni olajšujejo s premori in stvarmi, ki niso povezane s službenimi nalogami. Hkrati imajo težave tudi z zahtevami zunaj poklicnega življenja (Feldt v Science Alert 2015).

Zaposleni se denimo praznega dela poslužujejo, kadar svoje delovne naloge dojemajo kot nesmiselne, to je kadar določena delovna naloga ne služi nobeni človeški potrebi in morda niti nobeni izmed potreb podjetja. Nekateri zaposleni v opravljanju praznega dela najdejo način, s katerim izražajo svoje nezadovoljstvo s podjetjem ali določenim nadrejenim. Obstajajo pa tudi primeri, kjer so zaposleni tako rekoč prisiljeni v prazno delo, za kar se ne odločijo prostovoljno niti v njem ne uživajo. V takšnih primerih je prazno delo največkrat posledica neustrezne in neučinkovite organizacije dela (Paulsen v Weber 2014).

Izboljšanje produktivnosti je torej moč doseči z boljšo organizacijo dela in izboljšanjem zadovoljstva ter odnosov med zaposlenimi na delovnem mestu.

Dvig produktivnosti je, glede na rezultate raziskav, možno doseči tudi s skrajšanjem delovnega časa. Holman kot dokaz navaja hitro rast produktivnosti informacijskega sektorja, v obdobju med letoma 2000 in 2005, ki sovpada s takratnim zmanjšanjem števila delovnih ur (Holman v Golden 2012, 6).

Študija osemnajstih proizvodnih industrij je pokazala, da dolgi delavniki nižajo povprečno raven urne produktivnosti. Natančneje, rezultat desetodstotnega podaljšanja delovnega časa je bil 2,4-odstoten padec urne produktivnosti (Golden 2012, 5). Tudi Mednarodna organizacija dela poudarja dokaze o povezavi med skrajšanjem delovnega časa in povišanjem urne produktivnosti. Takšni rezultati v produktivnosti so posledica fizioloških faktorjev, kot so zmanjšanje utrujenosti, pa tudi posledica boljših odnosov in morale zaposlenih (Lee in drugi 2007, 149–151).

Stillman navaja ugotovitve ekonomista Johna Pencavela z Univerze Stanford, ki pravi, da »končna količina proizvodnje ne narašča proporcionalno z naraščanjem delovnih ur« (Pencavel v Stillman 2015). Kot dokaz je primerjava Velike Britanije, Francije in Nemčije, pri čemer delavci v prvi državi delajo več, a opravijo od 27 do 31 odstotkov manj kot delavci v drugih dveh državah (Office for National Statistic report v Stillman 2015). Lee pa celo trdi, da gre izboljšana učinkovitost z roko v roki s skrajšanim delovnim časom in višjimi plačami (Lee in drugi 2007, 149–151).

3.2.2 PARTICIPACIJA ŽENSK NA TRGU DELOVNE SILE

Trend, ki je zaznamoval osemdeseta in devetdeseta leta in povzročil preobrat v družbi glede dojetanja delitve dela, ločevanja javne in zasebne življenjske sfere, je bil množično vključevanje žensk na trg dela (Lee in drugi 2007, 65). Sicer je bilo postopno naraščanje

zaposlenosti žensk prisotno že v začetku 20. stoletja, ko je bila stopnja zaposlenosti žensk 20-odstotna, a največji porast se je zgodil prav v dveh desetletjih, ko je stopnja zaposlenosti žensk narastla na skoraj 50 odstotkov (Cigale v Ozbič 2002, 7). Porast zaposlovanja žensk skupaj s posledičnim porastom parov z dvojno kariero je povzročil, da sta prej tradicionalen družinski vzorec in delitev dela postala zastarela, hkrati se je pojavila močna potreba po posvečanju pozornosti načinom usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja (Reindl 2013, 21).

Tradicionalna delitev dela je moško vlogo opredelila kot oskrbovalca družine z dohodkom iz plačane zaposlitve ter s tem javno sfero določila kot moško domeno. Na drugi strani je bila ženska omejena na zasebno sfero v vlogi skrbnice otrok in doma, kjer so ji bila opravila za normalno funkcioniranje družine v celoti prepuščena. Z množičnim zaposlovanjem žensk po drugi svetovni vojni je v sferi plačanega dela prišlo do spremembe moške vloge kot edinega oskrbovalca družine. Predvidevanja, da bo posledično do enake spremembe prišlo tudi v zasebni sferi neplačanega dela, pa se kažejo za napačna (Bizjak 2010, 6). Namreč navkljub naraščanju ženske participacije v sferi plačanega dela ženske še vedno nosijo večinski del odgovornosti za domače neplačano delo, ki zajema gospodinjska opravila, skrb za družinske člane in vzgojo otrok (Lee in drugi 2007, 147).

Dejstvo je, da je svetovna delovna sila diverzificirana, kar je najbolj opazno prav na primeru zaposlenih žensk. Četudi so v zadnjih desetletjih prešle iz relativno marginalnih v pomembnejše vloge, so načini ženske participacije v poklicnem svetu precej drugačni od moške. Čeprav so ženske vse bolj prisotne v sferi plačanega dela, je njihova časovna razpoložljivost za takšno delo močno omejena s časom, ki ga morajo posvetiti gospodinjskim in domačim zadolžitvam. Kar pomeni, da so omejene pri času, ki ga lahko namenijo opravljanju plačanega dela. Rezultat takšnega stanja je, da ženske predstavljajo prevladujoč delež zaposlitev s krajšim delovnim časom in večinski delež participacije v neformalnem gospodarstvu (Lee in drugi 2007, 148). Zaskrbljujoče je, da takšno stanje še naprej krepi spolno neenako delitev dela v gospodinjstvu in neenakost spolov v sferi plačanega dela (Mutari in Figart 2001).

Za rešitev začaranega kroga delitve dela, tako v sferi plačanega kot v sferi neplačanega dela, Mutari in Figart na podlagi izsledkov finskega eksperimenta predlagata prilagoditev delovnega časa, ki bo šla z roko v roki s spodbudami za enakost spolov (Mutari in Figart 2001). Z določitvijo krajšega delovnega časa kot standarda bi bil določen delež trenutnih zaposlitev žensk za krajši delovni čas opredeljen kot zaposlenost za polni delovni čas, s čimer bi se neenakost med spoloma zmanjšala. Hkrati bi se število delovnih ur, ki jih v povprečju opravijo

moški zaposleni za polni delovni čas, zmanjšalo, kar bi lahko predstavljalo osnovno izhodišče za spremembo navad in posledično vrednot, vezanih na delitev domačega dela in skrbi za družino.

Da je potrebna sprememba na področju delitve domačega neplačanega dela in skrbi za družino, nakazuje zaostrovanje demografskih razmer, ki s seboj prinašajo negativne in težko popravljive posledice. V Sloveniji, kot tudi v večini evropskih držav, je namreč prisoten trend upadanja rodnosti pod raven enostavnega obnavljanja prebivalstva. Trend je tesno povezan s spremenjenim načinom življenja, ki se odraža v spremenjeni organizaciji življenja v družini, spremenjeni družbeni vlogi ženske, spremenjenem odnosu do otrok in načrtovanja družine (MDDSZ 2006, 5).

Slovenija je s koncem dvajsetega stoletja »...vstopila v posebej kritično fazo svojega demografskega razvoja.« (MDDSZ 2006, 7). Pomemben razlog za to je tudi hitro zniževanje rodnosti po letu 1980 (MDDSZ 2006, 7). Obdobje upadanja rodnosti v določeni meri sovpada z obdobjem naraščanja stopnje ženske participacije na trgu dela (Cigale v Ozbič 2002, 7). Ule poudarja, da se spremenjene rodnosti ne more pojasnjevati z neko univerzalno teorijo, a med več razlogi navaja tudi vse višje vrednotenje kvalitete življenja s porastom nagnjenj k prostemu času ter naraščanje potrošniških aspiracij, »...ki ustvarjajo potrebo po višjem dohodku v gospodinjstvih ter s tem spodbujajo žensko participacijo na trgu dela...« (Ule v MDDSZ 2006, 13).

V prispevku Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve navajajo, da so med dejavniki, ki povzročajo upad rodnosti, tudi težave pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja. Usklajevanje zahtev požrtvovalnosti in tekmovalnosti na delovnem mestu z odgovornostmi starševstva je na vsakdanji ravni kompleksna naloga. Stanje na trgu dela vpliva na zmožnosti usklajevanja obojega, tako finančno kot časovno (MDDSZ 2006, 14).

Splošna uvedba krajšega delovnega časa predstavlja korak k družini prijazni ureditvi delovnega časa, saj bi bila prilagojena visokemu pomenu življenja in obveznostim v družinski sferi. Gre predvsem za upoštevanje družinskih vlog in njihovih zahtev, kot so starševstvo, partnerstvo, skrb za sorodnike, ki so potrebni posebne nege.

Vse več je družin, v katerih sta zaposlena oba starša in kjer je družinski vsakdanjik določen z delovnim časom podjetij, v katerih sta starša zaposlena. Zaradi podaljševanja delovne dobe in zmanjšanja števila razširjenih družin so se močno zmanjšale tudi možnosti, da pri družinskih

obveznostih na pomoč priskočijo drugi družinski člani. Tako je celotno breme na ramenih zaposlenih staršev, ki morajo poleg zahtev poklicnega življenja sami usklajevati tudi družinske obveznosti (Knaflič in drugi 2010, 4).

Na področju delovnega časa obstajajo že številni ukrepi in prilagoditve, ki olajšujejo usklajevanje poklicnega in družinskega življenja. Na nacionalni ravni so določene pravice, kot so »...pravica do materinskega dopusta, očetovskega dopusta, starševskega dopusta in pravica staršev do krajšega delovnega časa...« (MDDSZ 2016). Družini prijazne prakse, vezane na delovni čas, uvajajo tudi delodajalci na organizacijski ravni. Evropska agencija za varnost in zdravje na delovnem mestu predlaga ukrepe, kot so polovični delovni čas, skrajšani delovni čas, fleksibilni delovni čas in strnjen delovni čas, z namenom lažjega usklajevanja poklicnega in družinskega življenja (EASHW 2012).

A obstoječi ukrepi za lažje usklajevanje poklicnega in družinskega življenja so v večini namenjeni družinam z otroki. V prihodnosti bo potrebno v mislih imeti tudi dejstvo, da se populacija vse hitreje stara, zato bi morale biti podpore namenjene tudi družinam, ki skrbijo za starejše (Thevenon 2008, 174).

Pomemben dejavnik, ki vpliva na težavnost usklajevanja poklicnih in zasebnih zahtev pri ženskah, ter s tem posledično na rodnost, je tudi spolna delitev domačega neplačanega dela. »Stanje se na tem področju, navkljub drastično spremenjenem položaju in visoki zaposlenosti žensk, ni bistveno spremenilo.« (MDDSZ 2006, 17–18).

Čeprav se je v Sloveniji čas, ki ga moški namenjajo gospodinjskim opravilom in skrbi za družino, podaljšal, namenijo ženske tem opravilom veliko več časa kot moški. Po sicer nekoliko starejših podatkih iz Ankete o porabi časa namenijo moški povprečno dnevno skoraj uro časa manj za gospodinjska opravila in skrbi za družino kot ženske. Ženske porabijo za gospodinjstvo in družino povprečno štiri ure in pol, moški pa tri ure in pol dnevno. (Statistični urad RS 2011)

Ženskam kombiniranje zahtev poklicnega življenja, vzgoje in skrbi za otroke ter domačega neplačanega dela predstavlja velik izziv (MDDSZ 2006, 17–18). S splošno uvedbo krajšega delovnega časa bi se delež žensk v zaposlitvah s krajšim delovnim časom zmanjšal, posledično bi se spolna neenakost glede na število opravljenih delovnih ur zmanjšala. S takšnim uravnovešenjem v poklicni sferi bi lahko prišlo tudi do enakomernejše razdelitve domačega neplačanega dela in odgovornosti za vzgojo otrok.

Splošna uvedba krajšega delovnega časa bi torej lahko prispevala tudi k cilju Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve, ki teži k odpravljanju stereotipov o delitvi dela v gospodinjstvu. Zavedajo se namreč, »... da spremenjen položaj žensk v družbi zahteva tudi novo prerazporeditev del med moškim in žensko pri gospodinjstvu in vzgoji otrok« (MDDSZ 2006, 24).

3.2.3 STARANJE PREBIVALSTVA

Pojav, na katerega se v zadnjih letih vse večkrat opozarja in ki bo zagotovo imel vpliv tudi na stanje trga dela, je staranje prebivalstva. Podaljševanje življenjske dobe v zahodnem svetu je dejstvo, ki se pospešeno dogaja že zadnjih sto petdeset let (Zgonik 2011).

Evropska komisija poudarja, da bo v naslednjih desetletjih delež starejših prebivalcev vztrajno naraščal. To dojemajo kot pomemben dosežek, a ob hkratnem upadanju deleža delovno aktivnega prebivalstva predstavlja tudi precejšen izziv za gospodarstva in sisteme socialne varnosti (Evropska komisija 2015). Napovedi števila in strukture za Slovenijo predvidevajo stabilnost števila prebivalstva, a precejšnje spremembe v starostni strukturi prebivalstva (NIJZ 2015).

V letu 2013 so delovno sposobni prebivalci predstavljali slabi dve tretjini vseh prebivalcev, ta delež naj bi se do leta 2050 zmanjšal na zgolj okrog eno polovico vseh prebivalcev in se na tej ravni ustalil. Na drugi strani pa naj bi se delež starejših od 65 let v prihodnjih 35-ih letih skoraj podvojil, saj naj bi le-ti leta 2050 predstavljali 30 % vseh prebivalcev Slovenije (NIJZ 2015).

»Pričakovane demografske spremembe bodo negativno vplivale na vzdržnost nacionalnega pokojninskega sistema.« (NIJZ 2015). Potrebnost nove reforme je nedvomna, a je za njeno dejansko izvedljivost obvezna tudi predhodna ureditev razmer na trgu dela. Nacionalni inštitut za javno zdravje vidi rešitev v podaljšanem zaposlovanju in dvigu stopnje delovne aktivnosti pri starejših delavcih. Zagotavljanje podaljšane zaposljivosti pa vidi kot odgovornost posameznikov, podjetij in države, ki naj bi med drugim skrbeli za ohranjanje zdravja in omogočali usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja (NIJZ 2015).

Za doseganje daljše zaposljivosti je torej potrebno ohranjanje zdravja in varnosti zaposlenih, kjer lahko delovni čas, kot pomemben element delovnega življenja, odigra eno ključnih vlog. Evropska Direktiva o delovnem času pravi: »izboljšanje varnosti delavcev, higiene in zdravja na delu je cilj, ki ne sme biti podrejen čistim ekonomskim premislekom« (Lee in drugi 2007,

45). Čeprav je stopnja škodljivosti zdravju in varnosti v veliki meri odvisna od vrste dela, je dokazano, da delavniki, ki so daljši od 48 do 50 ur na teden, delavca izpostavljajo večjemu tveganju za zdravje (Lee in drugi 2007, 143).

Obremenitve zaposlenih so v največji meri odvisne predvsem od dolžine in razporeditve delovnega časa. Z daljšanjem delovnika se namreč veča utrujenost, z njo pa tudi število poškodb in poklicnih bolezni (Belopavlovič in drugi 2003). Na splošno so negativne posledice dolgih delovnikov že trdno dokazane. Daljši delovni čas je neposredno povezan z boleznimi, ki so posledice dlje trajajočega stresa in utrujenosti. Obenem tudi nevarnosti pri delu, kot so kemikalije, hrup in ponavljajoči se gibi, neposredno vplivajo na zdravje zaposlenih. Posledice neprimerne dolžine delovnikov so tako kratkoročne kot dolgoročne. Na kratek rok se predolg delovni čas lahko kaže kot večje število nesreč pri delu in poškodb, dolgoročno pa lahko privede tudi do depresije, srčnega infarkta ali kapi (Croucher in drugi 2013, 57).

Dolg delovni čas je z zdravjem povezan tudi posredno, saj lahko zaposlene spodbuja k razvoju vedenjskih vzorcev z negativnim vplivom na zdravje, kot so denimo slaba prehrana, pomanjkanje telesne aktivnosti, pomanjkanje spanja, zlorabe alkohola in drugih drog (Croucher in drugi 2013, 58).

Ob vseh navedenih dokazanih škodljivih posledicah dolgih delovnikov je torej za dolgoročno ohranjanje dobrobiti, zdravja in varnosti zaposlenih nujno potrebna prilagoditev določil na področju delovnega časa.

C. E. Dankert v svojem delu skuša določiti optimalno dolžino delovnega časa. Raziskuje tri možnosti, in sicer: delovni čas, ki prinaša maksimalen output; delovni čas, ki omogoča maksimalno zadovoljstvo zaposlenih; ter delovni čas, ki za delodajalca pomeni maksimizacijo profita. Avtor ugotavlja, da je ureditev delovnega časa, ki omogoča maksimalen output, sprejemljiva le v času izrednih stanj v državi. Končen sklep je, da bi bilo pri urejanju delovnega časa kot cilj določiti maksimalno zadovoljstvo zaposlenih, kar zajema tudi skrb za zdravje (Dankert 1962, 307–322). Z ugotovitvijo se strinja J. B. Clark, ki pravi, da je pri urejanju dolžine delovnega časa, z namenom čim višje učinkovitosti, potrebno upoštevati dolžino obdobja, v katerem bo oseba aktivna. Trditev ilustrira s sledečo razlago:

Če posameznik dela zgolj en dan in ob tem želimo, da opravi maksimalno količino dela, ki je je zmožen, potem naj dela vseh 24 ur. Če je delovno obdobje teden dni, bi se delovne ure morale skrajšati na 20 ur na dan. Če je delovno obdobje eno leto, je posameznik

najproduktivnejši s 15 urami dnevno, v primeru več let trajajočem delovnem obdobju pa z 10 urami na dan. V kolikor naj bi posameznik delal celotno življenjsko obdobje, naj bi bil delovni čas omejen na 8 ur dnevno. (Clark v Dankert 1962, 309).

Dejstvo je, da je bila povprečna pričakovana življenjska starost v času nastanka omenjenega članka nižja od današnje in še nižja od pričakovane v naslednjih desetletjih. V letu 1962 je bila pričakovana življenjska doba za moške 66,09 leta in za ženske 71,98 leta. V obdobju 50 let se je pričakovana življenjska doba podaljšala za skoraj 11 let. Leta 2012 so moški v povprečju dočakali 76,96 leta in ženske 82,89 leta (Stat. Urad RS v Wikipedia 2015). Zato je potreben premislek o ustreznosti Clarkove trditve v današnjih razmerah in prilagoditev le-te okoliščinam, v katerih smo in še prihajamo. Daljšanje dobe delovne aktivnosti je neizogibno in nujno potrebno, hkrati so potrebne tudi prilagoditve dolžine delovnega časa, ki bo prispeval k ohranjanju zdravja in delovne sposobnosti hitro starajočega se prebivalstva.

3.3 OBSTOJEČE DOBRE PRAKSE IN EKSPERIMENTI

Uvedba krajšega delovnega časa ni novost, saj so ukrep vpeljale že številne organizacije v tujini. V nadaljevanju so predstavljeni nekateri primeri obstoječih praks in eksperimentov, ki že opozarjajo na pozitivne rezultate.

Finska je v preteklosti izvedla več eksperimentov s krajšim delovnim časom. V začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja so izvedli tako imenovani 6+6 eksperiment. V sodelujočih organizacijah so zaposlenim skrajšali delovni čas s 40 na 30 ur tedensko. Zaposlenim pa so prepustili izbiro ene izmed treh opcij izvedbe dela, in sicer šesturni delovni dan, strnjen delovnik ali več dni letnega dopusta. Rezultati so pokazali, da so bili precej bolj zadovoljni tisti, ki so izbrali opcijo šesturnega delovnega dne. Avtorji ugotavljajo, da se možnost več prostih dni oziroma tednov zaposlenim lahko zdi mamljiva priložnost, a vendar sčasoma ugotovijo, da do sprememb v vsakodnevni rutini ni prišlo. Zaključna ugotovitev je, da je sprememba pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja največja takrat, ko je prosti čas enakomerno porazdeljen na dnevni ravni (Mutari in Figart 2001).

Med letoma 1996 in 1998 je Finska zopet eksperimentirala s trideseturnim delovnim tednom, a tokrat z drugačnim ciljem raziskovanja. Prvotno je bil eksperiment zastavljen z namenom ustvarjanja novih delovnih mest s pomočjo krajšega delovnega časa, zato je bil tudi delno finančno podprt s strani Evropskega socialnega sklada. Cilj eksperimenta je bil dosežen in vprašanju, ali lahko s skrajšanjem delovnega časa povišamo stopnjo zaposlenosti, pritrjeno. Delodajalci, ki so sodelovali v eksperimentu, so poročali tudi o dodatnih pozitivnih posledicah,

in sicer o povišanju uspešnosti in učinkovitosti pri delu svojih zaposlenih ter upadu absentizma. Zaključna ocena delodajalcev je bila pozitivna, saj so priznavali, da so prednosti krajšega delovnega časa upravičile stroške, povezane z zaposlovanjem dodatne delovne sile (Mutari in Figart 2001).

V Toyotinih servisnih centrih v Gothenburgu je krajši delovni čas prisoten že več kot desetletje. Za skrajšanje delovnega časa so se odločili zaradi nezadovoljstva strank z dolgimi čakalnimi vrstami, zaposleni pa so bili pod stresom in zato delali veliko napak. Direktor Martin Banck je za svoje zaposlene predlagal skrajšanje delovnega časa na 6 ur dnevno. Servisni centri so začeli obratovati v dveh izmenah, dnevni delovni čas za zaposlene se je spremenil na 6 ur, a plače so ostale nespremenjene. Kot pravi Martin Banck, so »... zaposleni prešli na šesturni delovnik pred 13 leti in se nikoli več ozrli nazaj« (Crouch 2015). V podjetju poročajo o boljšem počutju in višjem zadovoljstvu zaposlenih, lažjem uvajanju novih delavcev. Prednost, ki jo opažajo, je tudi krajši čas potovanja na delo, s čimer se je povečala učinkovitost izrabe strojev ter s tem znižanje stroškov kapitala. Poročajo o dvigu dobička za 25 odstotkov (Crouch 2015).

V startup podjetju Brath se je vodstvo odločilo za uvedbo 6-urnega delovnega dne s ciljem pridobivanja in ohranjanja dobrega kadra. Zavedajo se namreč, da so dobri zaposleni najdragocenejša stvar za podjetje. Uvedba krajšega delovnega časa se je izkazala za konkurenčno prednost. Ugotavljajo, da zaposleni naredijo prav toliko, če ne še več, kot njihovi kolegi v drugih podjetjih v osmih urah dnevno (Crouch 2015).

Podobne rezultate, kot v podjetju Brath, dosegajo tudi v podjetju Filimundus, kjer se ukvarjajo z razvijanjem spletnih aplikacij. Uvedba 6-urnega delovnega dne je bila namenjena povišanju motivacije in učinkovitosti zaposlenih. Vodja podjetja Linus Feldt poroča, da je cilj dosežen. Krajši delovni čas na zaposlene resnično deluje motivacijsko, poleg tega se je z zavedanjem zaposlenih, da imajo za opravljanje službenih nalog manj časa, povečala njihova koncentracija in posledično učinkovitost (Crouch 2015).

V zadnjih časih je najodmevnejši eksperiment o učinkih krajšega delovnega časa eksperiment občine Gothenburg na Švedskem. Aprila 2015 je v tek prešel eksperiment, v sklopu katerega so v izbranem domu za oskrbo starejših občanov tamkajšnjim zaposlenim kot polni delovni čas določili 6-urni delovnik, brez sprememb v plači. Cilj eksperimenta je raziskovanje odnosa med delovnim časom in zdravjem, produktivnostjo zaposlenih, kvaliteto dela (Kullander in

Danielsson 2015). Raziskujejo tudi možnosti, da se s krajšim delovnim časom izboljša ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem pri zaposlenih, dvigne produktivnost in zniža stroške (Stillman 2015). Izvajalci eksperimenta upajo, da bo uvedba krajšega delovnega časa zmanjšala število bolniških odsotnosti, izboljšala psihično in fizično zdravje, odprla nova delovna mesta in dvignila produktivnost (Kullander in Danielsson 2015).

Eksperiment se izvaja v domu starejših Svartedalens äldrecentrum in zajema približno 60 zaposlenih medicinskih sester in zdravnikov. Ostali zaposleni, ki bodo predstavljali kontrolno skupino, v času eksperimenta delo opravljajo v enakem delovnem času kot do sedaj (Kullander in Danielsson 2015). Eksperiment bo predvidoma trajal do konca leta 2016, a prvi pozitivni rezultati krajšega delovnega časa so že vidni. Preizkus, navkljub temu da je bilo osebje potrebno povečati za dodatnih 14 zaposlenih, vidijo kot uspeh. Kot posledice 6-urnega delovnega dne omenjajo boljše počutje zaposlenih, dvig energije in kakovosti oskrbe (Crouch 2015) ter zmanjšanje stresa (Stillman 2015). Kot pravijo, »ni vedno vse v tem, da stvari delamo cenejše in učinkovitejše, temveč v tem, da jih enostavno delamo boljše« (Crouch 2015).

Ob prvih rezultatih krajšega delovnega časa v domu starejših Svartedalens äldrecentrum so jim pri uvedbi 6-urnega delovnega dne sledile tudi druge ustanove, kot so Gothenburg's Sahlgrenska University hospital in dva oddelka bolnišnice v Umeå (Crouch 2015).

3.4 MOŽNOSTI ZA UVEDBO KRAJŠEGA DELOVNEGA ČASA V SLOVENIJI

V Sloveniji so delovna razmerja in z njimi delovni čas urejena z Zakonom o delovnih razmerjih (ZDR-1), ki je bil sprejet leta 2013.

V 143. členu Zakona o delovnih razmerjih je kot zgornja dovoljena meja polnega delovnega časa določen štirideseturni delovni teden. V primeru nadurnega dela delovni teden ne sme presegati osemindesetih ur (ZDR-1, čl. 143).

V drugem odstavku istega člena pa zakon delodajalcem dopušča možnost določitve delovnega časa, ki je »...krajši od 40 ur na teden, vendar ne manj kot 36 ur na teden.« (ZDR-1, čl. 143). Dolžino polnega delovnega časa, ki je krajši od 40 ur in ne manj kot 36 ur na teden, lahko delodajalec določi s kolektivno pogodbo ali, v primeru, da pri delodajalcu ni organiziranega sindikata, s splošnim aktom (ZDR-1, čl. 143).

Torej v Sloveniji že obstaja zakonski predpogoj za uvedbo krajšega delovnega časa.

A pri potencialni uvedbi krajšega delovnega časa avtorji opozarjajo na nevarnosti, ki lahko spremljajo takšen ukrep. Ob neupoštevanju določenih vidikov so lahko koristi krajšega delovnega časa pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja zaposlenih izničene ali pa se stanje celo poslabša.

Obvezni dopolnilni ukrepi, ki jih je nujno potrebno sprejeti ob uvedbi krajšega delovnega časa, so stroga omejitev nadur, strog nadzor opravljanja nadur, v primeru opravljanja nadur le-te ne smejo biti izplačane, temveč izkoriščene v obliki odsotnosti z dela (Korošec 2011).

Ker zakon 36-urni tedenski delovni čas enači s 40-urnim delovnim tednom, pravice, ki pripadajo zaposlenim, ostajajo enake. Torej ne sme priti do sprememb pri pravici do odmora med delom, pravici do počitka med dvema delovnima dnevoma, prav tako zaposleni ostane upravičen do enake dolžine letnega dopusta in višine letnega regresa (Kovačič 2009, 416).

Najpomembnejše pri uvedbi krajšega delovnega časa je to, da je krajši delovni čas obravnavan kot polni delovni čas. S tem se namreč zavaruje pravice, ki so vezane na potek delovne in pokojninske dobe (Toš Zajšek v Kovačič 2009, 416).

Delovni čas in plača sta medsebojno povezana in predstavljata centralni točki poklicnega življenja. V praksi so dolgi delovniki in opravljanje nadur sredstvo za kompenzacijo prenizkih plač. Zato je ob uvedbi krajšega delovnega časa še posebno pomembno upoštevanje plač. Obvezno se je zavedati, da se zaposleni ne bodo strinjali s krajšanjem delovnega časa, če bi to zanje pomenilo konec možnosti, da zaslužijo dostojen dohodek (Lee in drugi 2007, 154).

Najpomembnejša je torej povezanost plač in delovnega časa. V kolikor želimo uspešno dosegati napredek k dostojnemu delovnemu času, je obe področji potrebno obravnavati v tandemu. Zatorej morajo plačne politike določati dostojno minimalno plačo, saj lahko le tako doprinesejo k prekinitvi začaranega kroga nizkih plač in dolgih delovnikov (Lee in drugi 2007, 154).

4 SKLEP IN UGOTOVITVE

Družba je živ organizem in zato v nenehnem procesu prilagajanja in sprememb. Ti procesi so vidni na širšem globalnem nivoju, občuti pa jih prav vsaka celica posebej. Vsak napredek s seboj nosi posledice, tako pozitivne kot negativne. Odgovornost družbe je, da ohranja dobro, slabo pa izkoristi kot priložnost za korak naprej proti nadaljnjemu razvoju.

Družbene spremembe so in še vedno vplivajo na življenja ljudi, tako na poklicnem kot zasebnem področju. Povečani pritiski in zahteve po perfekciji z vseh smeri se intenzificirajo ter

s tem vodijo ravno v nasprotno smer od zelene. Vse pogostejša so opažanja, da imajo zaposleni težave z usklajevanjem zahtev med sferami življenja, kar vodi do zmanjšane učinkovitosti udeleževanja v le-teh. Negativne posledice se na nivoju gospodarstva odražajo v povišanih stroških in zmanjšani produktivnosti. Gledano globalno, pa takšno stanje neravnovesja zavira nadaljnji napredek.

Glede na vse številčnejše debate in tudi aktivno sodelovanje pri reševanju omenjene problematike se odgovornosti za skrb očitno zaveda vse več institucij, kar je dober znak. V družbi so prisotni akterji, ki aktivno iščejo in izvajajo ukrepe, s katerimi omogočajo lažje usklajevanje poklicnih in zasebnih življenj posameznikov in posameznic ter tako skrbijo za dobrobit družbe.

Delovni čas je bil vseskozi eden najpomembnejših elementov delovnih pogojev in kot tak predmet diskusij in v nenehnem procesu spreminjanja. Trend skrajševanja delovnega časa je prisoten že dve stoletji kot rezultat pogajanj med socialnimi partnerji in posledica napredkov v tehnologiji. Urejajo ga predvsem mednarodne konvencije in nacionalne zakonodaje.

Delovni čas je ključno orodje za prerazporejanje potreb po delovni sili in kot takšno pomembno področje za uvajanje ukrepov, ki zaposlenim omogočajo lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja.

Izhodiščno vprašanje diplomskega dela je bilo, ***ali je uvedba krajšega delovnega časa ukrep, ki prinaša koristi tako na strani zaposlenih kot na strani delodajalca.***

Raziskave, eksperimenti in študije ugotavljajo, da ima dolžina delovnega časa nezanemarljiv vpliv na posameznike in posameznice, njihove delodajalce in na koncu na celotno družbo. Uvedba krajšega delovnega časa bi lahko predstavljala ustrezen odziv na tehnološki napredek 21. stoletja, ki je zaradi avtomatizacije procesov in povišane produktivnosti povzročil porast brezposelnosti. S krajšim delovnim časom bi bilo obstoječe povpraševanje po delovni sili prerazporejeno, s čimer bi bil na trg dela vključen večji delež delovno zmožnega prebivalstva. Hkrati ugotovitve kažejo, da dolžina delovnega časa vpliva na zdravje, učinkovitost, zadovoljstvo in produktivnost zaposlenih. S hkratnim vlaganjem v človeški kapital in njegov razvoj bi se na nivoju gospodarstva ukrep rezultiral v zmanjšanih stroških, ki so posledica absentizma in nesreč pri delu, ter višji produktivnosti zaradi večje učinkovitosti zaposlenih. Izboljšano delovanje gospodarstva, razbremenitev zdravstvenega sistema zaradi boljšega

zdravja prebivalstva ter razbremenitev socialnih sistemov zaradi zmanjšanja brezposelnosti bi v končni fazi pomenilo višjo blaginjo družbe v celoti.

Množično vključevanje žensk na trg dela, ki smo mu priča od druge polovice prejšnjega stoletja, je prvi korak k doseganju enakosti spolov. A na poti so še številni izzivi, ki od družbe terjajo določene prilagoditve, v kolikor se želi izogniti stagnaciji ali celo nazadovanju. S participacijo v sferi plačanega dela ženske postajajo vse bolj samostojne, hkrati pa se vse pogosteje znajdejo v konfliktih med zahtevami poklicnega in zasebnega življenja. Tradicionalna delitev javne in zasebne sfere, plačanega in domačega neplačanega dela, na moško in žensko domeno, se je zabrisala zgolj v določeni meri. Ženske vse bolj prehajajo v sfero plačanega dela, a prevzem deleža zahtev domačega neplačanega dela na ramena moških poteka veliko počasneje. Ker ženske še vedno nosijo večinsko odgovornost za gospodinjska opravila in skrb za družino, jih to ovira pri doseganju enakovrednosti na področju poklicnega življenja. Z uvedbo krajšega delovnega časa bi tako lažje usklajevale zahteve poklicnega in zasebnega življenja. V profesionalno sfero bi lahko vložile enako količino časa in energije kot njihovi moški kolegi, hkrati bi jim preostalo dovolj časa za udejstvovanje v drugih vlogah, kot so vloga ženske, partnerice, starša itd. Da moški v sferi neplačanega dela ne prevzemajo enake odgovornosti kot ženske, je morda razlog ta, da spola na trgu dela še vedno nista enaka. V večini so moški še vedno tisti z zaposlitvijo za polni delovni čas, medtem ko so ženske v veliki meri zaposlene za krajši delovni čas, posledično naj bi ženske lažje prevzele večji del bremena v nasprotni zasebni sferi. A z dosego enakosti na trgu dela bi posledično lahko prišlo do sprememb v dojemanju delitve domačega neplačanega dela. Z uvedbo krajšega delovnega časa bi tako lahko prišlo do enakovredne delitve dela v obeh sferah, s tem pa predvsem do razbremenitve žensk. Lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja bi lahko privedlo do preobrata v trendu upadanja rodnosti, saj je prav naporno usklajevanje zahtev poklicnega in zasebnega življenja eden izmed pomembnih faktorjev, ki vplivajo na odločitev za družino.

Poleg upada rodnosti se Slovenija srečuje še s trendom staranja prebivalstva. Oboje predstavlja precejšen izziv za trenutno obstoječe nacionalne socialne, zdravstvene in gospodarske sisteme. Z uvedbo krajšega delovnega časa bi v določeni meri olajšali nujno potrebno podaljševanje delovne aktivnosti prebivalstva. Raziskave, obravnavane v diplomskem delu, kažejo, da dolžina delovnega časa močno vpliva na zdravje zaposlenih. Krajši delovni čas prispeva k varovanju in ohranjanju zdravja, hkrati pa tudi k dvigu kvalitete življenja. Zaradi zadovoljstva zaposlenih se v določeni meri dvigne njihova produktivnost. Z uvedbo krajšega delovnega časa bi torej ljudje delali dlje in bolj kvalitetno, to pa je cilj tako delodajalcev kot nacionalnih programov.

Pionirji, ki so krajši delovni čas že uvedli, poročajo o pozitivnih rezultatih. Takšne prakse so prisotne predvsem v tujini, a tudi v Sloveniji obstajajo pogoji, ki delodajalcem omogočajo uvedbo takšnega ukrepa. A avtorji opozarjajo na nevarnosti, ki se lahko pojavijo, pri čemer izpostavljajo predvsem višino plač. Z uvedbo krajšega delovnega časa se ne sme ogroziti možnosti za dostojen dohodek zaposlenih, saj bi bile v takšnem primeru posledice ravno nasprotne od želenih.

Osrednje vprašanje diplomske naloge je bilo, *ali je uvedba krajšega delovnega časa ukrep, ki prinaša koristi tako na strani zaposlenih kot na strani delodajalca*. S pregledom literature, raziskav in obstoječih dobrih praks je bilo moč ugotoviti, da so družbene spremembe s seboj prinesle potrebo po prilagajanju in ukrepe, s katerimi bodo zaposleni lažje usklajevali zahteve poklicnega in zasebnega življenja, hkrati je napredek ustvaril tudi pogoje, ki takšno prilagajanje in ukrepe omogočajo. Krajši delovni čas je ukrep, ki bi zaposlenim pomagal pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja. Ker so zaposleni največje bogastvo podjetja, bi zadovoljni zaposleni z vidika delodajalca predstavljali konkurenčno prednost. Obenem pa zadovoljni in uspešni ljudje pomenijo zadovoljno in uspešno družbo. Navkljub številnim študijam in raziskavam obstaja še mnogo akterjev, ki se s svojimi argumenti upirajo in zavračajo pozitivne vidike krajšega delovnega časa. A kot pravita Chandra in Korošec: »Prišel je čas, da pod vprašaj postavimo nekatere domneve trenutne oblike konkurenčnega kapitalizma, ki nadvse ceni ekonomsko rast, brez ozira na družbene faktorje in kvaliteto življenja ...« (Chandra 2012, 1041), saj »... sistema ne bodo pripravljene spremeniti tisti, ki so ga ustvarili in ki na njegov račun dobro živijo ...« (Korošec 2011).

5 LITERATURA

1. Belopavlovič, Nataša, Bečan Irena, Aleksej Cvetka, Fraz Zorec Mirjana, Kalčič Miran, Klampfer Marta, Kočar Polonca, Korpič Horvat Etelka, Mežnar Drago, Novak Janez, Novak Mitja, Plešnik Tatjana in Tratnik Lidija. 2003. *Zakon o delovnih razmerjih (ZDR) s komentarjem*. Ljubljana: GV založba.
2. Bird, Jim. 2003. *Work Life Balance: Work-Life Balance Defined*. Dostopno prek: <http://www.worklifebalance.com/work-life-balance-defined.html> (2. maj 2016).
3. Bizjak, Brigita. 2010. *Stališča moških o delitvi vlog v zasebni sferi*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. Dostopno prek: http://dk.fdv.uni-lj.si/diplomska_dela_1/pdfs/mb11_bizjak-brigita.pdf (18. maj 2016).

4. Bloom, Nick, Kretschmer, Tobias in Reenen, John. 2009. *Work-Life Balance, Management Practices, and Productivity*. National Bureau of Economic Research: *International Differences in the Business Practices and Productivity of Firms* (15-54). Dostopno prek: <http://www.nber.org/chapters/c0441.pdf> (25. maj 2016).
5. Business Dictionary. 2016. *Definition: Work-Life Balance*. Dostopno prek: <http://www.businessdictionary.com/definition/work-life-balance.html> (2. maj 2016).
6. Certifikat Družini prijazno podjetje (CDPP). 2015. *O certifikatu – Učinki certifikata*. Dostopno prek: <http://www.certifikatdpp.si/o-certifikatu/> (25. maj 2016).
7. --- 2016. *Imetniki certifikata*. Dostopno prek: <http://www.certifikatdpp.si/imetniki/> (25. maj 2016).
8. Chandra, V. 2012. Work-life balance: eastern and western perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(5). Dostopno prek: https://www.researchgate.net/publication/232874733_Work-life_balance_eastern_and_western_perspectives (4. maj 2015).
9. Crouch, David. 2015. Efficiency up, turnover down: Sweden experiments with six-hour working day. *The Guardian*, 17. september. Dostopno prek: <https://www.theguardian.com/world/2015/sep/17/efficiency-up-turnover-down-sweden-experiments-with-six-hour-working-day> (6. marec 2016).
10. Croucher, Richard, Banfield, Wendy, Brookes, Michael, Lange, Thomas, Lewis, Suzan, McIlroy, John, Miles, Lilian, Ozarow, Daniel, Quinlan, Michael, Rizov, Marian, Stumbitz, Bianca, Vickers, Ian. 2013. *The relationship between improving working conditions and firm level outcomes in SMEs*. Dostopno prek: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/presentation/wcms_213078.pdf (20. maj 2016).
11. Dankert, Clyde E. 1962. Industrial&Labour Relations Review: *Shorter Hours – In Theory and Practice*. 15(3). (april 1962). Dostopno prek:

- <http://connection.ebscohost.com/c/articles/6448769/shorter-hours-theory-practice> (16. maj 2016).
12. Dex, Shirley, Smith, Colin in Winter, Sally. 2001. *Effects of Family-friendly Policies on Business Performance*. Cambridge: University Institut of Management.
13. Duxbury, L., Higgins, C. Johnson, K.L. 1999. *An Examination of the Implications and Costs of Work-life Conflict in Canada*. Dostopno prek: <http://www.phac-aspc.gc.ca/dca-dea/publications/duxbury-eng.php> (16. maj 2016).
14. European Agency for Safety and Health at Work (EASHW). 2012. *Healthy workplaces campaigns*. Dostopno prek: <https://osha.europa.eu/en/healthy-workplaces-campaigns/previous-healthy-workplaces-campaigns> (20. april 2016).
15. Eurofound. 2013. *Quality of life in Europe: Trends 2003-2012*. Report (p. 35-42) (4. februar 2014) Dostopno prek: http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1364en.pdf (20. avgust 2016).
16. --- 2015. *Prve ugotovitve: Šesta evropska raziskava o delovnih razmerah*. Dostopno prek: http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1568sl.pdf (20. avgust 2016).
17. Eurofound. 2016. Dostopno prek: <http://www.eurofound.europa.eu/sl/about-eurofound> (2. junij 2016).
18. Evropska komisija. 2015. *Gospodarske in finančne zadeve: Staranje prebivalstva in politike socialne varnosti*. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/economy_finance/structural_reforms/ageing/index_sl.htm (16. maj 2016).

19. Ferjan, Eva. 2010. *Izgorelost: ko se telo upre zlorabljanju samega sebe*. Dostopno prek: <http://www.nasa-lekarna.si/clanki/clanek/izgorelost-ko-se-telo-upre-zlorabljanju-samega-sebe/> (12. april 2016).
20. Golden, Lonnie. 2012. *The Effects of Working Time on Productivity and Firm Performance: a research synthesis paper*. Dostopno prek: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@travail/documents/publication/wcms_187307.pdf (26. maj 2016).
21. Guest, David E. 2002. *Perspectives on the Study of Work-life Balance*. Social Science Information. Sage Journal. 41(2). Dostopno prek: <http://ssi.sagepub.com/content/41/2/255.short?rss=1&ssource=mfr> (2. december 2015).
22. International Labour organization (ILO). 1996-2016. *About the ILO*. Dostopno prek: <http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/lang--en/index.htm> (15. april 2016).
23. Knaflič, Tadeja, Svetina Nabergoj, Anja in Pahor, Marko. 2010. Analiza učinkov uvajanja družini prijaznega delovnega okolja. *Economic Business Review* (12), (p. 27-44).
24. Korošec, Valerija. 2011. Za krajši delovni čas. *Mladina*, (17. marec). Dostopno prek: <http://www.mladina.si/53462/za-krajshi-delovni-cas/> (20. april 2015).
25. Kovačič, Mateja. 2009. *Subvencioniranje krajšega delovnega časa*. Dostopno prek: <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-033-8/prispevki/Kovac%20Mateja.pdf> (20. april 2015).
26. Kozjek, Tatjana in Tomaževič, Nina. *Usklajevanje poklicnega in družinskega življenja*. Ljubljana: Fakulteta za upravo. Dostopno prek: http://www.szs-alternativa.si/files/Projekt%20INODEL/Kozjek_Tomazevic%20clanek%20usklajevanje%20druzinskega%20in%20poklicnega%20zivljenja.pdf (20. april 2015).
27. Kullander, Mats in Danielsson, Peter. 2015. *Sweden: Gothenburg municipality implements 30-hour working week*. Eurofound (2. februar 2015). Dostopno prek:

<http://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/working-conditions-industrial-relations-law-and-regulation/sweden-göteborg-municipality-implements-30-hour-working-week> (6. marec 2016).

28. Lee, Sangheon, McCann, Deirdre in Messenger, Jon C.. 2007. *Working Time Around the World: Trends in working hours, laws and policies in a global comparative perspective*. London in New York: Routledge. Dostopno prek: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_104895.pdf (28. junij 2016).
29. Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve RS (MDDSZ). 2006. *Strategija za dvig rodnosti v Sloveniji*. Delovno gradivo. Ljubljana.(15. november 2006). Dostopno prek: http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti__pdf/strategija_rodnost_osnutek_151106.pdf (30. maj 2016).
30. --- 2015. Delovna področja: Družina -*Certifikat družini prijazno podjetje*. Dostopno prek: http://www.mddsz.gov.si/si/delovna_podrocja/druzina/cdpp/
31. --- 2016. Delovna področja: Družina – *starševsko varstvo in družinski prejemki*. Dostopno prek: http://www.mddsz.gov.si/si/delovna_podrocja/druzina/starsevsko_varstvo_in_druzinski_prejemki/ (20. april 2016).
32. Ministrstvo Republike Slovenije za zunanje zadeve (MRSZZ). 2015. *Mednarodna organizacija dela* (MOD). Dostopno prek: <http://zeneva.predstavnistvo.si/index.php?id=2487> (15. april 2016).
33. Mutari, Elen in Figart, M. Deborah. 2001. *Finland Experiments With a Six-Hour Work Day: Family Friendly Policy?*. Dollars & Sense magazine (issue September/Oktober 2001). Dostopno prek: <http://dollarsandsense.org/archives/2001/0901mutari.html> (18. maj 2016).
34. Nacionalni inštitut za javno zdravje (NIJZ). 2015. *Staranje prebivalstva – predlogi ukrepov za Slovenijo*. (18. november 2015). Dostopno prek:

- <http://www.nijz.si/sl/staranje-prebivalstva-predlogi-ukrepov-za-slovenijo> (16. maj 2016).
35. Organisation for Economics Co.operation and Development (OECD). *Better Life Initiative: Measuring Well-Being and Progress*. 2016. Dostopno prek: <http://www.oecdbetterlifeindex.org/#/11111111111> (2. junij 2016).
36. Ozbič, Petra. 2002. *Zaposlovanje žensk na visokih delovnih položajih*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. Dostopno prek: http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/ozbic284.pdf (14. april 2016).
37. Reindl, Cornelia Ulrike. 2013. *Managing Work and »The Rest of Life«: The Role of Formal and Informal Demands and Resources fot the Work*. PL Academic Research: Forschung und Praxis zukunftsfähiger Unternehmensführung (4). Dostopno prek: http://www.beck-shop.de/fachbuch/inhaltsverzeichnis/9783631625231_TOC_003.pdf (16. maj 2016).
38. Rifkin, Jeremy. 2005. Jeremy Rifkin on Europe's Uncertain Future: *The End of Work*. Spiegel online International, (3. april). Dostopno prek: <http://www.spiegel.de/international/jeremy-rifkin-on-europe-s-uncertain-future-the-end-of-work-a-368155.html> (13. april 2015).
39. SafeWork SA. 2012. *What is work life balance?* Government of South Australia. Dostopno prek: http://www.safework.sa.gov.au/worklifebalance/wlb_show_page.jsp?id=111580 (2. maj 2016).
40. Science Alert. 2015. *Sweden is shifting to a 6-hour work day* (30. september 2015). Dostopno prek: <http://www.sciencealert.com/sweden-is-shifting-to-a-6-hour-workday> (27. april 2016).
41. Spasojevič, Zdenka. 2010. *Podaljševanje delovnega časa*. Diplomaska naloga. Univerza na primorskem. Koper: Fakulteta za management Koper. Dostopno prek: ftp://www.ediplome.fm-kp.si/Spasojevic_Zdenka_20140617.pdf (30. maj 2016).

42. Statistični urad Republike Slovenije. 2011. *Usklajevanje družinskega in poklicnega življenja, Slovenija, 2. četrletje 2010 – končni podatki* (31. marec 2011). Dostopno prek:
<http://www.stat.si/StatWeb/glavnanavigacija/podatki/prikazistaronovico?IdNovice=3821> (30. maj 2016).
43. Stillman, Jessica. 2015. *What Happened When One Swedish Town Mandated a 6-Hour Workday*. Inc. (5. oktober 2015). Dostopno prek: <http://www.inc.com/jessica-stillman/what-happened-when-one-swedish-town-mandated-a-6-hour-workday.html> (6. marec 2016).
44. Svetlik, Ivan in Ilič, Branko. 2004. *Razpoke v zgodbi uspeha, primerjalna analiza upravljanja človeških virov v Sloveniji*. Ljubljana: Založba Sophia.
45. Thevenon, Olivier. 2008. *Family policies in Europe: available databases and initial comparisons*. Vienna Yearbook of Population Research 2008 (165-177). Vienna. Dostopno prek: http://epub.oeaw.ac.at/0xc1aa500d_0x001c9ea5.pdf (16. maj 2016).
46. Ule, Mirjana. 2002. *Socialni položaj mladih družin*. Gradivo MDDSZ. Ljubljana: Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve.
47. Vertot, Nelka. 2010. *Starejše prebivalstvo v Sloveniji*. Dostopno prek: <http://www.stat.si/doc/StarejsePrebivalstvo.pdf> (14. april 2016).
48. Vidovič, Tina. 2010. *Uvajanje certifikata Družini prijazno podjetje na področju usklajevanja družinskega in poklicnega življenja v slovenskih podjetjih*. Magistrsko delo. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta. Dostopno prek: <http://old.epf.uni-mb.si/ediplome/pdfs/vidovic-tina-mag.pdf> (16. maj 2016).
49. Weber, Lauren. 2014. *The Science of Slacking at Work*. Dostopno prek: <http://blogs.wsj.com/atwork/2014/11/18/the-art-and-science-of-slacking-at-work/> (26. maj 2016).

50. Wikipedia. 2015. *Pričakovana življenjska doba*. (10. junij 2015). Dostopno prek: https://sl.wikipedia.org/wiki/Pri%C4%8Dakovana_%C5%BEivljenjska_doba (16. maj 2016).
51. *Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1)*. Ur. L. RS 21/2013. Dostopno prek: <https://www.uradni-list.si/1/content?id=112301> (18. maj 2016).
52. Zgonik, Staš. 2011. *Alternativna reforma: Zakaj ne bi delali dlje, a hkrati delali manj?*. Mladina, (3. marec). Dostopno prek: <http://www.mladina.si/53323/alternativna-reforma/> (15. februar 2016).