

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Špela Šubelj

Analiza izmenskega delovnega časa v proizvodnji: študija primera

Diplomsko delo

Ljubljana, 2017

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Špela Šubelj

Mentor: doc. dr. Andrej Kohont

Analiza izmenskega delovnega časa v proizvodnji: študija primera

Diplomsko delo

Ljubljana, 2017

Zahvala

Zahvalo dolgujem svojemu mentorju, doc. dr. Andreju Kohontu, za usmerjanje na poti raziskovanja in pisanja in

vsem sodelujočim v proučevanem podjetju, ki so mi omogočili vpogled v področje dela in mi z bogatimi informacijami pomagali do zaključka.

Največji del zahvale pa je namenjen mojim najbližjim, ki so me s svojimi nasveti usmerjali, podpirali ter spodbujali, na poti do zadnjega stavka.

Analiza izmenskega delovnega časa v proizvodnji: študija primera

Raziskovalno področje naloge temelji na analizi delovnega časa v proizvodnem podjetju s poudarkom na več izmenskem delovnem času. Problematika, s katero se spopada vedno več proizvodnih podjetij, je organizacija več izmenskega delovnega časa, saj je zaradi potrebe po neprestanem obratovanju proizvodnje, na linijah potrebno imeti delavce 24 ur na dan. Skozi raziskovanje in analizo sem s pomočjo metodoloških pristopov v obravnavanem podjetju želela preveriti učinkovitost trenutne organizacije izmenskega delovnega časa. Organizacija delovnega časa je pomemben element, ki kaže učinkovitost in humanizacijo dela. Značilna je istosmernost obeh zahtev. Ravno zaradi specifičnosti in različnih dejavnikov, ki vplivajo nanj, je delovni čas in možnosti le tega potrebno stalno temeljito in redno proučevati. Delovni čas je namreč skupek del v delovnem procesu, ki tvorijo kompleksen pojav. Pojav je skupen vsem delovno aktivnim posameznikom, ki vpliva tako na počutje in zdravstveno stanje zaposlenih, kot tudi na kakovost delovnega okolja ter na samo organizacijo časa življenja. V procesu oblikovanja in spreminjanja je potrebno poiskati oblike delovnega časa, ki bodo najbolj zadovoljile zahteve podjetja in želje zaposlenih, ki, motivirani in zavzeti predstavljajo zelo dober doprinos za podjetje.

Ključne besede: Delovni čas, izmensko delo, urniki, zavzetost, delovna zakonodaja

Analysis of shift work in manufacturing: case study.

Research is based on the analysis of working time in a manufacturing company focusing on the shift work time. The issue, concerning more and more manufacturing companies, is organization of shift working time, organization of which will be good for both company and workers in the same time. Shift work was organized by companies, because workers need to me on the lines 24 hours per day. My work was based on research in my present company, when they were checking the effectiveness of the current organisation of shift work time. Organisation of working time is an important element of efficiency and humanizing work. Mostly because of the specificity and because of the various factors affecting it, the working time and its options should be carefully examined and regularly studied. Working time is just one place in the working process, forming a complex phenomenon. The phenomenon is common for all working individuals, which impacts both on the wellbeing and on health of its employees, as well as on the quality of the work environment and the organisation of leisure time. The goal is to meet the requirements of the company and the wishes of the employees who were motivated and committed, represent a very good contribution for the company.

Key words: Work time, shift work, schedules, commitment, labor legislation.

KAZALO

1	UVOD.....	7
1.1	Opredelitev problema in teoretična izhodišča	8
2	POMEN IN OPREDELITEV DELOVNEGA ČASA	10
2.1	Odmori in počitki na delovnem mestu.....	12
2.2	Značilnosti delovnega časa in njegova ureditev v Sloveniji.....	13
2.2.1	Kaj je delovni čas	13
2.2.2	Polni delovni čas.....	13
2.2.3	Izmensko delo.....	13
2.2.4	Nadurno delo	14
2.2.5	Nočno delo.....	14
2.2.6	Razporejanje delovnega časa.....	15
2.2.7	Počitek po delavnem času	15
3	6. EVROPSKA RAZISKAVA O DELOVNIH POGOJIH.....	16
3.1	Značilnosti delovnega časa v Evropski uniji	16
3.2	Rezultati na področju atipične oblike delovnega časa	17
4	ORGANIZACIJSKE STRUKTURE.....	20
5	ORGANIZACIJA PROIZVODNJE.....	21
6	OSNOVNI PODATKI O PODJETJU X.....	22
6.1	Organizacijska struktura podjetja	23
	NAMEN, CILJI TER RAZISKOVALNA VPRAŠANJA	24
7	METODOLOŠKA OPREDELITEV	24
7.1	Raziskovalna metoda	24
7.2	Raziskovalni vzorec in postopek zbiranja podatkov	25
8	ANALIZA PODATKOV	26
8.1	Analiza urnikov	26
8.2	Vzorec sodelujočih pri raziskavi	26

8.3	Mnenja in zadovoljstvo s trenutnim delovnim časom in podjetjem	28
8.4	Klima in odnosi na delovnem mestu	30
8.5	Spreminjanje delovnega časa.....	32
9	SKLEP IN PRIPOROČILA ZA REŠEVANJE PROBLEMATIKE.....	34
10	ZAKLJUČEK	37
11	LITERATURA	38

KAZALO GRAFOV

Graf 7.1	Vzorec sodelujočih zaposlenih.....	27
Graf 7. 2:	Doba dela zaposlenih v proučevanem podjetju.....	27
Graf 7. 3:	Primernost trenutnega delovnega časa glede na delo, ki ga vprašani upravlja	28
Graf 7. 4:	Občutki ob uspešnosti podjetja	29
Graf 7. 5:	Priporočitev podjetja	30
Graf 7. 6:	Odnosi na delovnem mestu.....	31
Graf 7.7:	Vpliv na večjo produktivnost in zavzetost zaposlenih.....	32
Graf 7. 8:	Zakaj bi spremenil trenutni delovni čas	33
Graf 7. 9:	Spremenjeni delovni čas bi v vaše delovno okolje prinesel.....	33

KAZALO TABEL

Tabela 3.1:	Povezovanje izmenskega dela z vidiki delovnih pogojev, EU 28	19
-------------	--	----

1 UVOD

Enotni in togi časovni okvirji delovnega časa so že precej let le zgodovina. Z vidika učinkovitosti dela je delovni čas pomemben institut v delovnem razmerju tako za delodajalca, kot za delavca. Delovni čas in vprašanja povezana z njim, so se skozi zgodovino pravno urejala na mednarodni ravni. Z namenom, da se področje časa na delovnem mestu poenoti v vseh državah, so bili na mednarodni ravni sprejeti minimalni standardi, Splošna zakonodaja pa ureja delovni čas na nacionalni ravni. V času, ki je minil od takrat, ko so ljudje odhajali na delo ob šesti uri zjutraj, domov pa so krenili takoj po odbiti 14. uri popoldan, se je razvilo veliko različnih dnevnih in tedenskih oblik delovnega časa, ki s časom postajajo vse bolj prožne. Problematika delovnega časa je realnost, s katero se dandanes vse pogosteje sooča veliko organizacij. Današnji hiter tempo življenja nas prisili v obvladovanje našega časa, kar postaja vedno bolj pomembna tematika vsakega posameznika. Delovni čas predstavlja približno polovico aktivnega dela dneva vsakemu, ki je v delovnem razmerju. Skoraj zagotovo lahko trdimo, da je za nenehne spremembe na področju delovnega časa korenito vplivala gospodarska kriza na katero so se podjetja odzvala z različnimi ukrepi, pa tudi s subvencijami za krajši delovni čas in različnimi shemami zaposlovanja, vse s ciljem zmanjšanja brezposelnosti.

Zavedati se moramo, da ima vsako podjetje različno organizacijsko strukturo, prav tako so si med seboj različne tudi panoge. Vsi ti dejavniki pa vplivajo na prilagoditev oblikovanja delovnega časa zaposlenih. Podjetjem in organizacijam sprejemljiv delovni čas in učinkovita izraba le-tega pomenita večjo storilnost in nižje stroške. Prav zaradi tega je ureditev delovnega časa sestavni del vsakega podjetja, prav tako pa le ta sledi tudi njegovi organizacijski kulturi. Kako učinkovito organizirati delovni čas, ali je trenutna oblika organizacije resnično uspešna in učinkovita, so vprašanja, s katerimi se vedno pogosteje srečujejo v organizacijah.

Razporeditev delovnega časa je zelo pomemben pokazatelj delavčevega položaja v delovnem procesu. Da čim bolje izkoriščamo zmogljivosti le tega in vseh ostalih podjetnih kapacitet, določa prav delovni čas. Lahko omejuje delavčevo svobodo s tem, da ga veže v določene okvire. Eden najpomembnejših elementov humanizacije dela, je svoboda odločanja o lastnem delu. Obema zahtevama lahko poskusimo zadostiti le z smotno razporeditvijo oz. organizacijo delovnega časa.

Diplomsko delo sem razdelila na tri dele. V prem delu s pomočjo teorije opredelim in razdelim ključne pojme, ki so temelj obravnavanega raziskovalnega problema. Na koncu prvega dela je v nalogu vključen povzetek 6. evropske raziskava o delovnih pogojih, s pomočjo katere predstavim razmere izmenskega delovnega časa nekoliko širše na območju trga dela v Evropi. Drugi del vsebuje kratko predstavitev proučevanega podjetja in njegovo organizacijsko strukturo, ki je v pomoč pri lažji predstavi kompleksnosti problema. Na podlagi in s pomočjo prvega in drugega dela želim v tretjem delu na primeru podjetja s pomočjo analize primarnih in sekundarnih znanstvenih virov analizirati organizacijo delovnega časa zaposlenih ter podati rešitve, ki bi podjetju lahko pomagale pri reševanju raziskovalne tematike. Predvsem me je zanimalo več izmensko delo v proizvodnih oddelkih, zanimala sem se tudi, koliko časa zaposleni delajo na dan, koliko časa namenijo za odmore, koliko nadur vsebuje v povprečju njihov delovni teden in kako imajo časovno razporejen delovnik.

1.1 Opredelitev problema in teoretična izhodišča

Zavedati se moramo, da so ravno zaposleni največje bogastvo podjetja. Delovni čas in z njim povezana problematika pa velja za delodajalce za eno izmed najtežjih nalog in obvez v poslovnem procesu. Delovni čas in njegova organizacija je tako velikega pomena za učinkovito poslovanje organizacij. Delovni čas vpliva tako na zdravstveno stanje in počutje delavca, kot tudi na kakovost dela in delovnega življenja. Razporeditev in dolžina delovnega časa sta medsebojno povezani in skupaj oblikujeta ter določata organizacijo življenja vsakega zaposlenega posameznika (Verša 1994). Delovni čas je zaradi učinkovitosti in humanizacije dela v delovnem razmerju eden najpomembnejših elementov. Cilji managementa organizacije so tako zagotoviti oba vidika, pri tem pa dosledno upoštevati tudi pravno ureditev delovnega časa.

Delovni čas je kompleksen pojav, sestavljen iz več delov povezanih v celoto. Skupen je vsem delovno aktivnim posameznikom. Je dejavnik, ki vpliva na počutje in zdravstveno stanje zaposlenih, na kakovost delovnega okolja, ter na organizacijo življenjskega časa (Verša 1994). Problematika, s katero se spopadajo v podjetju, je več-izmenski delovni čas v proizvodnji podjetja. Vprašanj, ki jih tematika odpira, je veliko, zato sem skozi raziskovanje ugotovila, da je tema precej kompleksne narave. Podjetje na podlagi tematike zastavlja problemska vprašanja o trenutni efektivnosti razporeditve delovnega časa zaposlenih, ali je njihovo delo učinkovito, predvsem pa, ali je izraba večizmenskega delovnega časa maksimalna, kakšne so finančne

obremenitve za podjetje, ki jih oblika delovnega časa prinaša, nadalje zdravstveni, socialni in psihološki vplivi na zaposlene, povezanost motivacije in delovnega časa in usklajevanje dela in družinskega življenja. V teoretičnem delu naloge predstavim nekaj pravne podlage delovnega časa v Sloveniji ter njegove oblike, nekaj osnov o organizaciji proizvodnje, ki je zelo povezan proces z organizacijo delovnega časa. Te podatke primerjam s podatki pridobljenimi v podjetju. Raziskovanje je odprlo veliko problemskih vprašanj in se tako razširilo na več različnih področjih, ki so zelo obsežna, nekatera pa vsebujejo podatke, ki so iz vidika varstva podatkov prikrite narave. Zaradi velikosti podjetja in globalnega sodelovanja, je podjetje glede predlogov odprto, vendar iz smeri narave dela ter zakonov in pravil omejeno za sprejemanje le teh v večjem obsegu. Kot ena večjih ovir se je pri analizi pokazala tudi tehnična dejavnost narave dela. Predvsem sem skozi raziskovanje in pridobivanje informacij in podatkov ugotovila, da današnje smernice na področju delovnega časa težijo predvsem k želji po krajšanju delovnega časa. S tem se v praksi poveča kapaciteta nadur, zaradi stroškov je potrebno nato zmanjševati delo z nadurami, predvsem pa preventivno zaščititi zdravje delavcev. Mednarodni akti pravno podrobneje urejajo področje delovnega časa in določajo minimalne standarde v obliki pravnih aktov, kot so deklaracije, konvencije, priporočila, direktive. Njihov namen je, da s pravno močjo delavcu zagotovijo človekove pravice na področju dela. Počitek in prosti delovni čas ter razumna omejitev delovnih ur, so del deklaracije o človekovih pravicah (Uradni list SFRJ, 7/71) iz leta 1948. Mednarodna organizacija dela (v nadaljevanju MOD) zagotavlja osnovne delovne pravice in postavlja mednarodne delovne standarde. MOD s konvencijami ureja tudi področje delovnega časa, odmorov ter potrebnih počitkov ter tudi varnosti pri delu. V izboljšave delovnega časa in okolja ter pravice delavcev na področju zdravja se intenzivno vključuje tudi Evropska unija (v nadaljevanju EU). S sprejemanjem direktiv slednja intenzivno sodeluje na področju obveznega obveščanja delavcev in enakih pravic za moške in ženske. Področje delovnega časa pokriva Direktiva 2003/88/ES Evropskega parlamenta in Sveta Evrope z dne 4. novembra 2003, katere namen je predvsem izboljšati stopnjo varnosti in zdravja pri delu, določa pogoje ter primere, ko je možno v nacionalnih zakonodajah odstopati od zahtev in opredeljuje minimalne zahteve v zvezi z varnostjo in zdravjem pri organizaciji delovnega časa, kot so npr.; odmori med dnevnim delom, dnevni počitek, tedenski počitek, minimalni letni dopust, maksimalni tedenski delovni čas, zahteve v zvezi z nočnim in izmenskimi delom.

2 POMEN IN OPREDELITEV DELOVNEGA ČASA

Delovni čas lahko razdelimo na dve najpogostejši obliki:

- **Togi ali fiksni delovni čas**, ki je natančno določen po dolžini trajanja za vsakega delavca.
- **Spremenljiv ali variabilni delovni čas**, ko lahko delavec prostovoljno izbira začetek in konec delovnega dne. Pri tej obliki delovnega časa mora delavec opraviti predpisano število ur in nalog na dan.
- **Premakljiv delovni čas**, ki je nekoliko redkejša oblika. Pri tej obliki lahko delavec usklajuje svoj prihod in odhod glede na želje in potrebe. Pri tej obliki dela se pričakuje, da delavec konec meseca opravi predpisano število ur in nalog (Stankovič Elesini 2002).

Slovenska delovna zakonodaja nam dopušča enakomerno in neenakomerno razporeditev delovnega časa. Torej imamo v naši državi prožno razporejen delovni čas. Poskrbljeno je tudi za zaščito delavcev. Z delovno zakonodajo so tako odrejeni odmori in počitki, prav tako pa so določeni tudi standardi, po katerih se mora delodajalec zgledovati pri razporejanju delovnega časa. Kršitve, ki se pojavljajo v zadnjih nekaj letih pa so predvsem na področju dela nadur (Senčur Peček 2008). Ločiti in razumeti moramo, da je ureditev delovnega časa v upravi podjetja drugačna, kot je nekje v proizvodnem oddelku. Sprejemljiv delovni čas in učinkovita izraba le-tega za podjetje pomeni večjo storilnost in nižje stroške. Zato je sestavni del vsakega podjetja ureditev delovnega časa, ki sledi njegovi organizacijski kulturi (Majcen 2010). Zaradi tehnoloških sprememb, globalizacije, organizacije dela in individualizacije življenjskih slogov, so se razvili različni vzorci delovnega časa, v pobudi iz strategije Evropa 2020 pa je bilo navedeno, da lahko prilagoditev in razporeditev delovnega časa delavcem pomaga uskladiti delo in druge obveznosti, na drugi strani pa lahko delodajalci prilagodijo vložek delovne sile (Anderson in drugi 2012).

Iskanje najrazličnejših oblik delovnega časa je povzročilo težave, katere je s seboj prinesla togost istočasnega začetka in konca dela. V to vključujemo težave za počutje posameznega delavca kot tudi za različne elemente njegovega sodelovanja v delovnem procesu. Te različne oblike delovnega časa omogočajo delavcu, da svobodno izbira svoj prihod in odhod, poleg tega si lahko organizira vmesne morebitne izhode, ki jih povzročijo nenadne nepričakovane

situacije. Zavedati se moramo, da v času, ko kolektive obogatimo z različnostjo posameznikov, vztrajanje pri enotno urejenem fiksnem delovnem času za vse člane kolektiva, gotovo ni v skladu s temi smernicami. Ravno krivulja učinkovitosti v različnih časovnih obdobjih ni in ne more biti enaka za vse delavce. Seveda v spremenljivem delovnem času obstajajo številne različne oblike z več ali manj svobode pri izbiri delovnega časa. Nikakor pa ne smemo misliti, da kakršnakoli oblika spremenljivega delovnega časa pomeni popolno svobodo pri izbiri, glede na tehnične pogoje in zahteve tehnološkega procesa. Vsak posameznik v delovnem procesu je tudi v spremenljivem delovnem času v celoti odgovoren za stalno funkcijsko sposobnosti svojega delovnega mesta. Eno bistvenih načel je, da posameznik svoje delo razporedi tako, da zaradi njegovega kasnejšega prihoda ali predčasnega odhoda ne bo ogrožen delovni rezultat ali nemoteno delo njegovih sodelavcev, s tem ko koristi svobodo izbire spremenljivega delovnega časa. Ravno upoštevanje tega načela bo omogočilo uvajanje spremenljivih oblik delovnega časa, kakor navaja avtor, bo to mogoče tudi na mnogih proizvodnih delovnih mestih za katera smo še prepričani, da takšen razpored delovnega časa ni mogoč (Kaltnekar 2015).

Organizacija delovnega časa danes vsebuje mnogostransko uravnavo, kot je:

- Letna določitev pričakovanega obsega dela, letni dopust in tudi čas namenjen izobraževanju zaposlenih
- Določen je začetek in konec dela, najdaljši možni delovni dan, določeni so odmori in plačilo na dan ali uro
- Določena delovna doba in starost za upokožitev
- Tedensko določeno število delovnih ur, število delovnih dni, delo med prazniki, prosti dnevi in najkrajši tedenski počitek (Svetlik in Verša 2002).

V primeru, da se ta pravila ne bi določila, bi bila kakovost življenja delavcev močno oslABLJENA, delavec bi moral biti neprestano dosegljiv za svojega delodajalca (Svetlik in Verša 2002, 118–119). Zagotovo lahko trdimo, da je glede na teoretične definicije in praktične vpogled v podjetja, delovni čas nadvse kompleksen pojav. Vsem definicijam delovnega časa je tako skupno, da je za vsakega zaposlenega, delodajalca in na koncu tudi organizacijo, trajanje in razporeditev le-tega ključnega pomena. Pri odločitvah glede organizacije in upravljanja delovnega časa so delodajalci vezani na posebne zakonske ureditve in predpise. Upoštevati in navezovati se morajo na naravo, tehnologijo in organizacijo samega dela. Pogodba o zaposlitvi pa mora vsebovati jasno določeno trajanje in razporeditev delovnega časa (Štrovs 2008, 168–169).

2.1 Odmori in počitki na delovnem mestu

Zaposlenim mora biti iz strani delodajalca pri organizaciji delovnega časa določen maksimalni polni delovni čas in minimalni dnevni in tedenski počitek. Odmor pa morajo upoštevati tudi pri izračunu njihovega efektivnega delovnega časa. Delavec, ki je zaposlen za polni delovni čas, ima pravico do odmora, ki traja 30 minut. S tem sta zagotovljena varnost in zdravje delavcev. Glavni namen odmora je predvsem, da se delavec popolnoma odklopi od svojih delovnih obveznosti, in da se obnovijo njegove moči. Odmor je tudi vključen v delavčev delovni čas in zanj prejme plačilo (Polajnar in Verhovnik 2000, 25–26).

Različne faze počitka se izmenjujejo z delom. V teh fazah počitka se oblikuje stanje ponovne storilnostne zmogljivosti. Lahko rečemo, da je počitek posledica mentalne, mišične, ali senzorične utrujenosti. Najkrajši odmori naj bi trajali nekje od 30 sekund do 5 minut. Za nepotrebno dejavnostjo pa se skrivajo daljši odmori, ki so na tak način prikriti in fiziološko nimajo pravega učinka. So pa zagotovo opozorilo, da je treba utrujenost še dodatno preučiti in vpeljati več organiziranih odmorov, ki bodo povečali storilnost delavcev. Po ZDR–1 je določeno, da morajo moški počivati pol ure po vsakih šestih urah, ženske pa po štirih urah in pol. V primeru, da je delo posebej težko, se mora čas za delo skrajšati. Počitek lahko razdelimo na dva dela. Prva polovica pride na vrsto po prvi tretjini delovnega časa, druga pa po drugi tretjini. V času za malico je priporočljivo, da je v prostoru kakšna ura časa, da delavci brez naglice pridejo do jedilnice, v miru pojejo ter se po kosilu sprehodijo in poklepetajo s kolegi. Znanstveno je tudi dokazano razmerje med dolžino odmora in zmanjšanjem utrujenosti. Za to razmerje je značilna njegova eksponentna funkcija, kar pomeni, da se utrujenost manjša hitreje na začetku odmora, pozneje pa njen učinek pade. To pomeni, da je bolj smiselno počivati pogosto in kratko (Polajnar in Verhovnik 2000, 25–26).

2.2 Značilnosti delovnega časa in njegova ureditev v Sloveniji

2.2.1 Kaj je delovni čas

Delovni čas definiramo v 142. členu ZDR-1, ki pravi, da je delovni čas efektivni delovni čas in čas odmora po 154. členu tega zakona ter čas upravičenih odsotnosti z dela v skladu z zakonom in kolektivno pogodbo. Čas, ko je delavec na razpolago delodajalcu, ko dela ter izpolnjuje svoje delovne obveznosti vezane na pogodbo o zaposlitvi, se imenuje efektivni delovni čas. Ta čas je tudi ena izmed osnovnih sestavin za izračun produktivnosti dela (ZDR–1 2013).

2.2.2 Polni delovni čas

S 143. členom ZDR–1 je opredeljen polni delovni čas. Ta ne sme biti daljši od 40 ur na teden. V kolektivni pogodbi se lahko določi kot polni delovni čas tisti čas, ki je krajši od 40 ur na teden, vendar ta ne sme biti krajši od 36 ur na teden. Obstajajo tudi izjeme, te se pojavljajo pri delovnih mestih, kjer je večja verjetnost za nevarnosti in poškodbe, ki bi ogrožale zdravstveno stanje zaposlenega. Takrat se lahko kot polni delovni čas šteje tudi delovni čas, ki je krajši od 36 ur. Če polni delovni čas ni zakonsko določen ali ni del kolektivne pogodbe, se šteje za polni delovni čas 40 ur na teden (ZDR–1 2013).

2.2.3 Izmensko delo

ZDR izmenskega dela ne ureja posebej. Na mednarodni ravni je le to urejeno z Direktivo 2003/88/ES. Določba znotraj 150. člena ZDR sicer ureja, da kolektivne pogodbe na ravni dejavnosti pri tovrstni obliki delovnega časa drugače uredijo počitek (158. člen) so v primeru nočnega dela obvezne občasne izmenjave, saj delavec lahko dela ponoči največ 1 teden (ZDR–150. člen). Delodajalec izmensko delo sme in je po ZDR v 145. členu dolžan uvesti tudi v primeru, da s tovrstno obliko dela prepreči opravljanje nadurnega dela. V 33. členu KPDZSV izmensko obliko delovnega časa najdemo pod opredelitvijo kot delo v izmenah, pri katerem se z dve ali triizmenskim delom zadovoljujejo potrebe, da se določena dejavnost izvaja neprekinjeno.

2.2.4 Nadurno delo

Delavec je dolžan opravljati delo preko polnega delovnega časa, kar imenujemo nadurno delo. Slednje je dolžan opravljati izjemoma v primeru povečanega obsega dela, če je potrebno nadaljevanje delovnega ali proizvodnega procesa, da se prepreči materialna škoda ali nevarnost za zdravje zaposlenih, če je nujno, da se prepreči okvara na delovnih sredstvih in če je potrebno, da se zagotovi varnost ljudi in premoženja ter varnost prometa, je zapisano v 144. členu ZDR–1. Prošnja oz. odredba o nadurnem delu mora biti delavcu podana v pisni obliki in to pred začetkom dela. Izjemoma v primeru, ko zaradi narave dela ali nujnosti opravljanja nadurnega dela ni mogoče podati v pisni obliki pred začetkom dela, se lahko nadurno delo odredi tudi ustno. V tem primeru se mora v pisni obliki izdati naknadno. V zakonu je navedeno, da lahko nadurno delo traja največ 8 ur na teden, največ 20 ur na mesec in največ 170 ur na leto. Delovni dan pa ne sme biti daljši od 10 ur. Nadurno delo lahko preseže letno omejitev, vendar ne več kot 230 ur na leto in to le s soglasjem delavca. Za vsako delo izven zakonsko določenega časa mora delodajalec dobiti od delavca pisno soglasje. V primeru zavrnitve pisnega soglasja, delavec ne sme biti izpostavljen neugodnim posledicam na delovnem mestu (ZDR–1 2013).

2.2.5 Nočno delo

V ZDR–1 je navedeno, da se kot nočno delo šteje delo v času med enajsto zvečer in šesto uro naslednjega dne. Če je z razporeditvijo delovnega časa določena nočna delovna izmena, se šteje za nočno delo osem nepretrganih ur v času med deseto zvečer in sedmo uro naslednjega dne. Zakon definiran pojem nočnega delavca, to je delavec, ki dela ponoči vsaj tri ure svojega dnevnega delovnega časa oziroma delavec, ki dela ponoči vsaj tretjino polnega letnega delovnega časa. Nočni delavci imajo pravico do posebnega varstva. V primeru, da obstaja predvidevanje, da bi se nočnemu delavcu po mnenju zdravniške komisije zaradi takega dela lahko poslabšalo zdravstveno stanje, ga mora delodajalec premestiti na ustrezno delo podnevi. Nočnim delavcem mora delodajalec zagotoviti daljši dopust, ustrezno prehrano med delom ter strokovno vodstvo delovnega procesa. Na nočno delo ne sme biti umeščen delavec, ki nima urejenega prevoza na delo in iz njega. V primeru dela, ki je organizirano v izmenah in ta vključuje tudi nočno izmeno, mora delodajalec zagotoviti njihovo periodično izmenjavo. Pri tem sme delavec ene izmene delati ponoči največ en teden, razen če pisno soglaš z daljšim

časovnim obdobjem nočnega dela. Delovni čas nočnega delavca v obdobju štirih mesecev ne sme trajati povprečno več kot osem ur na dan. Z zakonom ali kolektivno pogodbo pa se lahko določi, da se obdobje štirih mesecev podaljša na največ šest mesecev. Če nočni delavec dela na delovnem mestu, kjer je večja nevarnost za poškodbe in okvare, njegov delovni čas ne sme trajati več kot osem ur na dan (ZDR–1 2013).

2.2.6 Razporejanje delovnega časa

O razporejanju delovnega časa govorimo v 148. členu ZDR–1. Pogoji za začasno prerazporeditev delovnega časa se določijo s pogodbo o zaposlitvi v skladu z zakonom in kolektivno pogodbo. Pred začetkom koledarskega oziroma poslovnega leta delodajalec določi letni raspored delovnega časa in o tem, na dogovorjen način, pisno obvesti delavce in sindikate pri delodajalcu. Če delavec v času trajanja delovnega razmerja zaradi potreb usklajevanja družinskega in poklicnega življenja predlaga drugačno razporeditev delovnega časa, mu mora delodajalec, upoštevajoč potrebe delovnega procesa, pisno utemeljiti svojo odločitev. Pisna utemeljitev se lahko pošlje tudi po elektronski poti. Pri enakomerni razporeditvi polni delovni čas ne sme biti razporejen na manj kot štiri dni v tednu. Delovni čas je lahko neenakomerno porazdeljen zaradi razlogov iz narave ali organizacije dela ali potreb uporabnikov. Pri začasni ter neenakomerni razporeditvi polnega delovnega časa le-ta ne sme trajati več kot 56 ur na teden. Pri neenakomerni razporeditvi ter začasni prerazporeditvi delovnega časa se upošteva polni delovni čas kot povprečna delovna obveznost v obdobju, ki ne sme biti daljše od šestih mesecev (ZDR–1).

2.2.7 Počitek po delavnem času

Zavezanost posameznika k delu je zelo odvisna od tega, kako se posameznik spočije od prejšnjega delovnega dne. Zavezanost pomeni pozitivno izkušnjo zaposlenih na delu, kar je povezano z zdravjem in pozitivnimi učinki dela na posameznika, ter pomaga zaposlenim izluščiti pozitivne učinke iz dejansko stresnega dela. Zavezanost pozitivno vpliva tudi na organizacijsko pripadnost in posameznikovo aktivnost v podjetju. Zavezanost zaposlenih se razlikuje od vsakega posameznika, nanjo pa vplivajo tudi osebne lastnosti posameznikov, torej fizične, emocionalne in psihološke. To namiguje na dejstvo, da počitek in s tem povezana

»obnova«, pomagata posamezniku k višji stopnji zavezanosti na delu. Počitek ima pozitiven učinek na posameznikovo fizično moč in zdravje. V primerjavi s posamezniki, ki niso počivali po končanem delovnem dnevu, so bili tisti, ki so počivali, bolj pripravljeni vlagati trud in so na mirnejši način spopadali s stresnimi situacijami. Počitek vpliva tudi na predanost, saj imajo delavci, ki so počivali, dovolj energije, da so aktivni pri svojem delu, medtem ko delavci, ki se niso spočili, neradi opravljajo svoje delu, saj jim primanjkuje energije. Počitek je pozitiven tudi za učinek absorpcije, saj se posamezniki, ki so spočiti, lažje skoncentrirajo na nalogo in prezrejo nepomembne iztočnice. Če povzamemo, je počitek pomemben za posameznikovo fizično moč in zdravje, za njegovo zavzetost pri delu in absorpcijo, kar so kazalci zavezanosti zaposlenih. Pomembno je torej, da delodajalci posamezniku pustijo prosti čas, saj imajo zaposleni v prostem času že družinske obveznosti, potrebujejo pa tudi čas za kakovosten počitek, saj je tako njihov naslednji delovni dan veliko boljši in bolj produktiven (Sonnentag in Frese 2003).

Ob pregledu teoretičnih osnov s pomočjo zakonodaje, ki ureja delovni čas, lahko ugotovimo, da so tako mednarodne organizacije kot nacionalna zakonodaja v RS dolžne zagotavljati minimalne standarde za varnost in zdravje pri delu, ki ohranjajo delovno sposobnost in zdravje delavca. Tukaj je vključena pomoč zaposlenim staršem pri usklajevanju dela in družinskih obveznosti ter pravica do spoštovanja zasebnega in družinskega življenja. V praksi lahko opazimo, da zaradi specifične narave dela podjetje lahko z različnimi pristopi nekoliko odstopa od zakonodaje, brez, da bi le to kršil in delavcem omogoči višji obseg nadurnega dela brez soglasja države, vendar z odločitvijo posameznika.

3 6. EVROPSKA RAZISKAVA O DELOVNIH POGOJIH

3.1 Značilnosti delovnega časa v Evropski uniji

Za širši vpogled na področje raziskovalne problematike sem v nadaljevanju povzela in navedla bistvene ugotovitve s področja delovnega časa, šeste evropske raziskave o delovnih pogojih (v nadaljevanju EWCS). Raziskavo je opravila Evropska fundacija za izboljšanje življenjskih in delovnih pogojev leta 2015. Z raziskavo EWCS dobimo vpogled v delovno okolje in pogoje dela v osemindvajsetih državah članicah Evropske unije. V raziskavo je vključena tudi Velika Britanija, saj je bila raziskava opravljena pred njenim izstopom iz EU. Poleg držav članic

raziskava vključuje tudi Turčijo, Norveško, Makedonijo, Albanijo, Črno goro, Srbijo in Švico (Parent–Thirion in drugi 2016).

Raziskava sodi med najpomembnejše redne raziskave Eurofounda. Izvaja se že od leta 1990, opravijo pa jo na vsakih pet let. Vključuje več segmentov na področju dela, v diplomsko nalogo sem vključila in povzela del, ki je povezan s tematiko diplomskega dela, to je kakovost delovnega časa. Raziskava vključuje indeks, ki meri pogostnost dolgih delovnih ur, področje odmorov med delovnim časom, netipičen delovni čas in prilagodljivost le tega. Na splošno se je delovni čas v 28. državah evropske unije (v nadaljevanju 28EU), od leta 2005 izboljšal. 44 % delavcev ima zelo redne delovne urnike, en delavec od petih, kar predstavlja 22 %, nekajkrat na mesec dela v svojem prostem času, da lahko izpolni zahteve za delo. Organizacija delovnega časa je zelo pomembna za kakovost delovnih mest in kakovost delovnega življenja zaposlenih. Po eni strani delovni čas igra vlogo pri zdravju in dobrem počutju delavcev in pomembno vlogo v kolikšni meri so delavci izpostavljeni tveganjem na delovnem mestu. Po drugi strani pa je potrebno sorazmerno obdobje med delovnim časom in prostim časom, da lahko zaposleni nemoteno delajo. Dobro sorazmerje obojega je dobro spodbujati s prilagajanjem obeh, tako v dobro organizacije ter predvsem zaposlenih. Raziskava kaže, da je za današnji čas značilna predvsem vse bolj prožna nestandardna ureditve delovnega časa, v kar so vključeni tudi segmenti, čas počitka, čas dežurstva, nadurno delo. Lahko rečemo, da je imela vpliv na to tudi informacijska in komunikacijska tehnologija (IKT), ki je zbrisala meje tradicionalnega in omogoča delo kadarkoli in kjerkoli.

3.2 Rezultati na področju atipične oblike delovnega časa

Indeks sestavljajo štiri dimenzije: trajanje, netipični delovni čas, ureditev delovnega časa in fleksibilnost. S temo diplomskega dela se v največji meri povezuje druga dimenzija, imenovana atipični delovni čas. Tako sem se osredotočila na povzemanje in analizo druge dimenzije kakovosti delovnega časa. Ta oblika vključuje delo med vikendi, nočno delo in izmensko delo. Te oblike dela raziskava povezuje z negativnimi posledicami na zdravje in dobro počutje. Povečano je tveganje za kardiovaskularne bolezni, utrujenost, zmanjšanje količine in kakovost spanja, tesnobo, depresije, motnje prebavil, povečano tveganje splava, nizke porodne teže in prezgodnje rojstvo ter tveganje obolenja z rakom.

V določenih situacijah delo poteka v času, ki je pri drugih oblikah dela rezerviran za druga življenjska področja, kot so vikendi, večeri in spanje. Pri tej obliki delovnega časa pa so ti deli dneva organizirani za namen dela, tako je ta oblika delovnega časa znana kot "netipična" in delavcem omogočiti manj socialne interakcije, manj dnevnega prostega časa. Raziskava je v tem segmentu pokazala, da več kot polovica anketirancev EU28 (52 %) poroča, da delo opravljajo vsaj eno soboto na mesec. Enako je v primerjavi z letom 2005. Skoraj četrtina (24 %) zaposlenih poroča, da delajo vsaj tri sobote na mesec, kar je približno enako kot v letu 2010. Delo ob sobotah je po rezultatih pokazalo, da ga bolj pogosto opravljajo moški (56 %) kot ženske (47 %). Glede na prejšnja leta, če primerjamo leto 2010 in 2015, se je obseg sobotnega dela zmanjšal na področju kmetijske obrti (iz 85 % na 77 %), vendar se je ta povečal v sektorju managerjev (iz 56 % na 62 %), prav tako pa pogosteje delo ob sobotah opravljajo tudi tehniki (iz 40 % na 45 %) in obrtniki (iz 47 % na 50 %). Kar pa ni presenetljivo je dejstvo, da v največji meri sobotno delo opravljajo samozaposleni in to kar v 75 %. Enake smernice se kažejo tudi pri nedeljskem delu. Povečal se je tudi odstotek nočnega dela, pod kar uvrščamo delo med 22.00 in 05.00 uro zjutraj. Ta oblika dela se v večjem odstotku kaže predvsem pri moških, ki so mlajši od 50 let. Ženske v trendu nočnega dela ne zaostajajo veliko za moškimi. Po podatkih EWCS, približno 21 % vseh delavcev v EU dela v delovnih izmenah, kar predstavlja močno povečanje za kar 17 %, zabeleženih v letih 2010 in 2005. Prevladujoča vrsta izmenskega dela so izmenični ali vrtljivi premiki, tem sledijo trajni premiki, katera oblika vključuje jutranjo, popoldansko ali nočno izmeno. Izmenska oblika dela, ki vključuje delovni odmor štirih ur med delovnim obdobjem, je v Evropi manj pogosta, je pa ta razporeditev od leta 2005 relativno stabilna (Parent-Thirion, in drugi 2016).

V Tabeli 1 je prikazan učinek izmenskega dela na različne spremenljivke, ki je predstavljen pod razmerjem obetov. Ta primerja verjetnost pojava, ki se pojavi med prisotnostjo in odsotnostjo danega stanja. V tem primeru razmerje obeta z vrednostjo 1 pomeni, da je obet enako verjeten za tiste, ki delajo v izmenah, kot tiste, ki nimajo izmenskega delovnega časa. Če je vrednost večja od 1, to pomeni, da je pojav verjetnejši za tiste, ki delajo v delovnih izmenah. Če je to manj kot 1, pomeni, da je manj verjeten za zaposlene v delovnih izmenah. Učinki se spremljajo zaradi razlik med državami, sektorji in poklici. Vsa razmerja so statistično pomembna ($p < 0,05$). Rezultati v tabeli tako kažejo, da delavci, ki delo opravljajo v izmenah, ne glede na vrsto izmenskega dela, v manjšem odstotku poročajo o dobrem odnosu med delovnim časom ter družino in socialnim življenjem. V večjem odstotku ti delavci poročajo o svojih zdravstvenih težavah in ogroženosti zaradi te vrste dela. Pravijo namreč, da ta negativno

vpliva na njihovo zdravje, prav tako poročajo o delu pri visoki hitrosti ter veliki izčrpanosti, pri tem pa ne občutijo, da so plačani ustrezno glede na njihova prizadevanja in dosežke pri delu. Poleg tega se v manjšem odstotku počutijo sposobne za delo po dopolnjenem 60. letu starosti.

Tabela 3.1 Povezovanje izmenskega dela z vidiki delovnih pogojev, EU 28

	IZMENSKI DELAVCI (% anketirancev)	NEIZMENSKI DELAVCI (% anketirancev)	RAZMERJE OBETOV (izmensko delo)
Usklajevanje delovnega časa in družinskega/socialnega življenja	71	84	0,511
Ogroženost varnosti in zdravja zaradi dela	35	21	1,932
Delo negativno vpliva na zdravje	35	24	1,628
Več kot polovico časa delo s hitrim tempom	58	44	1,792
Slabo počutje zaradi plačila za delo	37	29	1,381
Občutek izčrpanosti konec delovnega dne	41	32	1,381
Posvetovanje med zaposlenimi pred določanjem ciljev	37	48	0,722
Zmožnost dela po 60. letu starost	63	75	0,587

Vir: Anderson in drugi (2012).

Sledi raziskave pokažejo, da se je kakovost delovnega časa, v primerjavi s podatki iz leta 2005, v Evropi zvišala. Razlike med sektorji so zmerne, podatki kažejo, da imajo uradniki najvišjo kakovost delovnega časa, medtem ko je ta kakovost med proizvodnimi delavci znatno nižja.

Izmensko delo je najbolj razširjeno v industriji, med upravljavci naprav in strojev ter med storitvenimi in prodajnimi delavci. Podatki, ki jih poda raziskava, kažejo, da je izmenski delovni čas neugodno povezan s številnimi dejavniki. Delavci, ki opravljajo delo v izmenah, težje najdejo ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem, prav tako menijo, da je zaradi dela v izmenskem delovnem času ogroženo njihovo zdravje in varnost. Prav tako se jih je kar dober odstotek strinjalo, da ta vrsta delovnega časa negativno vpliva na njihovo zdravje. Na podlagi tega lahko predpostavimo, da je velika verjetnost, da se bodo ob koncu delovnega dne počutili preutrujeni, poleg tega pa so rezultati dali tudi podatke, da ti delavci menijo, da niso

ustrezno plačani in je manj verjetno, da bodo lahko delali isto delo po dopolnjenem 60. letu starosti (Parent–Thirion in drugi 2016).

4 ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Organizacije se ustanovijo z namenom doseganja zastavljenih ciljev. Organizacija je odprt sistem, katere kompleksnost med seboj povezujejo deli v njej, ki so v določenih razmerjih in so podrejeni svojim ciljem. Družba je trajnejša, v kolikor v veliki meri člani družbe uresničujejo svoje cilje, ko si družba prizadeva za doseg svojega cilja. Zaposleni v taki organizaciji so med seboj odvisni in medsebojno povezani (Lipovec 2005). V nadeljevanju so predstavljene najbolj razširjene vrste organizacijskih struktur. **Funkcijska organizacijska struktura**, ki je centralizirana in organizirana glede na število področij oziroma služb v podjetju. Oblikovana je na način, da so funkcije strnjene v organizacijske nosilce. **Divizijska (produktna) organizacijska struktura** ima decentralizirano obliko, pri kateri so funkcije oblikovane na ravni proizvodnega programa ali panoge znotraj proizvodnega podjetja. Centralizirano je odločanje o celotni organizaciji, odločanje na ravni programa poteka decentralizirano. **Projektna organizacijska struktura** je vezana na določen projekt, ki ima za razlog ustanovitev projektnih skupin. Cilj le teh je na enem mestu zbrati najboljše delavce, ki bodo povečevali možnost razvoja novih rešitev. **Matrična organizacijska struktura** je kombinacija funkcijske in divizijske organizacijske strukture. Zaposleni v tej strukturi delajo na projektih po potrebi, zato se križata delo na rednem delovnem mestu in delo na projektu. **Dinamična mreža** je tako imenovana virtualna organizacija, ki deluje na povezovanju podjetij preko računalnika. Za njo je značilno, da so zaposleni med seboj neodvisni, vendar so povezani (Lipčnik 1996, 52–57). Procesna organizacijska struktura sodi med postmoderne organizacije in se osredotoča skoraj izključno na procese. Zaradi spreminjanja ciljev skozi čas, se spreminjajo tudi naloge v procesih in celotna organizacijska struktura (Vila in drugi 1999).

5 ORGANIZACIJA PROIZVODNJE

Že leta 1900 s Taylorom (Vila 1982), se je začelo govoriti o organizaciji dela. Kasneje so se Taylorova načela in koncept organizacije dela razdelila v dva dela. Eden izmed njiju je opisoval splošno strukturo podjetja, poslovne odločitve in reševanje gospodarskih problemov, kar danes imenujemo organizacijski menedžment. Drugi pa se je usmeril na reševanje problemov v proizvodnji, imenovano organizacija proizvodnje. Na statični in dinamični del lahko delimo organizacijo proizvodnje, ki jo definiramo kot znanstveno področje s področja tehniške znanosti, ki se ukvarja z načrtovanjem, raziskovanjem ter izpopolnjevanjem proizvodnega sistema statičnega dela ter raziskovanjem, izpopolnjevanjem in načrtovanjem kot s pripravo, koordiniranjem in spremljanjem poteka tehnološkega in proizvodnega procesa dinamičnega dela proizvodnje.

Torej, kaj je bistvo organizacije proizvodnje? Odgovor se glasi: izdelati izdelek v vnaprej določenem roku, želeni in zahtevani količini ter kakovosti ter z optimalnimi stroški. Vendar pri teh teorijah nikakor ne smemo pozabiti na človeka- delavca, ki je nadvse pomemben v procesu. Pri tem je potrebno upoštevati njegove zmožnosti, razpoložljiva sredstva ter medsebojno delovanje le teh.

Zahtevane discipline organizacije proizvodnje so torej naslednje:

- Načrtovanje proizvodnega sistema
- Projektiranjem tehnološkega in proizvodnega procesa
- Študij dela in ergonomije
- Načrtovanje in vodenje proizvodnje
- Kontrola in zagotavljanje kakovosti
- Gospodarjenje z materialom
- Vzdrževanje (Vila 1982).

6 OSNOVNI PODATKI O PODJETJU X

Podjetje je bilo ustanovljeno v 40-ih letih. Njihova prva naloga je bila obogatitev izbora izdelkov in povečati domačo proizvodnjo ter s tem zmanjšati odvisnost od izvoza. Tako že več kot 70 let ustvarja razvojne tokove v panogi svoje industrije. V letih po osamosvojitvi Slovenije, so se preoblikovali v delniško družbo in istega leta so delnice začele kotirati na Ljubljanski borzi vrednostnih papirjev. Nekaj let kasneje so kot prva srednjeevropska farmacevtska družba vstopili na ameriški trg. Danes podjetje zaposluje preko 2.400 ljudi in sodi med večja podjetja v Sloveniji. Ima pet odvisnih družb, devet predstavništev in podružnic po svetu, ki delujejo v več kot sto državah. Podjetje je slovenska, evropska in svetovna farmacevtska generična družba, blizu ljudem in usmerjena v prihodnost.

Razvojna dejavnost poteka v treh razvojnih centrih: v globalnem razvojnem centru za izdelke in tehnologije, v globalnem razvojnem centru za učinkovine in zdravila ter v globalnem razvojnem centru za podobna biološka zdravila. S kompetentnostjo in z znanjem zaposlenih se je podjetje umestilo med najpomembnejše globalne proizvodne centre za učinkovine in zdravila. So vodilna družba za uvajanje novih izdelkov na svetovne trge. Znotraj podjetja veliko vlagajo v razvoj ter izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. Že desetletja dejavno soustvarjajo slovenski razvojno-raziskovalni prostor ter sodelujejo s slovenskimi univerzami in centri odličnosti. Uspešno povezujejo gospodarstvo in znanost. Visoke standarde kakovosti uresničujejo v vseh delovnih procesih, v razvoju in proizvodnji zdravil ter pri oskrbi trgov. Zavedajo se, da imajo njihovi vrhunsko usposobljeni in izkušeni strokovnjaki pri tem ključno vlogo. Verjamejo, da sta poslovna uspešnost in družbena odgovornost neločljivo povezani.

V podjetju kot poslanstvo navajajo, postati glavni ponudnik visoko kakovostnih in dosegljivih zdravil, s čimer bodo ljudem po svetu pomagali zagotoviti dolgoročen dostop do zdravstvenega varstva. Zavzemajo se za vpeljevanje inovativnih tehnologij in distribucijskih načinov na generičnem trgu. Podjetje pod organizacijsko kulturo in klimo uvršča skupno vez, ki so vrednote, katere v podjetju cenijo, spoštujejo in živijo. Povezuje jih hitrost in enostavnost, zaupanje in medsebojno spoštovanje ter osredotočenost na kupca in kakovost.

Podjetje se lahko pohvali z različnimi certifikati kot so družini prijazno podjetje in družbeno odgovorno podjetje. Znotraj podjetja izbirajo najboljše zaposlene, cenijo jubilate, prepoznajo najboljše ideje, merijo zadovoljstvo zaposlenih, gradijo znamko voditeljstva ter živijo

raznolikost in vključenost. Ker je podjetje zelo veliko, je tudi njihova organizacijska struktura kompleksna. Lahko rečem, da je podjetje nekako razdeljeno na štiri dele, saj ima štiri večje poslovalnice v štirih Slovenskih mestih. Vse poslovalnice podjetja so vpete v organizacijsko strukturo, le to pa lahko s pomočjo teorije opredelimo kot divizijsko organizacijsko strukturo. Nato so tukaj še kako pomembne štabne enote, ki služijo kot podpora divizijam.

Kriteriji za opredelitev velikosti podjetja so določeni v Zakonu o gospodarskih družbah glede na (povprečno) število zaposlenih, čistih prihodkov od prodaje in vrednosti aktive (ZGD–1 2006). Analizirano podjetje sodi med večja podjetja, zato je organizacijska struktura decentralizirana, vendar usmerjena s politiko in pravili. Število organizacijskih ravni je veliko, zato je tudi kompleksna. Prisotna je formalizacija, ki se odraža v pravilih, ki že dalj časa veljajo v vsej družbi. Število in obseg navodil, predpisov, pravilnikov, poslovnikov in podobnih dokumentov je veliko. Strategija je obširen načrt, kako bo družba dosegla zastavljene cilje, misijo in vizijo. Podjetje mora slediti ciljem in strategiji družb, katerih del je. Če želijo uresničiti cilje, morajo v podjetju temu primerno uskladiti delovanje organizacije.

6.1 Organizacijska struktura podjetja

Podjetje je razdeljeno na štiri dele. Poslovalnice ima v Ljubljani, kjer je tudi vodstvo, v treh slovenskih krajih ima podjetje še tri proizvodne obrate. Vse poslovalnice podjetja so intenzivno vpete v organizacijsko strukturo. Zaradi velikosti podjetja je tudi njihova organizacijska struktura kompleksna. Ob povezavi s teoretično zasnovo lahko organizacijsko strukturo v podjetju opredelimo kot divizijsko organizacijsko strukturo. Podpora divizijam so štabne enote, ki so splošne in zadevajo vse divizije. Ker bi s tem povečali stroške administracije, je nesmiselno, da bi bile štabne enote decentralizirane in vključene v vsako divizijo posebej (Interno gradivo 2010). Štabne enote v podjetju so: kadri, finance, pravne zadeve, korporativno komuniciranje in servisne dejavnosti. Na podlagi proizvodnih programov so v podjetju oblikovali divizije, katerih je ta trenutek šest. Zaradi ne imenovanja podjetja skozi celotno nalogo, divizij zaradi njihove prepoznavne narave ne bom navajala. Skozi zgodovino je podjetje v veliki meri raslo in s tem spreminjalo svojo organizacijsko strukturo, tehnologijo, obseg poslovanja, način vodenja, število zaposlenih in tudi delitev dela. Vse to je imelo vpliv tudi na razvoj in spremembe organizacijske klime in kulture, ki se je zaradi velikosti podjetja preoblikovala v podkulture. Proučevano podjetje, kot sem omenila, sodi med večja podjetja, zato je organizacijska struktura usmerjena s politiko in pravili, vendar decentralizirana.

Oprelimo jo lahko tudi kot kompleksno, saj šteje veliko organizacijskih ravni, prav tako je prisotno veliko število predpisov, navodil pravilnikov, poslovnikov in podobnih dokumentov, prisotna je velika mera formalizacije. Vse naštetu vpliva na oblikovanje podkultur in s tem tudi do neenotnosti pri urejanju problematike med enotami. Zaradi nenehnih sprememb iz strani vodstva se tako hitro zgubi enotno sodelovanje in usklajevanje, kar se kaže tudi pri problematiki delovnega časa (Interno gradivo 2010).

NAMEN, CILJI TER RAZISKOVALNA VPRAŠANJA

Osnovni namen diplomskega dela je spoznati organizacijo delovnega časa v velikem proizvodnem podjetju, vpliv več izmenskega delovnega časa na zaposlene v podjetju x, preveriti optimalnost tri in štiri izmenskega delovnega časa v proizvodnji podjetja, spoznati pravno ureditev delovnega časa na mednarodni in nacionalni ravni in jo primerjati z ureditvijo delovnega časa v dotičnem podjetju ter ugotoviti morebitna odstopanja in usklajenost.

Cilj:

- Opredeliti pravno podlago delovnega časa v Sloveniji
- S pomočjo teorije in empiričnega dela analizirati delovni čas v proizvodnji podjetja kjer se spopadajo s problematiko več izmenskega delovnega časa

Raziskovalna vprašanja:

- Kako več izmensko delo vpliva na zavzetost in kakovost dela zaposlenih?
- Na kakšne načine v proučevanem podjetju zagotoviti in organizirati delovni čas?

7 METODOLOŠKA OPREDELITEV

7.1 Raziskovalna metoda

Za namen raziskave ter pridobivanja podatkov sem na osnovi pridobljenih podatkov izvedla anketo med zaposlenimi, z namenom preučitve njihovih pogledov in primerjave s pravno zakonodajo. Spremenljivke, ki sem jih preučevala znotraj ankete, so mnenja zaposlenih o

trenutnem delovnem času, zadovoljstvo z delovnim časom, vpliv le tega na delo in življenje izven delovnega časa, z namenom preučitve, ali bi sprememba večizmenskega časa korenito spremenila njihovo zavzetost za delo in pogled na samo delo in življenje izven dela.

7.2 Raziskovalni vzorec in postopek zbiranja podatkov

Sodelujoči v raziskavi so bili delavci v proučevanem podjetju, ki se vsakodnevno srečujejo z večizmenskimi deli. Stik z zaposlenimi sem vzpostavila po predhodnem dogovoru s kadrovnikom in vodji obratov. Zaradi specifičnosti samega proizvodnega procesa, kar vključuje tudi omejeno dostopanje v samo proizvodnjo, sva s kadrovnikom uskladila raziskovalne namene in dorekla podrobnosti, ter stopila v stik z vodjami enot in izmen v podjetju s katerimi sem kasneje redno sodelovala. Na podlagi razgovorov z vodji proizvodnje, podjetje je namreč zelo veliko, smo se dogovorili, da v raziskovanje vključim le en oddelek, ki vključuje 45 zaposlenih. Zaposlenim, ki so jim bila namenjena vprašanja, sem poslala povezavo do spletne različice vprašalnika. Tisti zaposleni, ki niso želeli ali niso imeli dostopa do elektronskih naprav, so na vprašanja odgovorili na tiskani različici enakega vprašalnika. Vse tiskane različice, teh je bilo 8, sem nato naknadno vnesla v spletno aplikacijo, v kateri sem oblikovala spletni vprašalnik. Za ta korak sem se odločila, da sem lahko vse pridobljene podatke zbrala na enem mestu. Navsezadnje je pri raziskavi sodelovalo le 18 zaposlenih, kar pomeni, da so pri reševanju zadostili potrebam raziskave in v celoti odgovorili na vprašalnik, ki jim je bil namenjen. To predstavlja, glede na zastavljene kriterije, le 40 % vseh vključenih zaposlenih. Vzorec je zaradi obdobja, v katerem sem opravljala raziskavo, zelo majhen in mogoče ne najboljši za podlago pri sprejemanju kakršnihkoli sprememb. Samo pridobivanje podatkov je trajalo več mesecev, od začetnega zbiranja informacij glede delovanja same proizvodnje podjetja, ustreznega usposabljanja in izobraževanja za vstop v sam proizvodnji del podjetja, izoblikovanja anketnega vprašalnika ter pridobivanja ljudi, ki so ustrezali standardom raziskave.

8 ANALIZA PODATKOV

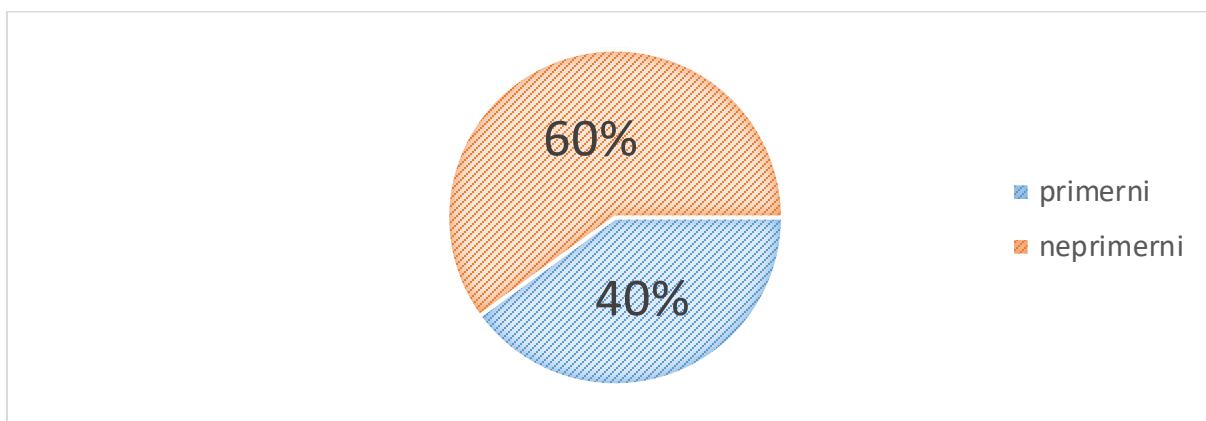
8.1 Analiza urnikov

Na podlagi analize sem ugotovila, da v podjetju delovni čas delijo na dve najpogostejši obliki, fiksni ali togi delovni čas, ki ima natančno določeno dolžino trajanja za vsakega zaposlenega in se predvsem uporablja v proizvodnem delu podjetja. Druga oblika je tako imenovani premakljiv ali variabilni delovni čas, pri katerem lahko delavec prostovoljno izbira začetek in konec delovnega dne. Pri tej obliki delovnega časa so v podjetju zaradi velikega števila zaposlenih okvirno dorekli prihod med 7:00 in 8:30 uro, odhod pa je odvisen od prihoda, saj morajo zaposleni s tem delovnim časom opraviti dnevno predpisano število ur in nalog. V primeru potrebe po nadurnem delu, zaradi povečanega obsega dela, se v posameznih enotah organizirajo tako, da v obdobjih manjšega obsega dela zaposleni izkoristijo pridelane nadure in se lahko z dela odpravijo predhodno ali kakšen dan ostanejo doma. Seveda so to interni dogovori znotraj manjših delovnih skupin, kjer se morajo zaposleni med seboj uskladiti in v primeru izostanka priskrbeti ustrezno nadomeščanje. V podjetju imajo 22 različnih urnikov za področje in enote dela v Sloveniji. V proizvodnih oddelkih najdemo preostalih 16 urnikov, ki so sestavljeni v obliki različnih kombinacij. Razlikujejo se večizmenski urniki, ki v večini vsebujejo 12 urni delovnik. Urniki se razlikujejo glede na število izmen. V podjetju imajo dvo izmensko delo, tri izmensko delo in štiri izmensko delo ali delo v turnusu, kot mu pravijo zaposleni.

8.2 Vzorec sodelujočih pri raziskavi

Raziskava je bila namenjena podjetju ter njihovim zaposlenim. Kot že omenjeno, so bili sodelujoči zaposleni, primerni za sodelovanje, predčasno izbrani na podlagi razgovorov s kadrovikom in z vodji obratov. Sodelujoči v raziskavi imajo tri ali štiri izmenski urnik dela. Za sodelovanje so bili zainteresirani vsi izbrani zaposleni, torej vseh 45, navsezadnje pa jih je pri raziskavi dejansko sodelovalo le 18, kar pomeni, da so v celoti odgovorili na vprašalnik, ki jim je bil namenjen. To predstavlja 40 % od vseh vključenih zaposlenih glede na zastavljene kriterije. Vzorec sodelujočih pri raziskavi prikazuje graf 7.1.

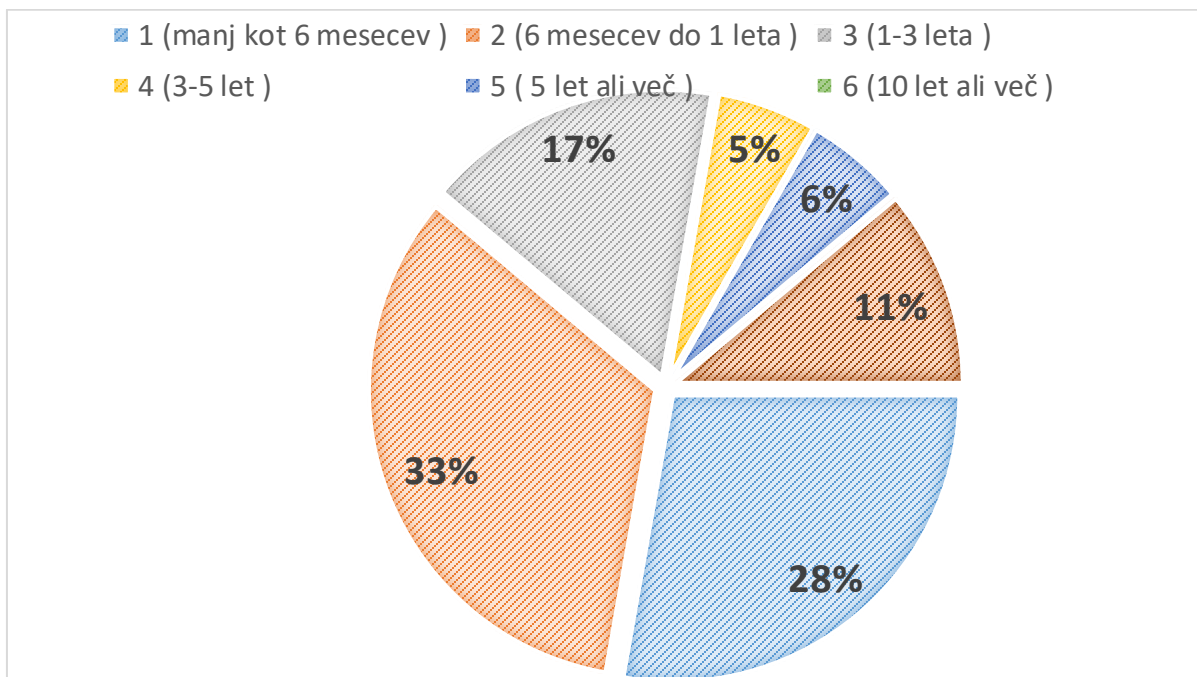
Graf 7.1: Vzorec sodelujočih zaposlenih



V nadaljnji analizi bodo analizirani le zaposleni, ki so na vprašalnik odgovorili v celoti. Torej 40 % delež vseh sodelujočih, ali povedano s številko, 18 zaposlenih.

S pomočjo demografskih vprašanj sem pridobila podatke, da je vprašalnik rešilo 62 % moških in 38 % pripadnic ženskega spola. 78 % vprašanih je starih med 21 in 40 let. 15 % je starih med 41 in 60 let, 8 % vprašanih je starih do 21 let. Več kot polovica, 67 % vključenih v raziskavo ima zaključeno srednješolsko izobrazbo. 10 % ima osnovnošolsko izobrazbo in 23 % visokošolsko ali univerzitetno izobrazbo. Vsi sodelujoči v raziskavi niso nadrejeni nobenemu sodelavcu.

Graf 7. 2: Doba dela zaposlenih v proučevanem podjetju



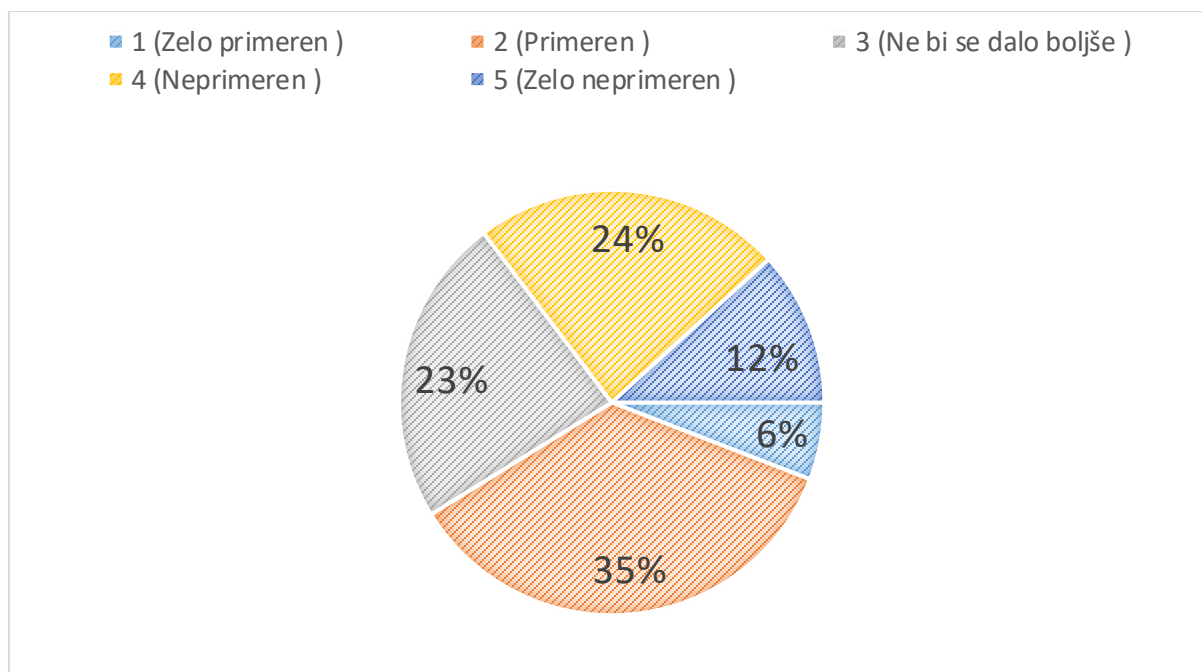
Zaposlene sem v vprašalniku povprašala, koliko let že delajo v podjetju. Največji delež sodelujočih v raziskavi so zaposleni, ki v podjetju delajo 30 let ali več, teh je kar 30 %. Na

vprašalnik je odgovorilo 28 % zaposlenih, ki je v podjetju delajo manj kot 6 mesecev. 17 % sodelujočih je v podjetju več kot eno leto vendar manj kot 3 leta. Sledijo tisti, ki so v podjetju od ½ leta do enega leta z 11 %, nato je tukaj še 6 % tistih, ki so v podjetju 5 ali več let ter 5 % tistih, ki so v podjetju 20 let ali več.

8.3 Mnenja in zadovoljstvo s trenutnim delovnim časom in podjetjem

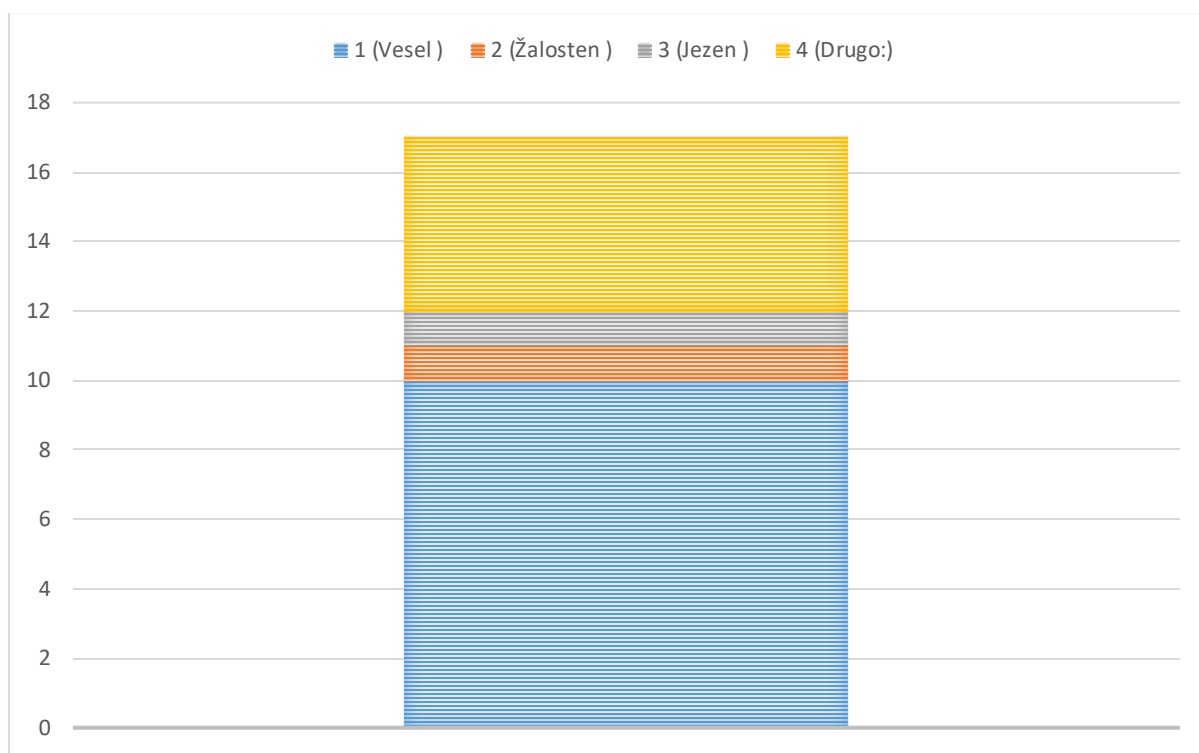
Za namene raziskave sem želela pridobiti informacijo, v kakšni meri so zaposleni zadovoljni s podjetjem in razmerami v njem. To področje sem združila z rezultati, ki se navezujejo na zadovoljstvo s trenutnim delovnim časom. V anketnem vprašalniku sem zaposlenim dala na voljo tudi nekaj odprtih vprašanj. Tako sem na vprašanje: »Zakaj mi trenutni delovni čas odgovarja?«, dobila povratno informacijo, da večini ta delovni čas ne odgovarja, nekaj jih je odgovorilo, da jim izmensko delo odgovarja, ker dobijo zaradi nočnega dela in dela med vikendi in prazniki dodatek osnovni plači. Izpostavili pa so, da je delo v izmenah prednostno, ker v nočnem času na lokacijah niso prisotni vodilni in je tako vzdušje bolj sproščeno. Večina vprašanih, ki so odgovorili, da jim izmenski delovni čas ne odgovarja, je podala tudi razlago, da imajo zaradi dela v izmenah uničen bioritem, premalo časa za hobije, družino in izlete. Z naslednjimi grafi prikazujem podatke, kako so vprašani zaposleni zadovoljni s podjetjem, kako pripadne se počutijo v podjetju in kako gledajo na trenutni delovni čas.

Graf 7. 3: Primernost trenutnega delovnega časa glede na delo, ki ga vprašani upravlja



Zaposleni so v raziskavi lahko izrazili svoje mnenje o primernosti delovnega časa glede na delo, ki ga opravljajo. 64 % je bilo tistih, ki so se strinjali s trditvami, da se delovnega časa ne bi dalo organizirati boljše (23 %), da je trenutni delovni čas primeren (35 %) ali celo zelo primeren (6 %) glede na vrsto dela. 36% vprašanih je bilo tistih, ki trenutni delovni čas opredelili kot neprimeren, (24 %) ali zelo neprimeren, (12 %) glede na vrsto dela.

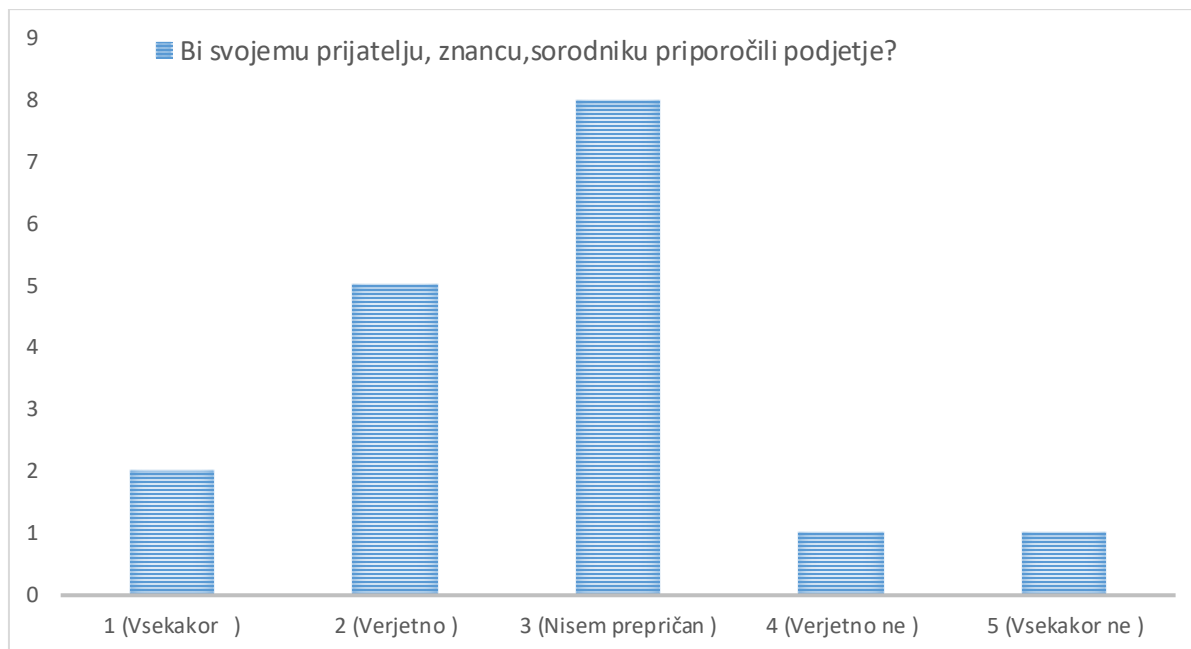
Graf 7. 4: Občutki ob uspešnosti podjetja



V Grafu 7.4. so prikazani odgovori na vprašanje, kaj zaposleni občutijo ob tem, ko je njihovo podjetje uspešno na različnih področjih. Razberemo lahko, da je večina vprašanih ob tem dejstvu srečna. 28 % pa jih navede, da so ob tem ravnodušni, jim je vseeno ali ne občutijo nikakršnih emocij. 12 % vprašanih ob uspešnosti podjetja v katerem delajo občuti negativno čustvo, prva polovica žalost, druga polovica pa jezo. 28 % je izbralo odgovor drugo in kot sem omenila zgoraj, so navedli lastno mnenje, kar kaže na ne povezanost s podjetjem. Na podlagi pridobljenih odgovorov lahko analiziram, da se 46 % vprašanih ne poistoveti z uspešnostjo podjetja oz. se ne čuti prepadne podjetju.

Zadovoljstvo s samim podjetjem sem preverjala z vprašanjem, ali bi zaposleni svojemu prijatelju, znancu, sorodniku priporočili podjetje.

Graf 7. 5: Priporočitev podjetja

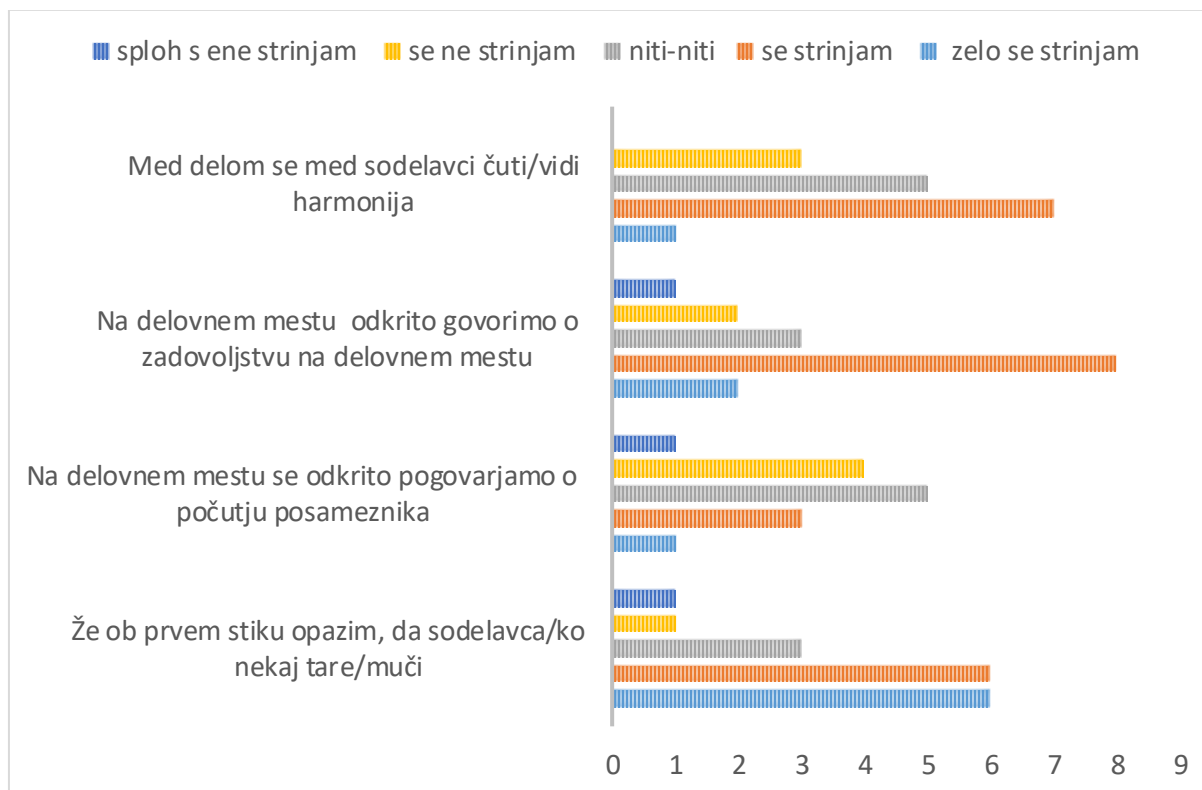


Z analizo odgovorov sem ugotovila, da večina (49 %) vprašanih v to ni prepričanih. V kolikor temu dodam še 12 % tistih, ki so odgovorili verjetno ne in vsekakor ne, pa dobimo kar 61 % tistih, ki bi o priporočilu podjetja predhodno premislili, kar je procentualno več, kot bi jih podjetje vsekakor priporočilo (11 %) in verjetno priporočili (28 %).

8.4 Klima in odnosi na delovnem mestu

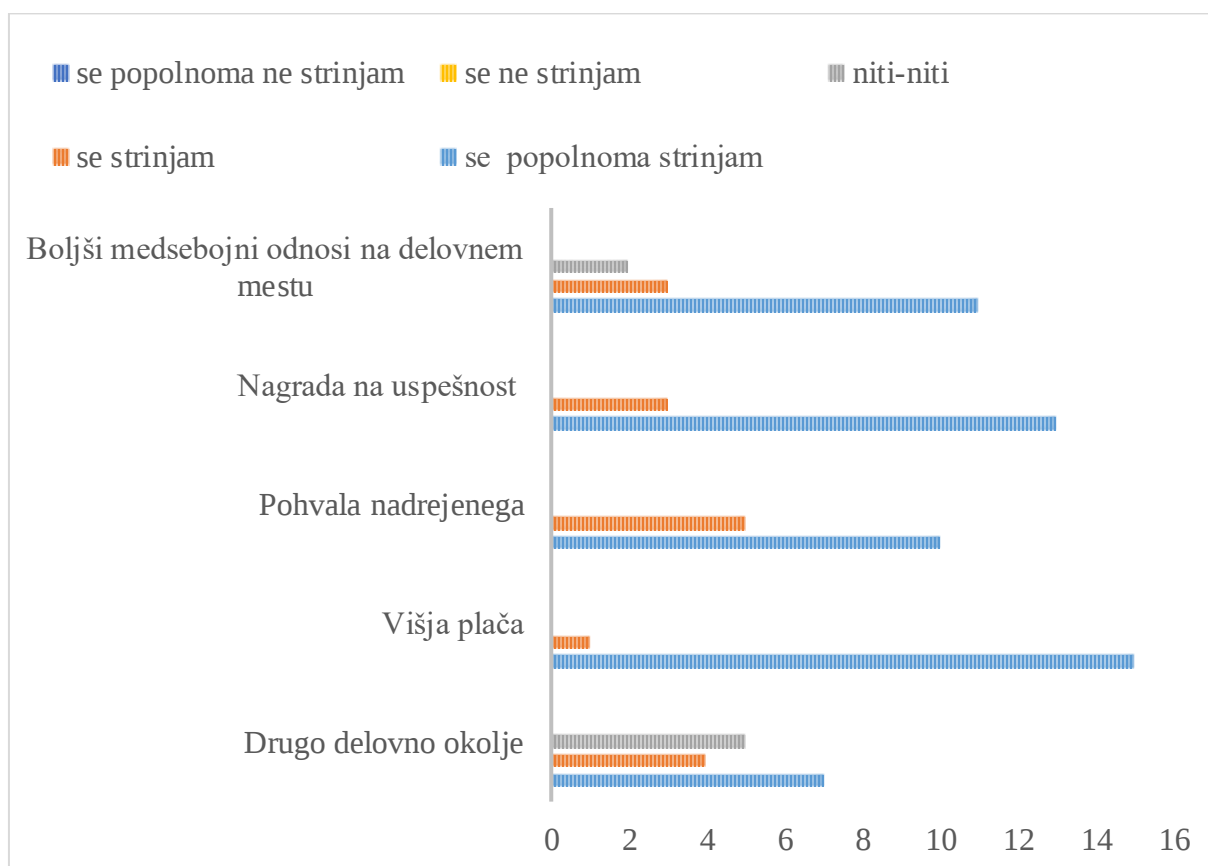
Znotraj raziskave sem se dotaknila tudi področja odnosov in delovne klime, saj ravno medosebni odnosi na delovnem mestu nosijo veliko težo pri pozitivnem vplivu na organizacijo kot tudi na posameznika. Dobri odnosi lahko izboljšajo zadovoljstvo pri delu, povečajo zavzetost zaposlenih in njihovo dožemanje v povezavi s podporo organizacije. V kolikor so odnosi na delu pozitivni, lahko to vpliva tudi na večjo participacijo posameznika. Lahko pa vpliva tudi na izboljšanje poslovnih rezultatov. Delavci tako na delo hodijo raje in z večjo pripravljenostjo za delo.

Graf 7. 6: Odnosi na delovnem mestu



Ker menim, da je zadovoljstvo z delom in z delovnim mestom skupek dejavnikov, sem se odločila, da pri zaposlenih pridobim informacijo, kakšne odnose imajo na delovnem mestu s sodelavci. Rezultati so pokazali, da polovica vprašanih zaposlenih na delovnem mestu čuti harmonijo in odkrito govori o zadovoljstvu, ki se navezuje na delo. Zaposleni o svojih osebnih občutjih in počutju na delovnem mestu niti ne govorijo veliko niti ne malo. Med sodelavci pa lahko rečemo, da na podlagi pridobljenih rezultatov vladajo dobri odnosi saj jih večina, kar 70 %, že ob prvem stiku s sodelavcem opazi, da le tega nekaj tare.

Graf 7.7: Vpliv na večjo produktivnost in zavzetost zaposlenih

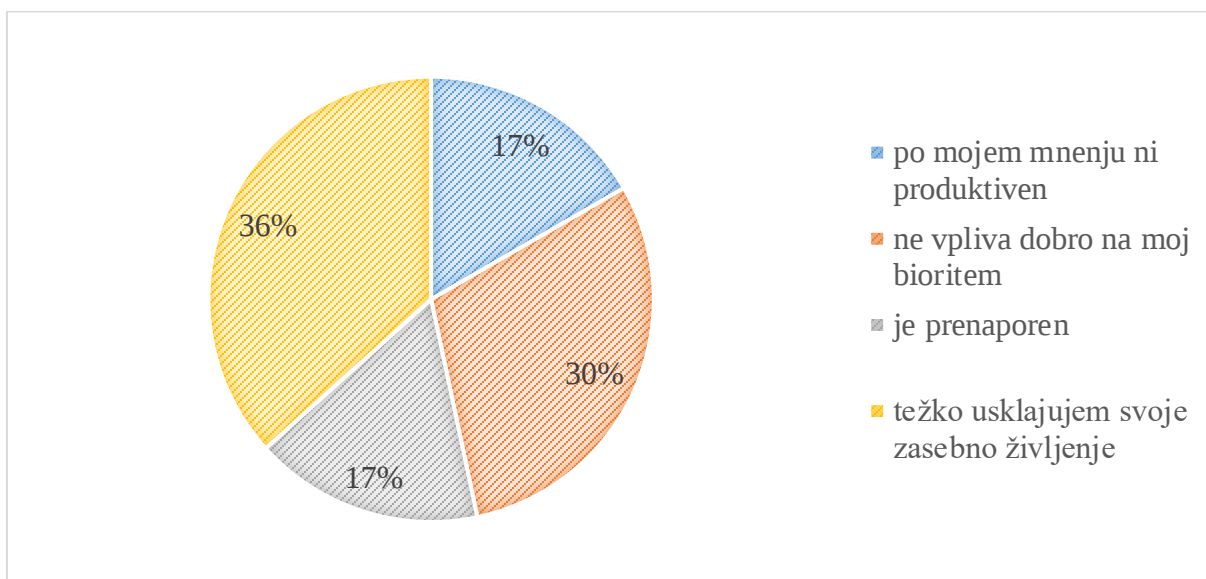


Zaposleni so izpostavili, da bi bili bolj produktivni, zavzeti in motivirani, v kolikor bi prejeli višjo plačo, nagrado za delovno uspešnost, zadovoljni pa bi bili tudi s pohvalo nadrejenega. S predlogom, da bi zamenjali delovno okolje, se niso niti strinjali niti niso možnosti po menjavi delovnega okolja ovrgli. Veliko zaposlenih se je prav tako strinjalo, da bi k večji produktivnosti in zavzetosti pripomogli tudi boljši medsebojni odnosi na delovnem mestu.

8.5 Spreminjanje delovnega časa

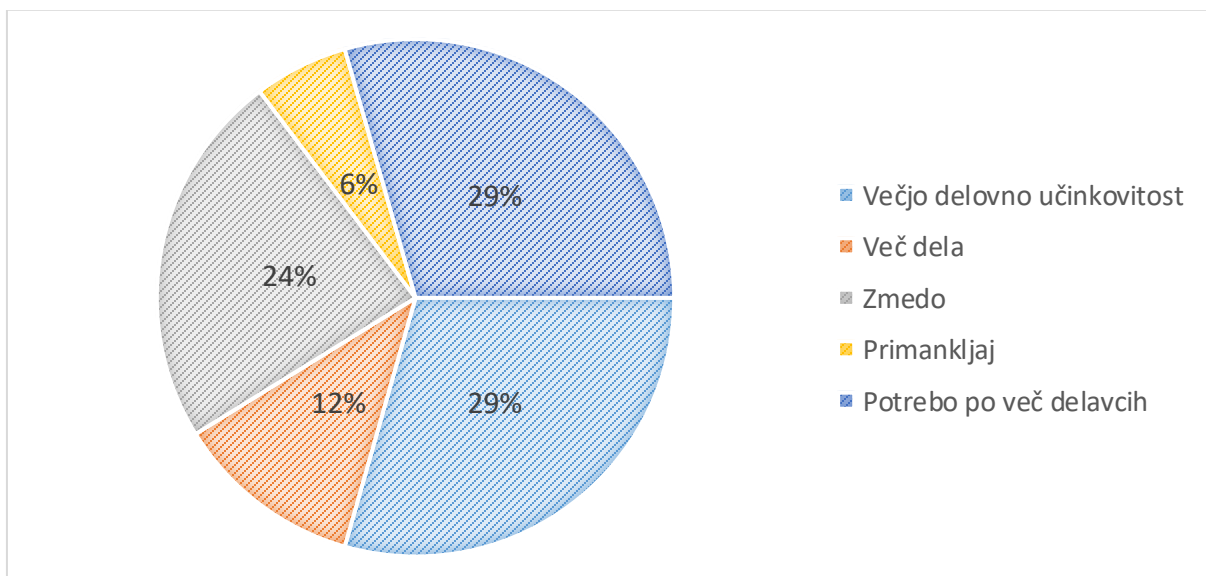
Sodelujoče sem povprašala, zakaj bi spremenili trenutni delovni čas večizmenskega dela. 36 % vprašanih pravi, da trenutni ni produktiven, 30 % vprašanih pa, da le ta ne vpliva dobro na bioritem zaposlenih. 17 % vprašanih pravi, da je delovnik prenaporen, ostalih 17 % pa, da zaradi trenutnega delovnega časa težko usklajujejo zasebno življenje. Analiza je prikazana v Grafu 7.8.

Graf 7. 8: Zakaj bi spremenil trenutni delovni čas



Pri zaposlenih sem preverila, kakšno je njihovo mnenje v primeru, da bi izmenski delovni čas ustrezno spremenili. Dobila sem različne odgovore. 29 % pravi, da bi s spremembo delovnega časa prišlo tudi do večje učinkovitosti na delovnem mestu. Enako število vprašanih pravi, da bi sprememba povzročila potrebo po več delavcih. 12 % je takih, ki meni, da bi bilo zaradi tega več dela. 24 % se jih strinja, da bi ob spremembi prišlo do zmede. Manjšina pa je označila odgovor, da bi nastal primanjkljaj.

Graf 7. 9: Spremenjeni delovni čas bi v vaše delovno okolje prinesel



9 SKLEP IN PRIPOROČILA ZA REŠEVANJE PROBLEMATIKE

Na podlagi pridobljenih podatkov v empiričnem delu, pridobljenih podatkov v podjetju, s pomočjo teoretičnih zasnov ter povzetka raziskave o delovnih pogojih, sem prišla do naslednjih ugotovitev. Eno od slabosti vidim v organizacijski strukturi, ki neposredno vpliva na vsa področja v podjetju. Trenutno stanje centralizacije predstavlja prednost za vodilne, saj imajo nadzor nad podjetjem, vendar je tu prisotna oddaljenost od vodstvenih vlog, kar povzroča težave v sodelovanju. Vodstvo tako nima jasne vizije, kaj zaposleni v določenih oddelkih potrebujejo, spremembe, pomoč...zato lahko pride do nesporazumov in slabega usklajevanja. Rezultati pridobljeni s vprašalnikom, ki je bil razdeljen med zaposlene, kažejo, da izmenski delovni čas v podjetju, ni tako efektiven in priljubljen. Zaposleni so na eni strani nezadovoljni z uporabo le tega, saj menijo, da jim niža kvaliteto zasebnega življenja. V večini večimenski delovnik ustreza oz. se z njim strinjajo tisti, ki imajo zato predvsem ekonomske razloge. Čeprav moj empirični del diplomske naloge vključuje manjši vzorec, sem z analizo 6. evropske raziskave pridobila podobne podatke. Nezadovoljstvo zaposlenih z izmenskim delovnim časom je stalno prisotno, prav tako delovnik vpliva na njihov način življenja tudi po zaključku dela. Zadovoljstvo s trenutnim delovnim časom delavci izpostavijo z razlogi, ki so predvsem ekonomsko usmerjeni, saj tak delovni čas odgovarja le tistim delavcem, ki se na delo vozijo iz bolj oddaljenih krajev in imajo, zaradi določenih razporeditev in zakonskih ureditev delovnega časa po določenem zakonsko omejenem številu zaporednih delovnih ur, prost dan ali celo dva, kar pomeni pri varčevanje stroškov za prevoz na delo, saj tako dodelajo obvezno kvoto tedenskih ur, na delo pa pridejo na primer samo 3 ali 4 dni v tednu. Tako bi bilo potrebno pred uvajanjem kakršnihkoli sprememb delovnega časa, strukturirano izvesti dodatno raziskavo. Spoznala sem, da so vzroki, dejavniki in rešitve v delovnih okoljih med seboj prepleteni. Zaposlenim danes veliko pomeni podpora in sodelovanje vodstva. Aktivno vključevanje vsakega posameznika v delovni proces, kot način komuniciranja z zaposlenimi, je lahko tudi pristop za motiviranje zaposlenih. Tako moje prvo priporočilo temelji na motiviranju zaposlenih. Poimenovala sem ga **akcijsko motiviranje**. Pristop temelji na podpori in sodelovanju vodstva. Razlog za nezadovoljstvo zaposlenih vidim tudi v delitvi na vodstvo in strokovnjake, ki razmišljajo in delavce, ki delajo. Nizka stopnja vključevanja proizvodnih delavcev v komunikacijski proces je še vedno prisotna, s tem tudi majhna stopnja zavzetosti zaposlenih, s tem pa narašča nezadovoljstvo in nesodelovanje ter zelo skop pretok informacij. Popolna podpora vodstva jamči, da sistem koristnih predlogov zaživi, in da so rezultati

optimalni. Ljudje, ki imajo občutek, da so v podjetju dobrodošli in koristni, so s tem tudi bolj prepadni organizaciji. Skozi raziskovanje sem namreč v enem od oddelkov opazila, da redno vključevanje kadrovnika v procese dela in intenzivno sodelovanje z linijskimi vodji prinaša nove pristope, motivira zaposlene za sodelovanje, praksa in informacije pa se intenzivno in redno prenašajo neposredno na proizvodne delavce. Aktivno vključevanje proizvodnih delavcev v procese odločanja, lahko v začetku povzroči odpor, saj pri delavcih, ki tega niso navajeni lahko spodbudi strah in sramežljivost, kar je lahko vzrok za težje sodelovanje. Menim, da bili pristopi ključnega pomena za nadaljnje dejavnosti v povezavi s spreminjanem delovnega časa in ugotavljanjem vpliva na učinkovitost le tega, kar se je potrdilo tudi na mojem primeru raziskovanja.

Kot sem z analizo različnih podatkov ugotovila in v nalogi zgoraj predstavila, se delavci, ki delajo v izmanskem delovnem času, počutijo utrujene in nesposobne za delo po svojem 60. letu starosti. Čeprav je narava dela v podjetju zelo specifična, moj naslednji predlog temelji na ideji ve aktivnih odmorov. Vsi se zavedamo, da vedno več časa preživimo na delovnem mestu. Ena od bolj prepoznavnih oblik ohranjanja zdravja na delovnem mestu je po nekaterih raziskavah tako imenovani **aktivni odmor**, ki vpliva na dobro počutje in fizično ter psihično zdravje delavcev., Kakršnokoli delo, ki ga opravljamo, vpliva na naše zdravje, zato je delovno okolje izredno pomembno za zdravje zaposlenih. Ker je podjetje družbeno odgovorno podjetje in veliko da na svoje zaposlene, predlagam za promocijo zdravja še dodatne ukrepe. Podjetje aktivnosti v tej smeri že aktivno prakticira, vendar menim, da bi morali še intenzivneje v delovni proces vpeljati te vrste dejavnosti. Zaradi izpostavitve problema 12 urnega delovnika s premalo odmori oz. problematiko zapuščanja proizvodnih prostorov, sem kreirala predlog, povezan z odmori med delovnim časom, ki je, kot sem zapisal zgoraj, še posebej pomemben. Predlog temelji na načinu, ki bi bil blizu proizvodnim delavcem, kot so razne sprostitvene aktivnosti., Tukaj še posebej vidim priložnost za aktivne odmore na delovnem mestu, kar je pravzaprav prenehanje prejšnje dejavnosti in vključitev drugih, do tedaj neaktivnih mišic in mišičnih skupin. Ker zaposleni kar nekaj časa svojega odmora porabijo za preoblačenje v zaščitna oblačila, menim, da bi morali ravno zaradi te specifik aktivne oddihe organizirati znotraj prostorov proizvodnih obratov. V proizvodni bi tako imeli prostor za oddih in rekreacijo, ki bi bil prav tako kot drugi prostori sterilni in zaščiten. Prostor bi bil opremljen z različnimi rekviziti in pripomočki za spodbujanje energije in kreativno mišljenje, ki bi bili prilagojeni glede na naravo dela in okolja. Tako bi zaposleni lahko za nekaj minut zapustili delovno mesto in se v sobi raztegnili nekoliko s spodbudili srčni utrip in se nato vrnili na delovno mesto. Da

bi bili aktivni odmori zaposlenih organizirani, bi bila v sobi prisotna velika digitalna stoparica, na kateri bi si vsak zaposleni, ki bi prišel na aktivni odmor lahko omejil čas odmora, kakor mu po zakonu pripada. Menim sicer, da bi bilo moj predlog potrebno nadgraditi in analizirati glede na naravo dela v proizvodnih oddelkih podjetja.

Skozi pisanje in raziskovanje sem bila v podjetju veliko prisotna, tako sem lažje dobila vpogled v sam potek dela in organizacijo delovnega časa. Za večjo profesionalizacijo projektnega dela je moj predlog, vzpostavitev **skrbnika portfelja projektov** izboljšav z namenom uspešne izvedbe projektov na ravni družbe ter s tem za doseg tistih ciljev družbe, zaradi katerih so bili projekti oblikovani. Predlog ni posredno povezan s tematiko delovnega časa, vendar sem pri raziskovanju in projektnem delu naletela na oviro glede pridobivanja stikov in gibanja na lokaciji in s pridobivanjem podatkov. Zaradi kompleksnosti okolja, projektov, ter polne zasedenosti zaposlenih, sem prišla na idejo za oblikovanje tega dodatnega predloga. Naloga in odgovornost skrbnika projektov bi bila v zagotavljanju relevantnih informacij izdelovalcu projektov in nato poročanje višjemu menedžerju. Tako bi se pogosteje opozarjalo na odstopanja in se pomagalo pri vsebinskih potrebnih ukrepih. Delo na projektih in projektni delavci bi bili spremljani, poleg tega bi se lahko lažje usklajevalo delo med posameznimi projekti; izvajanje analiz uspešnosti in učinkovitosti projektnega udejanjanja strategije in analiz uspešnosti posameznih projektov v času enega leta po njihovem zaključku. Bil bi vsebinska in metodološka pomoč predlagateljem ter vodjem projektov pri pripravi in izvedbi projektov.

Kot sem omenila že v začetku sklepa, menim, da bi bilo v proučevanem podjetju pred kakršnikoli spremembo potrebno narediti podrobnejše raziskave, ki bi vključevale tudi tehnološke vidike delovanja proizvodnje, saj na podlagi moje trenutne analize, ne bi bilo strokovno uvajati sprememb. Menim, da bi na podlagi natančnih pregledov in še kakšne dodatne raziskave lahko prišli do uporabnih rešitev, s katerimi bi lahko zagotovili in kvalitetno organizirali delovni čas. Skozi raziskovanje sem tako prišla do zaključka, da več izmensko delo vpliva na zavzetost in kakovost dela zaposlenih, saj zaradi nezadovoljstva, utrujenosti in slabe kvalitete prostega časa ne čutijo pripadnosti podjetju, kar je vzrok tudi za nizko zavzetost delavcev. Delo jim predstavlja predvsem obvezen zaslužek za preživetje.

10 ZAKLJUČEK

Organizacija delovnega časa je zelo pomemben pokazatelj delavčevega položaja v delovnem procesu. Da čim bolje izkoriščamo zmogljivosti le tega in vseh ostalih podjetnih kapacitet, določa prav delovni čas. Lahko omejuje delavčevo svobodo s tem, da ga veže v določene okvire. Motivirani in zavzeti delavci predstavljajo zelo dober doprinos za podjetje. Potrebno je najti optimalno razmerje med obojim. Skozi raziskovanje sem ugotovila, da za vsako podjetje zaposleni pomenijo največje bogastvo, obvladovanje delovnega časa le teh pa je za delodajalca ena izmed najtežjih nalog in obvez v poslovnem procesu. Delovni čas in njegove dimenzije so se zaradi tega skozi zgodovino nenehno spreminjale, da bi se čim bolj približali željam delavcev in željam delodajalcev. Kot sem predstavila v teoretičnem delu, nam naša delovna zakonodaja dopušča enakomerno in neenakomerno razporeditev delovnega časa. Zelo pomembno je, da je poskrbljeno za zaščito delavcev, saj so z delovno zakonodajo posebno odrejeni odmori in počitki, določeni pa so tudi standardi, po katerih se mora delodajalec zgledovati pri razporejanju delovnega časa za vsakega zaposlenega. Specifika večizmenskega dela je velika in vprašanja, ki jih ta spodbuja, so zahtevna. Vendar s sledenjem dejavnikom, ki opredeljuje popolno organizacijo, lahko pridemo do inovativnih rešitev. Za dobro organizacijo delovnega časa je trajanje in razporeditev le-tega ključnega pomena. Delodajalec se mora pri določanju delovnega časa nanašati na naravo, tehnologijo in organizacijo samega dela. Skozi vso prebrano in predelano literaturo lahko povzamem, da je delovni čas eden izmed pomembnih elementov učinkovitosti dela zaposlenih. Prav zaradi tega menim, da bi ga bilo potrebno bolj poglobljeno proučevati, predvsem pa bi ga bilo potrebno bolj pogosto prilagajati trendom in zahtevam dela. Najverjetneje s tem ne bi dosegli le manjše število kršitev, temveč tudi večjo učinkovitost dela in zadovoljstvo tako na strani zaposlenih kot tudi na strani delodajalcev. Predlogi za reševanje preučevanega problema so v nalogi opisani na način, da se med seboj povezujejo, z izjemo zadnjega predloga, ki je kreiran na podlagi moje raziskovalne izkušnje.

11 LITERATURA

1. Anderson, Robert, Hans Dubois, Tadas Leončikas in Eszter Sándor. 2012. *Quality of life in Europe: Impacts of the crisis*. Publications Office of the European Union. Dostopno prek: https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1264en.pdf (15. februar 2017).
2. Kaltnekar, Zdravko. 2015. *Spremenljivi delovni čas*. V Delovska participacija dostopno prek: <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID000614.doc>.
3. Evropska komisija (EK). 2012. *Delovno pravo*. Dostopno prek: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=157&langId=sl> (15. februar 2017).
4. Lipičnik, Bogdan. 2005. *Ekonomika in organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Lipovec, Filip. 1997. *Razvita teorija organizacij, splošna teorija organizacije združb*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Majcen, Tanja. 2010. *Dejavniki spreminjanja delovnega časa*. Koper–Celje–Škofja Loka: Zbornik 7. festivala raziskovanja ekonomije in managementa.
7. McCluskey, Len in General Secretary. 2013. *Unite guide to shift work and night work – a health and safety issue for Unite members*. V Safety representatives and safety committees, published by Unite the union: 1–19.
8. Nagaraj, R. 1994. Employment and Wages in Manufacturing Industries. *Economic and Political Weekly*. Dostopno prek: <http://www.jstor.org/stable/4400692> (3. avgust 2017).
9. Podjetje X. 2010. a. *Organizacijska struktura podjetja*. Ljubljana: interno gradivo.
10. Podjetje X. 2010. b. *Organizacijske enote*. Ljubljana: Interno gradivo.
11. Podjetje X. 2010. c. *Podjetje skozi zgodovino*. Ljubljana: interno gradivo.

12. Podjetje X. 2010. č. *Podjetna tehnologija v proučevanem podjetju*. Ljubljana: Interno gradivo.
13. Parent-Thirion, Agnès, Isabella Biletta, Jorge Cabrita, Oscar Vargas, Greet Vermeyleen, Aleksandra Wilczynska, Mathijn Wilkens. 2016. *Varnost in zdravje pri delu*. Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. Eurofound europa. Dostopno prek: https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication (19. avgust 2017).
14. Polajnar, Andrej in Vekoslav Verhovnik. 2000. *Oblikovanje dela in delovnih mest*. Maribor: Tiskarna Tehniških fakultet.
15. ---, Borut Buchmeister in Marjan Leber. 2002. *Organizacija proizvodnje*. Maribor: Tiskarna Tehniških fakultet.
16. Senčur Peček, Darja. 2008. Pogodba o zaposlitvi. Računovodstvo, davki, pravo: *RDP. revija za računovodstvo, davke, carine, gospodarsko in delovno pravo ter pravo skupnosti*. 1(6): 75–84.
17. Sonnentag, Sabine in Michael Frese. 2003. *Stress in Organizations*. Handbook of Psychology. The Work Environment. Published in: Comprehensive Handbook. Dostopno prek: <http://eu.wiley.com/Wiley>.
18. Stankovič Elesini, Urška. 2002. *Študij dela in časa*. Ljubljana: Naravoslovnotehniška fakulteta, Oddelek za tekstilstvo.
19. Svetlik, Ivan in Dorotea Verša. 2002. *Skrajševanje delovnega časa*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
20. Štrovs, Marko. 2008. *Zakon o delovnih razmerjih-s komentarjem in sodno prakso*. Radovljica: Lesce. Legat consultor.

21. Verša, Dorotea. 1994. Pogled na delovno aktivne skozi delovni čas. V *Zaposlovanje: približevanje Evropi*, Sonja Pirher in Ivan Svetlik, 149–180. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
22. Vila, Antun. 1982. *Modeli planiranja proizvodnje u industriji*. Zagreb: Informator.
23. ---, Igor Bernik, Jure Kovač in Jože Florjančič. 1999. *Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
24. *Zakon o delovnih razmerjih (ZDR–1)*. Ur. l. RS 2013. Dostopno prek: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO594>.

PRILOGE

PRILOGA A: Anketa za zaposlene v podjetju x

Koliko časa delate v podjetju?

- ☐ manj kot 6 mesecev
- ☐ 6 mesecev do 1 leta
- ☐ 1-3 leta
- ☐ 3-5 let
- ☐ 5 let ali več
- ☐ 10 let ali več
- ☐ 20 let ali več
- ☐ 30 let ali več

Kaj bi želeli, da se v povezavi z vašim delovnim časom spremeni?

Označite v kakšni meri se strinjate s spodnjimi trditvami					
	zelo se strinjam	se strinjam	ni-ti-niti	se ne strinjam	sploh sene strinjam
Že ob prvem stiku opazim, da sodelavca/ko nekaj tare/muča	☐	☐	☐	☐	☐
Na delovnem mestu se odkrito pogovarjamo o počutju posameznika	☐	☐	☐	☐	☐
Na delovnem mestu odkrito govorimo o zadovoljstvu na delovnem mestu	☐	☐	☐	☐	☐
Med delom se med sodelavci čuti/vidi harmonija	☐	☐	☐	☐	☐

Kaj bi vam pomagalo, da bi bili pri svojem delu bolj učinkoviti in produktivni?

Zakaj mi trenutni delovni čas odgovarja?

Zakaj mi trenutni delovni čas NE odgovarja?

Glede na delo, ki ga opravljam je trenutni delovni čas?

- ☐ Zelo primeren
- ☐ Primeren
- ☐ Ne bi se dalo boljše
- ☐ Neprimeren
- ☐ Zelo neprimeren

Primerjaj trenutni urnik s predhodnim

- ☐ Na delovnem mestu sem bolj utrujen
- ☐ Na delovnem mestu sem manj utrujen
- ☐ Lažje usklajujem prosti čas s službo
- ☐ Težje usklajujem prosti čas s službo
- ☐ Drugo:

Ko zasledim, da je moje podjetje uspešno sem:

- ☐ Vesel
- ☐ Žalosten
- ☐ Jazen
- ☐ Drugo:

Bi svojemu prijatelju, znancu, sorodniku priporočili podjetje?

- ☐ Vsekakor
- ☐ Verjetno
- ☐ Nisem prepričan
- ☐ Verjetno ne

☐ Vsekakor ne

Trenutni delovni čas in delovni urnik bi spremenil, ker:

Demografska vprašanja:

Spol:

- ☐ Moški
☐ Ženski

V katero starostno skupino spadate?

- ☐ do 20 let
☐ 21 - 40 let
☐ 41 - 60 let
☐ 61 let ali več

Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?

- ☐ Osnovnošolska
☐ Srednješolska
☐ Visokošolska
☐ Univerzitetna

Koliko ljudem na delovnem mestu ste nadrejeni?

- ☐ do 10
☐ 20 do 50
☐ 50 do 100
☐ več kot 100
☐ nobenemu