

UNIVERZA V LJUBLJANI
FILOZOFSKA FAKULTETA
ODDELEK ZA PSIHOLOGIJO

NASTJA CINDY ZUPANČIČ

**Longitudinalna raziskava o učinkih 6-urnega delovnika
na zaposlene**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2020

UNIVERZA V LJUBLJANI
FILOZOFSKA FAKULTETA
ODDELEK ZA PSIHOLOGIJO

NASTJA CINDY ZUPANČIČ

**Longitudinalna raziskava o učinkih 6-urnega delovnika
na zaposlene**

Magistrsko delo

Mentorica:izr. prof. dr. Eva Boštjančič

Ljubljana, 2020

Zahvala

Zahvaljujem se svoji družini, partnerju in prijateljem, ki so me med študijem in pisanjem magistrskega dela spodbujali in mi stali ob strani.

Iskreno se zahvaljujem mentorici, izr. prof. dr. Evi Boštjančič, za strokovno usmerjanje, prilagodljivost, odzivnost in podporo pri nastajanju magistrskega dela.

Hvala tudi vsem udeležencem, ki so si vzeli čas in sodelovali v raziskavi.

Izvleček

Zaradi trenutnih socialnih, družbenih in gospodarskih razmer se pojavlja potreba po spremembi delovnega časa. Večina držav sicer omogoča individualni dogovor o krajšem delovnem času, kjer velja načelo sorazmernosti, pojavlja pa se težnja k sistemski uvedbi krajšega delovnega časa. V primeru sistemske uvedbe gre za spremembo delovnega časa na ravni organizacije oz. države, pri čemer plača, delovna doba in preostale ugodnosti ostanejo nespremenjene. Velika količina poskusov sistemske uvedbe krajšega delovnega časa dokazuje, da bi le-ta lahko prinesel mnoge pozitivne učinke. V preteklih raziskavah so poročali o zvišanju splošnega blagostanja, boljšem spancu, upadu stresa in anksioznosti, zvišanju produktivnosti, lažjem usklajevanju dela in družine itd. S tem namenom smo se v naši raziskavi odločili opazovati spremembe pri zaposlenih ob prehodu iz 8 na 6-urni delovnik. Zanimali so nas učinki sistemske uvedbe 6-urnega delovnika na zadovoljstvo z življenjem, zadovoljstvo z delom in posameznimi vidiki delovne situacije, delovno zavzetost, delovno uspešnost ter konflikt med delom in družino. Podatke smo zbirali longitudinalno, v treh različnih časovnih obdobjih. Uporabili smo tako kvantitativni (baterija šestih vprašalnikov) kot kvalitativni (metoda fokusnih skupin) pristop. Na vzorcu dvanajstih udeležencev smo ugotovili, da se je ob sistemski uvedbi 6-urnega delovnika zvišalo zadovoljstvo z življenjem ter zmanjšal konflikt med delom in družino. Postopoma se je zviševalo tudi zadovoljstvo s posameznimi vidiki delovne situacije, delovna zavzetost in delovna uspešnost, vendar razlike med merjenji za potrditev hipotez niso bile dovolj velike. Gre za prvo slovensko longitudinalno raziskavo o sistemskem uvajanju 6-urnega delovnika, s katero želimo prispevati k boljšemu razumevanju učinkov krajšega delovnega časa na zaposlene in delodajalcem omogočiti podrobnejši vpogled v prakso.

Ključne besede: krajši delovni čas, zadovoljstvo z življenjem, zadovoljstvo z delom, delovna zavzetost, delovna uspešnost, usklajenost poklicnega in družinskega življenja

Longitudinal research on the effects of the 6-hour workday on employees

Abstract

Due to the current social, societal, and economic situation there is a need for reducing the working hours. While most countries allow individual working hours' arrangement, which is subject to the principle of proportionality, they are now striving towards a systemic introduction of a shorter work schedule. A systemic introduction entails a change of working hours at the level of the organization or country, with wages, years of service and other benefits remaining unaffected. Numerous attempts to introduce shorter working hours have shown many positive effects with past researches reporting an improvement in general well-being and sleep, decreased stress and anxiety, higher productivity, better work life balance etc. Following previous researches, we decided to observe changes in employees during their transition from 8 to 6-hour workday. We were interested how the 6-hour workday affects life satisfaction, job satisfaction, and individual aspects of the work situation, employee engagement, work performance, and the conflict between work and family. The longitudinal data was collected in three separate periods with both the quantitative method (six questionnaires) and qualitative method (focus groups). The sample of twelve individuals showed that a 6-hour workday increased life satisfaction and reduced conflict between work and family. Job satisfaction, employee engagement, and work performance also gradually improved. However, the results were not significant and the hypothesis was not supported. This was the first Slovenian longitudinal research on the systemic introduction of a 6-hour workday with the goal of contributing to a better understanding of the effects of a shorter work schedule and providing employers with detailed insight into practice.

Keywords: shorter work schedule, life satisfaction, job satisfaction, employee engagement, job performance, work-life balance

KAZALO VSEBINE

Uvod.....	5
Sprememba delovnega časa	5
Zgodovinski pregled	5
Krajši delovni čas v Sloveniji	7
Praktični primeri uvajanja krajšega delovnega časa	7
Učinki krajšega delovnega časa na zaposlene	9
Zadovoljstvo z življenjem.....	10
Zadovoljstvo z delom in posameznimi vidiki delovne situacije	11
Delovna zavzetost	13
Delovna uspešnost.....	14
Konflikt med delom in družino	15
Namen in hipoteze.....	16
Metoda	17
Udeleženci	17
Pripomočki.....	17
Baterija vprašalnikov	17
Metoda fokusnih skupin	19
Postopek.....	19
Baterija vprašalnikov	19
Metoda fokusnih skupin	19
Rezultati	22
Baterija vprašalnikov	22
Metoda fokusnih skupin	27
Razprava.....	30
Vpliv spremembe delovnega časa na zadovoljstvo z življenjem.....	30
Vpliv spremembe delovnega časa na zadovoljstvo z delom.....	31
Vpliv spremembe delovnega časa na delovno zavzetost	31
Vpliv spremembe delovnega časa na delovno uspešnost	32
Vpliv spremembe delovnega časa na konflikt med delom in družino.....	32
Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje	33
Zaključki	34
Reference	35
Priloge	42
Priloga 1: Kratka mera afektivne komponente zadovoljstva z delom	43
Priloga 2: Lestvica delovnega zadovoljstva.....	44
Priloga 3: Lestvica delovne uspešnosti	45
Priloga 4: Prikaz diskriminativnosti in zanesljivosti dosežka brez posameznih postavk	46

Uvod

Pregled literature na področju krajšega delovnega časa kaže na čedalje večje zanimanje raziskovalcev za sistemsko uvedbo krajšega delovnika. Trenutno se lahko zaposleni, ki ne želijo opravljati 8-urnega delovnika, tako v Sloveniji kot v večini drugih držav, individualno dogovorijo za krajši delovni čas, pri čemer velja načelo sorazmernosti, ki določa, da so vse pravice in obveznosti zaposlenih sorazmerne s časom, ki ga preživijo na delovnem mestu (Zakon o delovnih razmerjih, 2013). Pri sistemski uvedbi krajšega delovnega časa pa gre za spremembo oz. krajšanje delovnega časa na ravni organizacije ali države. V takšnem primeru načelo sorazmernosti ne velja, saj plača, delovna doba in preostale ugodnosti zaposlenih, kljub krajšemu delovniku, ostanejo nespremenjene.

V mednarodnem prostoru lahko pred letom 2000 zasledimo kar nekaj poskusov sistemske uvedbe krajšega delovnega časa (De Spiegelaere in Piasna, 2017). Krajši delovni čas naj bi namreč imel mnoge pozitivne učinke na zaposlene (npr. boljše fizično in duševno zdravje, upad stresa in anksioznosti, lažje usklajevanje dela in družine), ki so podrobneje opisani v nadaljevanju magistrskega dela. Kljub temu da so še v devetdesetih letih 20. stoletja najrazvitejše članice Evropske unije spodbujale sistemsko krajšanje delovnega časa (Drobnič, 2009), se je v zadnjih dveh desetletjih trend v smeri sistemske uvedbe krajšega delovnega časa precej upočasnil, določene države se celo soočajo z daljšim delovnikom, kot so ga zaposleni imeli včasih (De Spiegelaere in Piasna, 2017). Leta 2008 je namreč gospodarska kriza pustila velike posledice, kar je zagotovo vplivalo na nadaljnje dogovarjanje glede dolžine delovnega časa tako v Evropi kot po svetu (Drobnič, 2009). Glede na to, da je krajši delovni čas lahko koristen tako za zaposlene, organizacijo kot družbo, je pomembno, da sistemski uvedbi namenimo več pozornosti.

Ker v slovenskem okolju učinki sistemske uvedbe krajšega delovnega časa še niso bili empirično raziskani, smo se odločili to področje natančneje preučiti. Podjetje, ki je bilo vključeno v raziskavo, je komaj drugo slovensko podjetje, ki poskuša sistemsko uvesti 6-urni delovnik (sprva le na ravni enega oddelka). Z raziskavo smo želeli dobiti vpogled, kako prehod iz 8 na 6-urni delovnik vpliva na zaposlene. Zanimali so nas učinki 6-urnega delovnika na zadovoljstvo z življenjem, zadovoljstvo z delom in posameznimi vidiki delovne situacije, delovno zavzetost, delovno uspešnost ter konflikt med delom in družino. Z magistrskim delom želimo prispevati k boljšemu razumevanju obravnavanega področja, omogočiti vpogled v prakso in zagotoviti temelje za nadaljnja raziskovanja.

Sprememba delovnega časa

Zgodovinski pregled

V začetku 19. stoletja je delovni dan trajal 10–16 ur, poleg tega so zaposleni delali šest dni v tednu (Owens, 2015). Industrijska revolucija je namreč močno spremenila koncept delovnega življenja, kar je pripeljalo do splošnega delavskega nezadovoljstva (Lee idr., 2007). Tudi delodajalci so kmalu opazili negativne posledice predolgega delovnega časa in ugotovili, da ima prosti čas mnoge pozitivne učinke (Owens, 2015). Zahteva zaposlenih po sistemski uvedbi krajšega delovnega časa je sprožila mednarodno gibanje. Leta 1856 so kamnoseki v Avstraliji prvi dosegli vpeljavo 48-urnega delovnega tedna (delali so šest dni v tednu po osem ur), njihova plača je ostala nespremenjena. To je pomenilo uresničitev sanj Roberta Owena, ki je leta 1847 v Veliki Britaniji vpeljal 10-urni delovnik, nato pa se je boril za 8-urni delovnik. Želel je doseči načelo: osem ur dela, osem ur prostega časa, osem ur počitka. Kmalu za tem se

je tudi ameriški sindikat odločil, da bodo 1. maja 1886 uvedli 48-urni delovni teden. Na ta dan se je v Chicagu demonstracij udeležilo več kot 80.000 ljudi. To gibanje je zaposlene po celem svetu spodbudilo, da 1. maja praznujejo praznik dela (Moase, 2016).

Ker se je delovni čas med državami precej razlikoval, je Mednarodna organizacija dela želela uveljaviti čim bolj enoten sistem. Leta 1919 so sprva le za industrijske delavce, nato pa tudi za preostale panoge, določili 48-urni delovni teden. Zaradi visoke delovne uspešnosti in mnogih pozitivnih učinkov krajšega delovnega časa so leta 1935 uvedli 40-urni delovni teden (Lee idr., 2007). Sistemska uvedba krajšega delovnega časa je bila zahteva delavcev, utopija intelektualcev in napovedovanje ekonomistov več kot sto let. S skupnimi močmi so v 20. stoletju dosegli 40-urni delovni teden (Owens, 2015).

Henry Ford, ki je že leta 1926 za svoje delavce v proizvodnji uvedel 40-urni delovni teden, je bil zagotovo eden izmed glavnih pobudnikov petdnevnega delovnega tedna. Ugotovil je, da sta se precej povečali produktivnost zaposlenih in zaslužek podjetja. Tovarna Kelloggs je leta 1930 uvedla 6-urni delovnik in tako zmanjšala nesreče za kar 41 %. Oba delodajalca sta bila začetnika pri sistemskem uvajanju krajšega delovnega časa, rezultat pa je bil neverjeten uspeh podjetja (Hunnicutt, 1996). Dokazala sta, da krajši delovni čas nima pozitivnih vplivov le na zaposlene, ampak tudi na dobiček podjetja (Stronge in Harper, 2019).

Zaradi avtomatizacije in tehnološkega napredka ter posledično drastičnega porasta produktivnosti se je delovni čas konec 20. stoletja precej skrajšal (Stronge in Harper, 2019). Zaposleni so opravili okoli 1600–1900 ur letno, kar je polovico manj kot v 19. stoletju – takrat so delali 3500 ur letno (Deloitte Consulting, 2010). John Maynard Keynes, cenjen angleški ekonomist, je leta 1930 napovedal, da naj bi v 21. stoletju zaradi napredka tehnologije delovni čas skrajšali na 15 ur tedensko (De Spiegelaere in Piasna, 2017). Kljub temu da smo dosegli velik tehnološki napredek in zvišanje produktivnosti, se njegove napovedi niso uresničile (Stronge in Harper, 2019).

Zmogljivost trenutne in prihajajoče tehnologije, da nadomesti določene delavce oz. korenito spremeni strukturo dela, je nepredstavljiva. Raziskovalci predvsem opozarjajo na novosti, ki omogočajo opravljanje določenih kognitivnih in nerutinskih nalog (npr. samovozeči avtomobili). Avtomatizacija bi lahko močno pripomogla k zmanjšanju števila ur, ki jih zaposleni preživijo na delovnem mestu (Stronge in Harper, 2019). Skupaj s sodobno tehnologijo nam že nekaj časa omogoča bolj prilagodljiv delovni čas (Kresal, 2008).

Krajši delovni čas se od prilagodljivega delovnega časa sicer precej razlikuje. Pozitiven učinek prilagodljivega delovnega časa je občutek nadzora (Landy in Conte, 2013), hkrati pa od zaposlenih zahteva veliko koordinacije s sodelavci, saj ne delajo ob istih urah (Pang, 2020). Kadar lahko zaposleni sami izbirajo, kdaj bodo odsotni z dela, in si sami prilagajajo urnik, lahko to povzroči kar nekaj organizacijskih zapletov. Mnogi zaposleni poročajo, da morajo v primeru prilagodljivega delovnega časa delati celo več ur. Prilagodljiv delovni čas, ki v večini primerov omogoča tudi delo od doma, od zaposlenih pogosto zahteva, da imajo sestanke v popoldanskih urah in tako zanemarjajo družinske obveznosti. Nasprotno lahko s krajšim delovnim časom dosežemo lažje usklajevanje dela in družine, saj imajo zaposleni na voljo več prostega časa. S krajšim delovnim časom spodbujamo intenzivno in skoncentrirano delo ter tako omogočamo boljši pretok informacij. Manj je tudi organizacijskih izzivov, posledično se med zaposlenimi zmanjša možnost za konflikte (Pang, 2020).

Krajši delovni čas v Sloveniji

Prva omejitev delovnega časa se je na slovenskem ozemlju pojavila leta 1885, ko so z novelo obrtnega reda določili 11-urni delovnik ter prepovedali delo ob nedeljah in praznikih. 48-urni delovni teden so na našem ozemlju sprejeli pred prvo konvencijo Mednarodne organizacije dela, in sicer konec leta 1918 (Kovačič, 2009). Trenutno v Sloveniji tisti, ki so zaposleni za polni delovni čas, na svojem delovnem mestu preživijo 40 ur na teden (Zakon o delovnih razmerjih, 2013).

Individualni dogovor o krajšem delovnem času opredeljuje Zakon o delovnih razmerjih, ki omogoča dve obliki zaposlitve – zaposlitev, ki se izvede v primeru soglasja med delavcem in delodajalcem, kot to opredeljuje 65. člen, ter zaposlitev s krajšim delovnim časom v posebnih primerih, ki se navezuje na delo s krajšim delovnim časom kot posledica invalidnosti, zdravstvenih razlogov ali starševstva (Zakon o delovnih razmerjih, 2013).

Zakon o delovnih razmerjih v 65. členu določa, da ima delavec, ki je sklenil pogodbo o zaposlitvi za krajši delovni čas, pogodbene in druge pravice ter obveznosti iz delovnega razmerja kot delavec, ki dela polni delovni čas in jih uveljavlja sorazmerno času, za katerega je sklenil delovno razmerje. V Sloveniji namreč velja načelo sorazmernosti, ki določa, da so vse pravice in obveznosti delavcev sorazmerne s časom, ki ga zaposleni preživi na delovnem mestu (Zakon o delovnih razmerjih, 2013).

65. člen torej omogoča individualni dogovor o krajšem delovnem času, vendar se posledično zmanjša plača, delovna doba in preostale ugodnosti. V takšnem primeru gre v resnici za delno zaposlitev, ki je v tujini poznana pod pojmom »*part time job*« in je najbolj razširjena oblika krajšega delovnega časa. Pri delnih zaposlitvah se soočamo s kar nekaj pomanjkljivostmi, saj je delo pogosto manj zahtevno, plače so nižje, poleg tega je manj možnosti za napredovanje (Svetlik in Verša, 2002).

Podjetje, ki je bilo vključeno v našo raziskavo, je komaj drugo slovensko podjetje, ki se je odločilo za sistemsko uvedbo krajšega delovnega časa, kar pomeni, da so ob prehodu iz 8 na 6-urni delovnik plača, delovna doba in ostale ugodnosti zaposlenih ostale nespremenjene. Raziskovalci poudarjajo, da so pozitivni učinki krajšega delovnega časa vidni le v primeru sistemske uvedbe (Ashford in Giorgos, 2013).

Praktični primeri uvajanja krajšega delovnega časa

Nobena študija primera ne ponuja modela, ki bi ustrezal vsem organizacijam, saj ima vsak pristop določene ovire, omejitve in na drugi strani pozitivne učinke. V nadaljevanju je predstavljenih le nekaj primerov, ki nam omogočajo vpogled v krajši delovni čas. Prvi trije primeri prikazujejo, kako je bil sprva v večini organizacij cilj krajšega delovnega časa ustvarjanje ali prerazporeditev delovnih mest, da bi se izognili odpuščanju. S ciljem reševanja svojih finančnih težav so organizacije pogosto sorazmerno znižale plače zaposlenih. Ker so hkrati opazili mnoge pozitivne učinke, so kasneje organizacije pričele s sistemsko uvedbo krajšega delovnega časa (plača, delovna doba in ostale ugodnosti zaposlenih so ostale nespremenjene) z namenoma zvišanja produktivnosti, izboljšanja zdravja in blagostanja zaposlenih, lažjega usklajevanja dela in družine ipd.

Leta 1993 se je veliko nemško podjetje Volkswagen soočilo z odvečnim kadrom. Namesto da bi odpustili skoraj tretjino delavcev, so se za nekaj let odločili delovni čas skrajšati na 28,8 ure tedensko. S sorazmernim znižanjem plač se je podjetje rešilo finančnih težav, poleg tega so obdržali delavce s specifičnim znanjem. Za delavce nižja plača ni predstavljala večjih ovir, saj so bile njihove plače pred uvedbo krajšega delovnega časa precej višje od povprečne nemške plače. Opazili so, da se je zvišala produktivnost zaposlenih, imeli so več časa za družino in prijatelje ter za odkrivanje novih aktivnosti (De Spiegelaere, 2017b).

V Združenih državah Amerike se je guverner zvezne države Utah zaradi potrebe po varčevanju odločil, da bodo prebivalci delali štiri dni v tednu. Njihov delovni teden je torej trajal le od ponedeljka do četrтка. S tem je želel pri 17.000 zaposlenih povečati učinkovitost, zmanjšati stroške in onesnaževanje zraka ter se izogniti odpuščanju (Stronge in Harper, 2019). Prebivalci so spremembo dobro sprejeli, zmanjšal se je konflikt med delom in družino, poleg tega so privarčevali gorivo. Župan mesta trdi, da sta se v tem času kakovost življenja in morala zaposlenih precej zvišali (Loftin, 2011).

Francoska vlada je leta 1998 predlagala, da bi skrčili delovni čas z 39 na 35 ur tedensko, z namenom zmanjševanja brezposelnosti (Esteveo idr., 2008). Plača zaposlenih je ostala nespremenjena, saj je krajši delovni čas financirala država. Ustvarili so med 350–500.000 delovnih mest, več žensk se je zaposlilo za polni delovni čas, moški pa so bili bolj vključeni v gospodinjstva opravila. Opazili so tudi, da se je zvišala povprečna starost aktivno zaposlenih oseb, kar pomeni, da so zaradi krajšega delovnika ljudje lahko delali dlje časa (De Spiegelaere, 2017a). Z zmanjšanjem ali celo prepovedjo prej dovoljenih odmorov in strožjim nadzorovanjem časa so povzročili višjo intenziteto dela. To je verjetno preprečilo, da bi se pokazali pozitivni učinki krajšega delovnega časa na zdravje in kakovost življenja (Prunier-Poulmaire in Gabbois, 2001).

Na Švedskem zasledimo tri bolj odmevne poskuse sistemske vpeljave krajšega delovnega časa. V Stockholmu so v eni izmed bolnišnic izvedli raziskavo, kjer so delovni čas zaposlenih skrajšali z 39 na 30 ur tedensko. Zanimalo jih je, kakšen bo vpliv krajšega delovnega časa na zdravje, blagostanje ter usklajevanje dela in družine. Plača zaposlenih je ostala nespremenjena, poleg tega so zaposlili osem novih sodelavcev. Po dvoletnem obdobju so ugotovili, da so bili zaposleni precej manj utrujeni, izboljšala se je kakovost spanca, imeli so več časa za sorodnike in prostčasne aktivnosti. V primerjavi s kontrolno skupino so imeli zaposleni iz eksperimentalne skupine tudi manj bolečin in prebavnih težav, bili so tudi veliko bolj zadovoljni s svojim delom in delovnim časom (Åkerstedt idr., 2001).

Prav tako so v Gothenburgu, v enem izmed domov za starejše, medicinske sestre od februarja 2015 do decembra 2016 opravljale 6-urni delovnik. Glavni cilj je bil preučevati dolgoročne učinke krajšega delovnega časa. Da bi lahko delo opravile v šestih urah, so zaposlili petnajst novih oseb. Medicinske sestre so imele ves čas nespremenjeno plačo, plačo novozaposlenih pa so financirali iz državnega proračuna. Izkazalo se je, da se je v tem času precej izboljšalo zdravje zaposlenih, posledično se je zmanjšalo število dni bolniške odsotnosti. Znižala sta se tako stres kot krvni tlak. Poleg tega se je zvišalo splošno blagostanje, medicinske sestre so bile bolj aktivne in produktivne, imele so več energije, zato so pripravile tudi več aktivnosti za upokojence (npr. več sprehodov, petja, plesov). Kljub temu da so morali zaposliti dodaten kader, so nastale stroške delno pokrili z zmanjšanjem bolniških odsotnosti (Pintelon, 2017).

Krajši delovni čas so na Švedskem vpeljali tudi v avtomobilski industriji, v podjetju Toyota. 6-urni delovnik je s seboj prinesel znatno zvišanje produktivnosti. Mehaniki so v 30 urah opravili 114 % dela, ki so ga pred sistemsko uvedbo krajšega delovnega časa opravili v 40 urah. Zaradi večje produktivnosti se je zaslužek podjetja zvišal za 25 %. Preden so leta 2002 uvedli krajši delovni čas, so stranke poročale o dolgih čakalnih vrstah, zaposleni so bili nezadovoljni, prihajalo je do veliko napak na delovnem mestu. Nato je 36 mehanikov začelo delati po šest ur, njihova plača je ostala nespremenjena. Direktor je opazil, da so bili zaposleni v splošnem bolj zadovoljni, zmanjšala se je fluktuacija, stroji so se uporabljali na varnejši način, poleg tega so imeli manj težav pri zaposlovanju novih sodelavcev (Stronge in Harper, 2019).

V Veliki Britaniji so se marca 2018 v podjetju Royal Mail odločili, da bodo zaradi povečane avtomatizacije leta 2022 sistemsko uvedli krajši delovni čas (Stronge in Harper, 2019). Leta 2015 so namreč uvedli nov sistem razvrščanja paketov, kar je povzročilo, da so delavci namesto razvrščanja paketov več časa namenili dostavi le-teh. Čas, ki ga delavci namenijo dostavi, se je iz štirih ur povečal na sedem. Zaposleni so zahtevali krajši delovni čas, saj je intenzivno raznašanje težkih paketov vplivalo na njihovo zdravje in varnost. Dogovorili so se, da bodo delovni čas skrajšali z 39 na 35 ur tedensko, plača pa bo ostala nespremenjena (Harper, 2017).

Tudi slovenske raziskave kažejo, da so zaposleni nezadovoljni s svojim delom, vse več je izgorelosti in drugih zdravstvenih težav. Da bi izboljšali trenutne razmere, se je podjetje Donar, ki se ukvarja s trajnostnimi produkti iz odpadnih materialov, odločilo za 6-urni delovnik. Krajši delovni čas so uvedli leta 2018, pred tem so se posvetili optimizaciji delovnega procesa. Plača zaposlenih je ob sistemski uvedbi krajšega delovnega časa ostala nespremenjena. Direktor podjetja si želi, da bodo zaposleni ob upokojitvi lahko bolj aktivni, saj bodo med delovno dobo opravili četrtnino manj ur kot ostali. Opazili so, da so zaposleni bolj zadovoljni, spočiti in ustvarjalni, dolgoročno pa si želijo predvsem manj izgorelosti (Vojnović Zorman, 2019).

Učinki krajšega delovnega časa na zaposlene

Na podlagi preteklih raziskav so ugotovili, da ima krajši delovni čas mnoge pozitivne učinke na zaposlene. Opazili so zvišanje splošnega blagostanja ter boljše duševno in fizično zdravje. Zaposleni poročajo o boljšem spancu in manjši utrujenosti (Schiller idr., 2017). V primeru predolgh delovnikov so ljudje na delovnem mestu precej utrujeni, kar predstavlja tveganje za poškodbe (Artazcoz idr., 2009; Bannai in Tamakoshi, 2014; Sparks idr., 1997).

Zadnja leta je število bolniških dni zaradi duševnih bolezni precej naraslo. Stres, ki ga povzročajo daljši delovniki, negativno vpliva na duševno zdravje (Deloitte Consulting, 2017). Krajši delovni čas igra pri tem pomembno vlogo, saj so opazili upad stresa, anksioznosti in depresije (Scott in Morrison Coulthard, 2017). Poleg tega so ugotovili, da daljši delovni čas vodi k nezdravemu slogu življenja, vključno s kajenjem, prekomernim uživanjem alkohola in prekomerno telesno težo (Piasna, 2015). Glede na to, da države sprejemajo ukrepe o podaljšanju delovne dobe, bi krajši delovni čas pripomogel k temu, da bi zaposleni dlje časa ostali zdravi in vitalni (Topa idr., 2009).

Hitrost in intenzivnost dela ves čas naraščata, zato je tveganje za izgorelost deloma odvisno od tega, koliko časa preživimo na delovnem mestu (Stronge in Harper, 2019). Zaradi napora, ki ga zaposleni vložijo v svoje delo, se morajo tudi odpočiti. Kadar nimajo dovolj prostega časa za počitek, lahko konsistentni pritiski vodijo do izgorelosti (Sonnentag, 2001). Treba pa se je zavedati, da s krajšim delovnim časom intenziteta dela v resnici narašča, zato

lahko pozitivne učinke krajšega delovnega časa pričakujemo le v primeru prerazporeditve dela (Schiller idr., 2017) oz. ob zaposlitvi dodatnega kadra (Piasna, 2015).

Biti zaposlen za polni delovni čas in hkrati vzgajati otroke zagotovo predstavlja velik izziv. Izpostavljene so predvsem ženske, ki v večini primerov poleg delovnih obveznosti skrbijo tudi za gospodinjstvo (De Spiegelaere in Piasna, 2017). Če se po rojstvu otroka odločijo ostati aktivna delovna sila, težko posvetijo enako časa delovnim obveznostim kot moški, posledično imajo manjše možnosti za napredovanje (De Spiegelaere in Piasna, 2017). Sistemska uvedba krajšega delovnega časa lahko pozitivno vpliva na zmanjševanje konflikta med delom in družino (Hamermesh idr., 2014).

Kadar preživimo manj časa na delovnem mestu to pomeni, da nam bo ostalo več časa za prijatelje, družino in hobije (De Spiegelaere in Piasna, 2017). Zaposleni imajo v primeru krajšega delovnika več časa za ukvarjanje z okolju prijaznimi aktivnostmi, npr. za vožnjo na delo s kolesom. S temi aktivnostmi zmanjšujejo onesnaževanje in zvišujejo svoje splošno blagostanje (Fitzgerald idr., 2018). Osredotočenost na materialne dobrine in zahteva po takojšnjem nagrajevanju je privedla do potrošniške kulture, ki ima negativne učinke tako na okolje kot zadovoljstvo posameznikov. Krajši delovni čas bi lahko omogočil premik od materialistične kulture k temu, da bi se ljudje ukvarjali z aktivnostmi, ki omogočajo osebnostno rast in boljše medosebne odnose (Stronge in Harper, 2019).

V nadaljevanju so podrobneje opisani konstrukti, ki jih bomo preučevali v magistrskem delu, saj naj bi imela sprememba delovnega časa nanje mnoge pozitivne učinke. Po pregledu preteklih raziskav in teorij smo se osredotočili na zadovoljstvo z življenjem, zadovoljstvo z delom in posameznimi vidiki delovne situacije, delovno zavzetost, delovno uspešnost ter konflikt med delom in družino.

Zadovoljstvo z življenjem

Če se osredotočimo na kakovost življenja, je ključni psihološki vidik psihično blagostanje. Psihično blagostanje je namreč osrednja sestavina psihičnega zdravja (Musek, 2008). Preučujemo ga lahko s hedonskega (subjektivno blagostanje) ali eudaimonskega (psihološko blagostanje) vidika (Ryan in Deci, 2001). V nadaljevanju se bomo ukvarjali s subjektivnim blagostanjem, ki ga lahko opredelimo kot splošno oceno zadovoljstva, dobrega počutja in sreče. Zadovoljstvo z življenjem je poleg pozitivnega in negativnega afekta ena izmed treh temeljnih komponent subjektivnega blagostanja (Pychyl in Little, 1998). Posameznik lahko zavestno ocenjuje svoje življenje kot celoto oz. ocenjuje specifične vidike življenja, zato zadovoljstvo z življenjem predstavlja kognitivno sestavino subjektivnega blagostanja (Diener idr., 1997). Pozitivni in negativni afekt na drugi strani predstavljata emocionalno sestavino subjektivnega blagostanja (Musek, 2005). Pozitiven afekt je povezan z navdušenjem, veseljem in dobrovoljnostjo, negativen afekt pa je povezan z jezo, sovraštvom in anksioznostjo (Musek, 2007).

Pri zadovoljstvu z življenjem gre za trajno občutje, da bo življenje dobro in da je bilo tudi do sedaj dobro (Myers, 1992). Posameznik ocenjuje lastno zdravje, blagostanje, prijateljstvo, partnerstvo in zadovoljstvo s seboj (Pychyl in Little, 1998). Na oceno vpliva kultura, zdravstveno stanje, socialno-ekonomski status, vera, socialna podpora itd. (Diener, 1997). Zadovoljstvo z življenjem predstavlja globalno oceno kakovosti življenja, na podlagi kriterija, ki ga posameznik določi sam (Shin in Johnson, 1987), zato je pomembno, da osebe

povprašamo po celotni, splošni oceni življenja, namesto da bi zadovoljstvo z življenjem ocenjevali na podlagi ocen posameznih področij (Diener idr., 1985).

Zadovoljni ljudje so bolj zdravi, živijo dlje časa in imajo boljše medosebne odnose (Judge idr., 2002). Poleg tega imajo širšo socialno mrežo in večjo socialno podporo (Lyubomirsky idr., 2005). Višje zadovoljstvo z življenjem napoveduje uspešnost na različnih področjih življenja (Diener idr., 1997). Posamezniki, ki so bolj zadovoljni z življenjem, zasedajo avtonomna in raznovrstna delovna mesta ter kažejo nižjo stopnjo izgorelosti. Glede na nekatere raziskave bi lahko rekli, da je zadovoljstvo z življenjem celo boljši napovednik delovne uspešnosti kot zadovoljstvo z delom (Lyubomirsky idr., 2005).

Delo ne znižuje splošnega zadovoljstva zaposlenih, ampak količina časa, ki jo preživimo na delovnem mestu. Zaradi predolgh delovnikov nam pogosto ne preostane dovolj časa za socialne stike in avtonomne dejavnosti. V eni izmed raziskav so ugotovili, da se povečan občutek zadovoljstva med koncem tedna ne pojavi zaradi odsotnosti dela, ampak zaradi povečanega občutka avtonomije pri prosti izbiri aktivnosti (Ryan idr., 2010). Občutek, da imamo na razpolago dovolj časa za aktivnosti, ki jih želimo opraviti, je tesno povezan z zadovoljstvom z življenjem. Je ključen člen pri vključevanju v aktivnosti, ki prispevajo k osebni rasti in povezanosti z drugimi (Kasser in Sheldon, 2009).

Na podlagi mednarodnih raziskav so ugotovili, da so ljudje v državah, kjer delajo manj ur, bolj srečni in zadovoljni (Ashford in Giorgos, 2013). Splošno blagostanje lahko zvišamo tako, da preživimo več časa s svojo družino in prijatelji (Kroll in Pokutta, 2013). Ljudje so poročali, da imajo ob uvedbi krajšega delovnega časa končno na voljo dovolj časa za razne aktivnosti in odnose z bližnjimi. 6-urni delovnik je vplival na izboljšanje odnosov, zaposleni so imeli več časa za rekreacijo, boljši spanec in posledično niso bili tako utrujeni (Åkerstedt idr., 2001). Nekateri avtorji poudarjajo, da lahko krajši delovni čas vodi do višjega zadovoljstva z življenjem le v primeru, kadar plača ostane nespremenjena (Ashford in Giorgos, 2013; Stronge in Harper, 2019).

Čas za počitek in okrevanje sta ključna za vzdrževanje zadovoljstva zaposlenih (Pang, 2017). Dopust ima sicer pozitiven vpliv tako na zdravje kot splošno blagostanje, vendar so ugotovili, da se učinki po treh dneh vrnejo na prvotno raven (De Bloom idr., 2011). Za razliko od dopusta, ki je zaposlenim na voljo v omejenem obsegu, bi krajši delovni čas zagotovil reden počitek (Stronge in Harper, 2019). Na Švedskem so na podlagi eksperimentalne skupine, ki je imela v primerjavi s kontrolno skupino krajši delovni čas, ugotovili, da se je močno izboljšalo zdravje medicinskih sester, posledično so bile bolj zadovoljne z življenjem (Åkerstedt idr., 2001).

Zadovoljstvo z delom in posameznimi vidiki delovne situacije

Zadovoljstvo z delom je prijetno, pozitivno stanje, ki vključuje posameznikova stališča do življenja in lastnega dela (B. von Haller, 1969). Gre za rezultat posameznikove ocene dela in izkušenj pri delu, ki vključuje tako afektivne kot kognitivne odzive na delovno situacijo (Brief in Weiss, 2002). Poznamo dva različna pristopa opredelitve zadovoljstva z delom: *splošno zadovoljstvo*, kjer gre za posameznikov celovit oz. splošen odnos do dela in *zadovoljstvo s posameznimi vidiki delovne situacije*, ki zadovoljujejo različne potrebe zaposlenih (Guzina, 1988).

Zadovoljstvo z delom lahko torej opredelimo tako s kognitivnega kot emocionalnega vidika. Pri emocionalnem zadovoljstvu z delom gre za globalen občutek glede dela oz. delovnega mesta (Spector, 1997). Vključuje celovit, emocionalen odziv na delo, ki ga posameznik opravlja. Kognitiven vidik pa je opredeljen kot logična in racionalna ocena delovnih pogojev. Gre za primerjavo, ki ne temelji na emocionalni presoji, vendar na oceni pogojev, priložnosti in izidov (Moorman, 1993). Zadovoljstvo z delom je v večini primerov opisano kot emocionalen odziv na delovno mesto, vendar se velikokrat neustrezno meri le kot kognitivna ocena značilnosti dela (Fisher, 2000).

V okviru delovnega procesa se zadovoljstvo z delom v veliki meri nanaša na motivacijski vidik. Preko preučevanja delovne motivacije lahko ugotovimo, kaj je zaposlenim v določeni organizaciji pomembno. Delovno zadovoljstvo je odvisno od stopnje, do katere so zadovoljeni naši temeljni delovni motivi. Poznamo več različnih delovnih motivov (možnost napredovanja, plača, odnosi s sodelavci itd.) (Pogačnik, 2000), k večjemu zadovoljstvu pa pripomore takšno okolje, ki spodbuja doseganje le-teh (Dimec idr., 2008).

Razumevanje zadovoljstva z delom je za organizacijo ključnega pomena, saj je njihov glavni cilj obdržati posameznike z določenimi kompetencami. Vedeti morajo, kaj so tisti razlogi, zaradi katerih so njihov delavci (ne)zadovoljni (Malonis, 2000). Večina posameznikov preživi vsaj tretjino dneva na delovnem mestu (Jernigan idr., 2002), zadovoljstvo z delom pa ima lahko velik vpliv na zadovoljstvo z življenjem, zdravje (Lucas idr., 2004), absentizem, produktivnost in pripadnost organizaciji (Lu idr., 2007). Vpliva lahko tako na fizično kot duševno zdravje zaposlenih (Graham idr., 2004).

Zaposleni so nekaj časa pripravljeni delati več ur, vendar to kmalu pripelje do nezadovoljstva z delom (Peetz idr., 2003). Daljši delovnik namreč znižuje zadovoljstvo z delom (Chongvilaivan in Powdthavee, 2014; Van Ham idr., 2006; Wanger, 2017). Podobno so ugotovili pri medicinskih sestrah, in sicer so bile tiste, ki so delale dlje časa, pogostejše izgorele in nezadovoljne s svojim delom, kar je negativno vplivalo tudi na paciente (Dall'Ora idr., 2015).

Ugotovili so, da so zaposleni, ki na delovnem mestu preživijo manj ur, bolj zadovoljni z delom (Kamerāde idr., 2019). Krajši delovni čas ima namreč pozitivne učinke na zadovoljstvo z delom in razporeditev delovnega časa (Baltes idr., 1999; Bardasi in Francesconi, 2004). Avtonomija pri načrtovanju dela in delovnih ur je ključna za delovno zadovoljstvo (Wanger, 2017). Krajši delovni čas poleg višjega zadovoljstva na delovnem mestu vodi tudi do večje učinkovitosti (Drobnič, 2009).

Obstaja tudi nekaj raziskav, ki na zadovoljstvo z delom gledajo z drugega zornega kota. Lahko se zgodi, da so zaposleni, ki pri svojem delu uživajo in si želijo ustvariti kariero, povsem zadovoljni z dolžino svojega delovnega časa. Zaposleni, ki imajo višje zadovoljstvo z delom, si zato včasih želijo na delovnem mestu preživeti več časa v primerjavi s tistimi, ki s svojo zaposlitvijo niso zadovoljni (Tijdens, 2002). Nekaterim delo predstavlja nagrado, zato so v primeru daljšega delovnega časa bolj zadovoljni z delom (Wanger, 2017).

Opazili so tudi razlike med spoloma, in sicer krajši delovni čas pri ženskah v večji meri zviša zadovoljstvo z delom kot pri moških (Booth in van Ours, 2008). Krajši delovni čas ženskam omogoči lažje usklajevanje dela in družine ter posledično izboljša njihovo zadovoljstvo z delom (Lepinteur, 2016).

Delovna zavzetost

Zavzetost je pozitivno, izpopolnjujoče, z delom povezano stanje duha, za katero je značilna vitalnost, predanost in vpetost. Gre za dlje časa trajajoče emocionalno-kognitivno stanje, ki ni osredotočeno na specifičen predmet, dogodek, posameznika ali vedenja. Za vitalnost je značilna visoka raven energije, pripravljenost za vlaganje truda v svoje delo in vztrajanje kljub oviram. Predanost se nanaša na močno vključenost v svoje delo, na občutek pomembnosti ter na doživljanje navdušenja, navdiha, ponosa in izziva. Vpetost zajema popolno pozornost in osredotočenost na delo, čas posamezniku mineva hitro, poleg tega se težko loči od dela (Schaufeli idr., 2002).

Zavzeti posamezniki so aktivni zaposleni, ki pri delu radi prevzamejo pobudo. Njihove vrednote se skladajo z vrednotami organizacije, poleg tega se udeležujejo dodatnih aktivnosti izven obsega svojega dela (Schaufeli in Bakker, 2004b). Imajo bolj pozitiven odnos do delodajalca, so bolj zadovoljni z delom in imajo višjo organizacijsko pripadnost (Demerouti idr., 2001). Hkrati so bolj samoiniciativni in motivirani za učenje (Sonnentag, 2003). Končno utrujenost opišejo kot pozitivno stanje, saj so dosegli svoj cilj in so ponosni na svoje dosežke. Zavzeti posamezniki niso deloholiki, saj lahko uživajo tudi pri aktivnostih izven delovnega mesta, poleg tega je delo zanje zabava in ne neustavljiva notranja težnja (Schaufeli in Bakker, 2004b). Pri zaposlenih, kjer so zabeležili višjo zavzetost, opažajo manj depresije in distresa ter manj psihosomatičnih težav (Demerouti idr., 2001).

Nekateri avtorji zavzetost pojmujejo kot nasproten pol izgorelosti. Za razliko od tistih, ki se soočajo z izgorelostjo, imajo zavzeti posamezniki občutek energičnosti in učinkovitosti pri delu, njihovo delo jim predstavlja izziv in ne le zahtev ter stresa (Bakker idr., 2014). Kljub temu da večina avtorjev izgorelost in zavzetost pojmuje kot kronično, dlje časa trajajoče stanje, so novejša raziskava dokazale, da sta omenjena konstrukta lahko vezana le na trenutno stanje posameznika. Novejši pristop nam tako podaja odgovore na vprašanja, zakaj se nekateri posamezniki počutijo izgorele ali zavzete le v določenih trenutkih (Sonnentag idr., 2010). Raziskave, osnovane na podatkih dnevniških zapisov, so pokazale, da se zavzetost iz dneva v dan spreminja (Bakker in Xanthopoulou, 2009; Simbula, 2010; Sonnentag, 2003).

Medtem ko so zahteve delovnega mesta najpomembnejši napovednik izgorelosti, so delovni viri najpomembnejši napovednik zavzetosti (Christian idr., 2011; Schaufeli in Bakker 2004b). Osebnost naj bi igrala veliko vlogo pri zavzetosti (Macey in Schneider 2008), saj naj bi posamezniki z določenim profilom osebnosti lažje uporabljali in aktivirali delovne vire. Npr. ekstravertirane osebe izražajo veliko pozitivnih čustev in imajo pogostejše medosebne odnose. Takšne značilnosti naj bi spodbudile povratno informacijo in podporo sodelavcev. Prav tako naj bi bila zavzetost povezana s samoučinkovitostjo, samospoštovanjem, optimizmom (Bakker idr., 2014), pozitivnim afektom in proaktivnostjo (Christian idr., 2011). Individualne razlike med posamezniki torej vplivajo na to, kakšne učinke bo imela objektivna delovna situacija na zavzetost zaposlenih (Bakker idr., 2014).

Na podlagi raziskav so ugotovili, da če delovno mesto naredimo bolj fleksibilno in ga prilagajamo potrebam zaposlenih, dosežemo višjo kakovost zaposlitve. Zaposleni so posledično bolj zadovoljni, s tem pa se zviša tudi njihova zavzetost, motivacija in uspešnost na delovnem mestu (Kresal, 2008). Nove oblike dela, ki zaposlenim omogočajo večjo fleksibilnost in avtonomijo, zvišujejo delovno zavzetost (Gajendran in Harrison, 2007). Zaposleni, ki imajo krajši delovni čas in posledično več časa, da se odklopijo od delovnih aktivnosti, so bolj produktivni in zavzeti (Pang, 2017).

Delovna uspešnost

Delovna uspešnost je kazalnik učinkovitosti in produktivnosti zaposlenih (Star idr., 2016). Je tudi ključen kriterij za uspešnost organizacije (Lakhal idr., 2006). Z oceno delovne uspešnosti ugotavljamo, ali posameznik dobro opravlja svoje delo (Orpen, 1995). Nanaša se na vedenje zaposlenih, ki vključuje odgovornost za delovne naloge in organizacijske cilje (Petsri, 2014). Na delovno uspešnost v največji meri vplivajo individualne sposobnosti, interesi, zadovoljstvo, motivacija, okolje in vodstveni stili na delovnem mestu (Steers, 1991).

Na kratko lahko delovno uspešnost opredelimo kot vedenje zaposlenih, ki se kaže na delovnem mestu in prispeva k doseganju organizacijskih ciljev glede kakovosti in količine dela ter porabljenega časa (Na-Nan idr., 2018). Kakovost dela je pomembna za izdelke in storitve organizacije (Liu in Xu, 2006), treba je namreč doseči postavljene standarde dobave, izdelave in dostave (Peterson in Plowman, 1953). Količina dela se nanaša na količino enot, ki jih posameznik izdelava (Peterson in Plowman, 1953). Gre za nepristransko mero, saj merimo otipljive in objektivne rezultate (Cheng in Kalleberg, 1996). Tretji vidik delovne uspešnosti pa se nanaša na čas, potreben za dokončanje z delom povezanih aktivnosti. Zaposleni dosegajo časovne cilje, dokler je delo opravljeno v razumnem času oz. so izdelki dostavljeni v predvidenem roku (Peterson in Plowman, 1953).

Delovna uspešnost ni povezana le s številom ur, preživetih na delovnem mestu, ampak tudi s splošnim počutjem, ravno utrujenosti in zdravjem delavcev. Raziskave kažejo, da ima lahko krajši delovni čas posreden vpliv na delovno uspešnost, saj vodi k zmanjševanju bolniške odsotnosti ter k manj napakam in nezgodam na delovnem mestu (Stronge in Harper, 2019). Ugotovili so, da zdravstveni delavci naredijo tudi do petkrat več napak pri diagnostiki, kadar so izčrpani (Landrigan idr., 2004). Zaradi izčrpanosti lahko delavci izdelajo tudi manj izdelkov, kot bi jih sicer (Collewet in Sauermann, 2017). Zadosten počitek, ki ga omogoča krajši delovni čas, izboljša duševno in fizično zdravje zaposlenih, kar pripelje do višje delovne uspešnosti (Landrigan idr., 2004).

Dokazali so, da krajši delovni čas pripelje do zvišanja produktivnosti in učinkovitosti, saj imajo zaposleni manj odmorov in distrakcij, zato so pri delu bolj osredotočeni (Drobnič, 2009). Krajši delovni čas je eden izmed možnih ukrepov za zvišanje produktivnosti (De Spiegelaere in Piasna, 2017; Pencavel, 2014), saj gre za dogovor o boljši organiziranosti dela (Drobnič, 2009). V letu 2015 se je pri medicinskih sestrarh na Švedskem, zaradi krajšega delovnega časa, močno zvišala produktivnost. Organizirale so kar 85 % več dejavnosti za paciente kot pretekla leta (Savage, 2017). Treba se je zavedati, da so zaposleni najbolj produktivni v prvih petih urah (Pencavel, 2014).

Raziskovalci so v povezavi z delovno uspešnostjo izpostavili tri pomembne komponente: psihološko, motivacijsko in organizacijsko. Pozitivni psihološki učinki se nanašajo na to, da bi s krajšim delovnim časom lahko preprečili utrujenost in počasno delo zaposlenih, poleg tega bi se zvišala pozornost. Motivacijski učinki bi bili razvidni iz tega, da bi zaposleni želeli svoje delo opraviti v krajšem času, saj bi vedeli, da bodo potem prosti. Zadnja komponenta se nanaša na organizacijo zaposlenih, in sicer predvidevajo, da bi zaposleni bolje organizirali svoje delo ter čas (Internation Labour Organization, 2004). Nekateri avtorji dodajo še četrto komponento kreativnosti. Če bi zaposleni vložili prosti čas v razvoj svojih kompetenc in se udeleževali dodatnih aktivnosti, bi nova znanja in izkušnje lahko uporabili tudi na delovnem mestu. Na podlagi zgoraj navedenih komponent se ne bi zvišala le količina produktov, ampak tudi njihova kakovost (De Spiegelaere in Piasna, 2017).

Konflikt med delom in družino

Zanimanje za usklajevanje dela in družine se pojavlja že vse, odkar se je povečala stopnja zaposlenosti žensk (Eby idr., 2005). Nekateri raziskovalci menijo, da virov, kot so čas, energija in pozornost, ne moremo enakomerno razdeliti med družino in delo. Takšne negativne izkušnje so opisane kot konflikt družine z delom oz. konflikt dela z družino. Delovanje družine je torej lahko omejeno zaradi dela, ali pa je opravljanje dela oteženo zaradi družine. Pri tem se lahko pojavi konflikt zaradi časa (prevelike zahteve v eni domeni preprečujejo dejavnosti v drugi domeni), konflikt zaradi obremenitve (odraža izčrpanost, ki jo povzroči ena domena, in to vpliva na drugo domeno) ali pa konflikt zaradi posameznikovih vedenj (nastane zaradi nezdržljivih pričakovanj glede vedenja na področju dela in družine) (Greenhaus in Beutell, 1985).

Ljudje si želijo izpolniti zahteve družine in dela, saj si želijo dosežati cilje njihovih socialnih vlog. Kadar teh zahtev ne morejo izpolniti, to vodi do čustvene izčrpanosti, stresa in nižje delovne uspešnosti (Milkie in Peltola, 1999). Če se zahteve na družinskem področju pojavijo istočasno kot zahteve na delovnem področju, se poruši posameznikovo ravnovesje, kar pripelje do konflikta med delom in družino (Greenhaus in Beutell, 1985). Zahteve dela se najpogosteje ocenjujejo na podlagi ur, preživetih na delovnem mestu (Batt in Valcour, 2003). Zahteve družine pa merijo na podlagi števila ur, ki jih posameznik nameni družini (Netemeyer idr., 1996).

Ugotovili so, da konflikt dela z družino negativno vpliva na izgorelost, produktivnost, zadovoljstvo z delom (Allen idr., 2000) in zadovoljstvo z življenjem (Eby idr., 2005). Prav tako je konflikt lahko povezan s prekomernim uživanjem alkohola in depresijo (Ballout, 2008; Warner in Hausdorf, 2009). Podpora na delovnem mestu ali podpora družine na drugi strani zmanjšuje konflikt med delom in družino (Eby idr., 2005). Če želimo zaposlene motivirati za delo, je treba omogočiti takšno razporeditev delovnega časa, da lahko usklajujejo delo in zasebno življenje (Kresal, 2008).

Leta 2015 je v Evropi 33,3 % zaposlenih, ki so delali 40 ur na teden, poročalo o težavah pri usklajevanju dela in družine. Če starši želijo uspešno uskladiti delovne obveznosti z gospodinskimi opravili, hobiji in druženjem, je 40-urni delovni teden zanje precej naporen. Na Švedskem so v dveh podjetjih za obdobje dveh let delovni čas zmanjšali z 39 na 30 ur tedensko. Poleg preostalih pozitivnih učinkov so največjo spremembo videli v tem, koliko časa zaposleni namenijo svoji družini in prijateljem (Åkerstedt idr., 2001). Dokazali so, da krajši delovni čas pozitivno vpliva na usklajevanje dela in družine (De Spiegelaere in Piasna, 2017).

Po pregledu več kot 60 raziskav so ugotovili, da se daljši delovni čas negativno povezuje z usklajevanjem dela in družine. Negativni učinki so bili bolj izraziti pri ženskah kot pri moških (Albertsen idr., 2008). Predvsem v enostarševskih družinah je usklajevanje dela in družine precej oteženo (De Spiegelaere in Piasna, 2017). Leta 1996 so na Portugalskem skrajšali delovni teden za štiri ure. To je imelo pozitivne učinke predvsem na ženske, saj jim je ostalo več časa za gospodinska opravila, hkrati pa se je izboljšalo tudi njihovo zadovoljstvo z delom (Lepinteur, 2016). Ena izmed možnosti za večjo enakopravnost med spoloma je torej sistemska uvedba 6-urnega delovnika. Zaposlitev bi bila tako bolj dostopna ženskam, ki bi sicer morale delati polovičen delovni čas zaradi skrbi za družino (Stronge in Harper, 2019). Večina raziskav se sicer osredotoča na ženske, novejša raziskave pa kažejo, da tudi moški doživljajo konflikt med delom in družino, vendar ne v tolikšni meri kot ženske (Keene in Quadagno, 2004).

Krajši delovni čas ima tako mnoge pozitivne učinke na zmanjševanje konflikta med delom in družino. Že zmanjšanje števila ur pri enem partnerju lahko izboljša splošno počutje celotne družine. V korejski raziskavi so ugotovili, da je krajši delovni čas partnerjev močno povečal blagostanje njihovih žena, čeprav se njihov delovni čas ni spremenil (Hamermesh idr., 2014).

Namen in hipoteze

Namen magistrskega dela je opazovati spremembe pri zaposlenih ob prehodu iz 8 na 6-urni delovnik. Ker se posameznikovo vedenje na delovnem mestu kaže na različnih ravneh, se bomo osredotočili na tiste konstrukte, ki se najbolj povezujejo z organizacijo dela in delovnega časa. To področje v Sloveniji še ni bilo raziskano, zato bodo rezultati kljub majhnemu vzorcu slovenskim delodajalcem omogočili podrobnejši vpogled v prakso.

Cilj magistrskega dela je ugotoviti, ali prehod iz 8 na 6-urni delovnik vpliv na delovanje zaposlenega. Natančneje, zanimajo nas učinki sistemske uvedbe 6-urnega delovnika na zadovoljstvo z življenjem, zadovoljstvo z delom in posameznimi vidiki delovne situacije, delovno zavzetost, delovno uspešnost ter konflikt med delom in družino.

Na podlagi preteklih raziskav in teorij smo postavili naslednje hipoteze:

- H1: Po uvedbi 6-urnega delovnika se bo zvišalo zadovoljstvo z življenjem.
- H2: Po uvedbi 6-urnega delovnika se bo zvišalo zadovoljstvo z delom in posameznimi vidiki delovne situacije.
- H3: Po uvedbi 6-urnega delovnika se bo zvišala delovna zavzetost.
- H4: Po uvedbi 6-urnega delovnika se bo zvišala delovna uspešnost.
- H5: Po uvedbi 6-urnega delovnika se bo zmanjšal konflikt med delom in družino.

Če se izkaže, da ima v slovenskem okolju prehod iz 8 na 6-urni delovnik pozitivne učinke na preučevane konstrukte, bi v praksi to pomenilo bolj zadovoljne, zavzete in uspešne posameznike, ki lažje usklajujejo delo in družino.

Metoda

Udeleženci

V raziskavi je sodelovalo 12 zaposlenih iz izbranega podjetja. Gre za veliko slovensko podjetje, ki se ukvarja z oblikovanjem in predelavo plastike. Udeleženci so bili posamezniki s srednjo in univerzitetno izobrazbo, ki opravljajo strokovno delo. Od 12 udeležencev je bilo 10 oseb ženskega spola (83,3 %), povprečna starost je bila 34,33 let ($SD = 6,29$). Sprva je bilo v raziskavo vključenih 16 oseb, vendar je zaradi osipa pri ponovnih meritvah (menjava zaposlitve, porodniški dopust, bolniška odsotnost ipd.) končni vzorec manjši. Vsi udeleženci so sodelovali tako pri izpolnjevanju vprašalnikov kot v fokusnih skupinah.

Kljub majhnemu vzorcu smo zajeli velik del populacije, pri kateri so sistemsko uvedli krajši delovni čas. Gre namreč komaj za drugo slovensko podjetje, ki je uvedlo 6-urni delovnik, brez sorazmernega zmanjševanja plače, delovne dobe in ostalih ugodnosti (Vojnović Zorman, 2019).

Pripomočki

Baterija vprašalnikov

V prvem delu raziskave smo uporabili baterijo šestih vprašalnikov.

- VPRAŠALNIK ZADOVOLJSTVA Z ŽIVLJENJEM (Satisfaction With Life Scale – SWLS; Diener idr., 1985)
Vprašalnik meri kognitivni vidik splošnega zadovoljstva z življenjem. Lestvica je sestavljena iz petih postavk (npr. *V večini pogledov je moje življenje blizu idealnemu.*), ki zajemajo posameznikovo globalno oceno kakovosti svojega življenja. Udeleženci odgovarjajo na 7-stopenjski lestvici (1 – sploh ne drži, 7 – povsem drži). Za skupni rezultat seštejemo odgovore na postavkah in vsoto delimo s številom postavk. Zanesljivost (Cronbachov α) znaša 0,87 (Diener idr., 1985). Vprašalnik je validiran in preveden v slovenščino, koeficient zanesljivosti je 0,83 (Avsec, 2000).
- KRATKA MERA AFEKTIVNE KOMPONENTE ZADOVOLJSTVA Z DELOM (A Brief Index of Affective Job Satisfaction – BIAJS; Thompson in Phua, 2012)
Vprašalnik vsebuje štiri postavke (npr. *V svojem delu najdem pravi užitek.*), ki se ocenjujejo na 7-stopenjski lestvici (1 – močno se ne strinjam, 7 – močno se strinjam). Za skupni rezultat seštejemo odgovore na postavkah in vsoto delimo s številom postavk. Zanesljivost vprašalnika je 0,84 (Thompson in Phua, 2012). Vprašalnik je bil v namene te raziskave preveden v slovenščino. Zanesljivost je pri prvem merjenju znašala 0,83, pri drugem 0,79 in pri tretjem 0,77.
- LESTVICA DELOVNEGA ZADOVOLJSTVA (Pogačnik, 1997)
Lestvica vsebuje deset temeljnih motivov oz. dejavnikov (npr. *Moje zadovoljstvo z odnosi s sodelavci.*), s katerimi smo pri svojem delu lahko bolj ali manj zadovoljni. Posameznik na 7-stopenjski lestvici (1 – sem zelo nezadovoljen, 7 – sem zelo zadovoljen) ocenjuje, kako zadovoljen je s svojo delovno situacijo. Lestvica poleg ocen po posameznih področjih delovne motivacije daje tudi splošno oceno zadovoljstva z delovno situacijo. Če seštejemo vse ocene, ki jih je posameznik dal po motivih in vsoto

delimo s številom motivov, lahko za vsakega posameznika izračunamo povprečno zadovoljstvo z delovno situacijo. Zanesljivost vprašalnika je 0,81. Lestvica je bila v namene te raziskave prirejena, saj avtor dopušča prilagajanje delovnih motivov glede na področje merjenja. Splošno zadovoljstvo je namreč celovit odnos do dela, ki sestoji iz zadovoljstva z različnimi vidiki dela (Pogačnik, 2000). Zanesljivost je pri prvem merjenju znašala 0,84, pri drugem 0,84 in pri tretjem 0,70.

- VPRAŠALNIK DELOVNE ZAVZETOSTI (Utrecht Work Engagement Scale – UWES; Schaufeli in Bakker, 2004a)
Vprašalnik je sestavljen iz sedemnajstih postavk, ki se ocenjujejo na 7-stopenjski lestvici (1 – nikoli, 7 – vedno). Zajema tri glavna področja zavzetosti: vitalnost (npr. *Pri svojem delu prekipevam od energije.*), predanost (npr. *Moje delo mi predstavlja izziv.*) in vpetost (npr. *Ko delam, pozabim na vse ostalo okoli sebe.*). Za skupni rezultat seštejemo odgovore na postavkah in vsoto delimo s številom postavk. Zanesljivost vprašalnika je 0,93 ($\alpha_{\text{vitalnost}} = 0,82$; $\alpha_{\text{predanost}} = 0,89$; $\alpha_{\text{vpetost}} = 0,83$) (Schaufeli in Bakker, 2004a). Vprašalnik je validiran in preveden v slovenščino, zanesljivost znaša 0,94 ($\alpha_{\text{vitalnost}} = 0,84$; $\alpha_{\text{predanost}} = 0,87$; $\alpha_{\text{vpetost}} = 0,88$) (Tement, 2014).
- LESTVICA DELOVNE USPEŠNOSTI (Job Performance Scale – JPS; Na-Nan idr., 2018)
Lestvica vsebuje trinajst postavk, ki se ocenjujejo na 7-stopenjski lestvici (1 – nikoli, 7 – vedno). Zajema tri glavna področja delovne uspešnosti: kakovost (npr. *Svoje delovne naloge sem opravil s pričakovano kakovostjo.*), količino (npr. *Količina delovnih nalog oz. dela, ki sem ga opravil, je bila v skladu s pričakovanji.*) in čas (npr. *Svoje delovne naloge sem zaključil v predvidenem roku.*). Za skupni rezultat seštejemo odgovore na postavkah in vsoto delimo s številom postavk. Zanesljivost lestvice je 0,95 (Na-Nan idr., 2018). Vprašalnik je bil v namene te raziskave prirejen in preveden v slovenščino. Število postavk smo skrčili s trinajst na devet. Iz originalnega vprašalnika smo obdržali prvo, drugo, sedmo, osmo, deseto in enajsto postavko. Zadnje tri postavke (*Svoje delovne naloge sem opravil s pričakovano kakovostjo*; *Pri opravljanju svojih delovnih nalog sem vzdrževal pričakovano kakovost odnosov s sodelavci*; *Pri opravljanju svojih delovnih nalog sem vzdrževal pričakovano kakovost odnosov s strankami in drugimi zunanjimi porabniki.*) smo dodali na novo. Zanesljivost je pri prvem merjenju znašala 0,85, pri drugem 0,89 in pri tretjem 0,83.
- VPRAŠALNIK KONFLIKTA MED DELOM IN DRUŽINO (Work-Family Conflict Scale – WFCS; Carlson idr., 2000)
Vprašalnik meri šest dimenzij usklajevanja dela in družine; tri oblike konflikta med delom in družino (čas, napor in vedenje) in dve smeri konflikta med delom in družino (vpliv dela na družino in vpliv družine na delo). Sestavljen je iz osemnajstih postavk (npr. *Pogosto pridem iz službe preveč izčrpan, da bi lahko sodeloval pri družinskih aktivnostih.*), ki se ocenjujejo na 5-stopenjski lestvici (1 – sploh se ne strinjam, 5 – močno se strinjam). Za skupni rezultat seštejemo odgovore na postavkah in vsoto delimo s številom postavk. Zanesljivost vprašalnika je 0,86 (Carlson idr., 2000). Vprašalnik je validiran in preveden v slovenščino, koeficient zanesljivosti znaša 0,84 (Tement idr., 2010).

Ob koncu izpolnjevanja baterije vprašalnikov so udeleženci odgovorili tudi na vprašanje odprtega tipa, kjer nas je zanimalo, kakšen je njihov osebni pogled na sistemsko uvajanje krajšega delovnega časa.

Metoda fokusnih skupin

V drugem delu raziskave smo uporabili metodo fokusnih skupin. Fokusna skupina je kvalitativna metoda, s pomočjo katere zbiramo, analiziramo in interpretiramo podatke. Gre za skupinski pogovor, ki je osredotočen na vnaprej znano temo in poteka po določenem načrtu (Klemenčič in Hlebec, 2007). Od skupinskih intervjujev se razlikuje v tem, da je moderator v večji meri vključen v razpravo ter da se pri interpretaciji manj opiramo na psihološke teorije (Szybillo in Berger, 1979). S fokusno skupino odkrivamo različne poglede in stališča (Morgan, 1998) ter pripomoremo k raziskovanju novih tem (Klemenčič in Hlebec, 2007). Prednost je, da lahko spremljamo interakcijo med udeleženci (Morgan, 1998). Vir informacij je torej pogovor v skupini, zato je pomembno, da udeležence strokovno izbere organizacijska ekipa (Klemenčič in Hlebec, 2007).

V obeh fokusnih skupinah, ki smo ju izvedli v okviru magistrskega dela, sta poleg udeležencev sodelovali tudi moderatorka in opazovalka. Moderatorka je zastavljala vprašanja, na katera so udeleženci izmenično odgovarjali. Opazovalka je beležila neverbalno govorico, skupinsko dinamiko in preostale informacije, ki jih je pridobila med opazovanjem fokusne skupine. Razprava se je snemala z diktafonom.

Postopek

Podatke smo zbirali longitudinalno, v treh fazah. Pri vseh treh merjenjih je sodelovalo dvanajst istih udeležencev, torej je šlo za ponovljene meritve. Prvo merjenje smo izvedli pred uvedbo 6-urnega delovnika, drugo merjenje je potekalo dva meseca po uvedbi 6-urnega delovnika, tretje merjenje pa šest mesecev po uvedbi 6-urnega delovnika.

Baterija vprašalnikov

Udeleženci so pred vsakim merjenjem najprej podpisali obveščeno soglasje in zapisali spol, starost in število ur, ki so jih opravili v preteklem tednu. Sledilo je izpolnjevanje baterije vprašalnikov, ki je potekalo skupinsko in ni bilo časovno omejeno. Udeleženci so za izpolnjevanje šestih vprašalnikov potrebovali približno 45 minut. Ob koncu so udeleženci zapisali svojo šifro, ki so jo določili s pomočjo ključa. To nam je omogočilo, da smo jih lahko identificirali tudi v nadaljnjih izvedbah raziskave, hkrati pa je bila ohranjena njihova anonimnost.

Po končanem izpolnjevanju vprašalnikov, smo s Shapiro-Wilk testom preverili normalnost porazdelitve odgovorov. Pri petih vprašalnikih nismo ugotovili, da odgovori odstopajo od normalne porazdelitve, zato smo za testiranje hipotez uporabili enosmerno analizo variance za ponovljene meritve. Pri enem izmed vprašalnikov porazdelitev odgovorov ni bila normalna, zato smo uporabili Friedmanov test, ki je neparametrična alternativa analize variance za ponovljene meritve.

Metoda fokusnih skupin

Po drugem in tretjem merjenju smo za pridobitev natančnejših in bolj poglobljenih informacij o tem, kakšna so (subjektivna) doživljanja zaposlenih ob sistemski uvedbi 6-urnega delovnika, uporabili metodo fokusnih skupin. V obeh fokusnih skupinah je moderatorka udeležencem postavila tri osrednja vprašanja: Ali vam je uspelo zmanjšati število ur (zakaj da/ne)? Kaj ste spremenili, da lahko delo opravite v krajšem času? Kakšne spremembe ste opazili v vsakodnevnem funkcioniranju?

Razprava se je začela tako, da je moderatorka udeležencem predstavila potek dela in cilj razprave. Nato je zastavila prvo vprašanje, in sicer, ali jim je uspelo zmanjšati število ur (zakaj da/ne). Na podlagi njihovih odgovorov smo dobili vpogled, ali imajo sami občutek, da delajo manj ur in ali je možno opraviti enako količino dela v krajšem času. Sledilo je drugo vprašanje, pri katerem nas je zanimalo, kaj so spremenili, da lahko delo opravijo v krajšem času. S tem smo dobili vpogled, kako so se udeleženci poskušali prilagoditi na uvedbo 6-urnega delovnika. Zanimalo nas je, ali so uvedli nove metode za večjo učinkovitost, saj morajo opraviti enako količino dela v krajšem času. Zadnje vprašanje se je nanašalo na to, kakšne spremembe so opazili v vsakodnevnem funkcioniranju. Želeli smo ugotoviti, kako udeleženci zaznavajo učinke 6-urnega delovnika.

Vsakič, ko je moderatorka zastavila vprašanje, je počakala, da se je med udeleženci razvila debata in jih spodbujala k temu, da je čim več udeležencev podalo svoje mnenje. Ob koncu so udeleženci lahko podali še kakšen komentar, sledila je zahvala za sodelovanje. Ko so udeleženci zapustili prostor, sta moderatorka in opazovalka izmenjali mnenji. Prva fokusna skupina je trajala 40 minut, druga 30 minut.

Za analizo fokusnih skupin smo sledili sistematičnemu pristopu »*cut and paste*«, ki ga je v svojem delu opisal Richard A. Krueger (2002). Postopek analiziranja je sestavljen iz desetih korakov, ki natančno opisujejo, na kakšen način lahko raziskovalec izvede analizo kvalitativnih podatkov.

1. Priprava transkriptov za analizo – zvočne posnetke, pridobljene z metodo fokusnih skupin, smo najprej pretvorili v transkripte. V Wordov dokument smo pretipkali vse, kar so udeleženci in moderatorka povedali med fokusno skupino. Govor moderatorke smo zapisali v poševnem tisku.
2. Kopije transkriptov – pripravili smo eno kopijo transkripta, ki smo jo kasneje razrezali, in drugo kopijo transkripta, ki je ob koncu služila za preverjanje. Transkript prve fokusne skupine smo skopirali na zelen papir, transkript druge fokusne skupine pa na oranžen papir. To nam je kasneje omogočilo lažje ločevanje odgovorov udeležencev iz prve in druge fokusne skupine.
3. Organiziranje transkriptov – ker smo izvedli le dve fokusni skupini, je bil tretji korak enostaven, saj ni bilo treba sistematično organizirati večje količine transkriptov. Pripravili smo torej transkript prve fokusne skupine, zraven njega transkript druge fokusne skupine.
4. Pregled transkriptov – nato smo v celoti prebrali oba transkripta in si tako osvežili spomin ter dobili podroben vpogled v celotno situacijo.
5. Večji listi papirja – pripravili smo tri večje liste papirja, na vrhu katerih smo zapisali tri osrednja vprašanja, ki smo jih zastavili v fokusnih skupinah.
6. Rezanje in lepljenje (»*cut and paste*«) – ponovno smo prebrali odgovore na prvo vprašanje in podčrtali ključne dele oz. bistveno sporočilo vsakega odgovora. Odgovore na zelenem papirju smo razrezali in jih glede na vsebino smiselno razporedili v več kategorij ter jih prilepili na večji list papirja. Nato smo razrezali tudi odgovore druge fokusne skupine, zapisane na oranžnem papirju, in jih razporedili v prej oblikovane kategorije oz. smo po potrebi ustvarili nove. Različni barvi papirja sta nam kasneje omogočila razlikovati med odgovori prve in druge fokusne skupine.

7. Priprava kratkih povzetkov – ponovno smo pregledali odgovore, razporejene v različne kategorije, in za prvo vprašanje zapisali krajši odstavek, ki je povzemal ugotovitve.
8. Dokončno pregledovanje transkriptov – ko smo zaključili s pregledovanjem odgovorov na prvo vprašanje in oblikovali kratek povzetek, smo 6. in 7. korak ponovili še za drugo in tretje vprašanje.
9. Odmor – za nekaj časa smo prenehali z delom. Nato smo pregledali drugo kopijo transkriptov, ki ni bila razrezana, da smo ponovno dobili vpogled v širšo sliko. Odgovore je treba večkrat pregledati in biti kritičen do oblikovanih kategorij.
10. Oblikovanje poročila – oblikovali smo končno poročilo, v katero smo poleg kratkih povzetkov vključili tudi frekvence (kolikokrat je bilo nekaj omenjeno) in primere za posamezne kategorije, saj s tem dobimo boljši vpogled v dejansko situacijo.

Rezultati

Baterija vprašalnikov

Najprej smo s pomočjo Shapiro-Wilk testa preverili normalnost porazdelitve odgovorov (glej tabelo 1) in izračunali zanesljivost posameznih vprašalnikov (glej tabelo 2). Ker nam ni uspelo ugotoviti, da odgovori odstopajo od normalne porazdelitve, smo v nadaljevanju povprečja primerjali z ANOVO za ponovljene meritve. Izjema je le Vprašalnik zadovoljstva z življenjem, pri katerem smo zaradi izrazite nenormalne porazdelitve uporabili neparametrični Friedmanov test.

Tabela 1

Opisne statistike vprašalnikov in Shapiro-Wilk test normalnosti porazdelitve (N = 12)

Vprašalniki	M	SD	Min	Max	Asm	Spl	Shapiro-Wilk	
							vrednost	p
Vprašalnik zadovoljstva z življenjem								
Pred	5,43	0,72	4,20	6,60	-0,63	-0,23	0,847	0,034
2 meseca	5,83	0,61	4,80	6,40	-0,60	-0,71	0,908	0,202
6 mesecev	5,87	0,98	3,20	6,80	-2,06	4,92	0,779	0,006
Kratka mera afektivne komponente zadovoljstva z delom								
Pred	5,97	0,73	4,75	7,00	-0,42	-0,30	0,929	0,371
2 meseca	5,79	0,93	4,25	7,00	-0,46	-0,47	0,908	0,198
6 mesecev	6,10	0,65	5,00	7,00	-0,26	-1,11	0,935	0,432
Lestvica delovnega zadovoljstva								
Pred	5,91	0,59	4,80	6,90	-0,24	-0,20	0,981	0,987
2 meseca	6,00	0,48	5,00	6,90	-0,23	1,12	0,966	0,864
6 mesecev	6,19	0,37	5,60	6,80	0,19	-0,87	0,961	0,795
Vprašalnik delovne zavzetosti								
Pred	5,63	0,64	4,29	6,67	-0,58	1,02	0,939	0,486
2 meseca	5,67	0,76	4,49	6,89	0,24	-0,67	0,947	0,595
6 mesecev	5,95	0,36	5,31	6,49	-0,02	-0,45	0,959	0,763
Lestvica delovne uspešnosti								
Pred	6,02	0,57	4,81	6,64	-0,73	0,01	0,914	0,241
2 meseca	6,09	0,57	5,22	6,72	-0,28	-1,52	0,873	0,071
6 mesecev	6,19	0,45	5,44	6,75	-0,47	-1,10	0,916	0,256
Vprašalnik konflikta med delom in družino								
Pred	2,29	0,86	1,22	3,89	0,78	0,04	0,901	0,165
2 meseca	1,94	0,76	1,00	3,44	0,76	-0,34	0,926	0,340
6 mesecev	1,64	0,57	1,00	2,88	1,03	0,57	0,906	0,187

Opombe. Pred = pred uvedbo 6-urnega delovnika; 2 meseca = dva meseca po uvedbi 6-urnega delovnika; 6 mesecev = šest mesecev po uvedbi 6-urnega delovnika.

Tabela 2

Zanesljivost vprašalnikov (Cronbachov α)

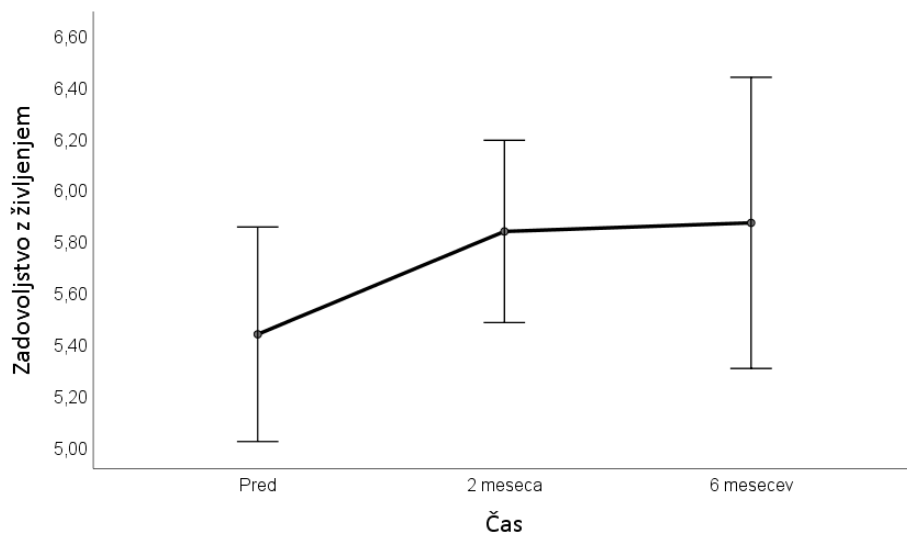
	Pred	2 meseca	6 mesecev
Vprašalnik zadovoljstva z življenjem	0,70	0,66	0,90
Kratka mera afektivne komponente zadovoljstva z delom	0,83	0,79	0,77
Lestvica delovnega zadovoljstva	0,84	0,84	0,70
Vprašalnik delovne zavzetosti	0,89	0,94	0,72
Lestvica delovne uspešnosti	0,85	0,89	0,83
Vprašalnik konflikta med delom in družino	0,89	0,88	0,88

Opombe. Pred = pred uvedbo 6-urnega delovnika; 2 meseca = dva meseca po uvedbi 6-urnega delovnika; 6 mesecev = šest mesecev po uvedbi 6-urnega delovnika.

Sledilo je preverjanje hipotez. Prva hipoteza pravi, da se bo po uvedbi 6-urnega delovnika zvišalo zadovoljstvo z življenjem. Pri preverjanju razlik med tremi časovnimi obdobji smo zaradi nenormalne porazdelitve odgovorov uporabili Friedmanov neparametrični test za ponovljene meritve. Na podlagi opisne statistike rezultatov Vprašalnika zadovoljstva z življenjem vidimo, da je bilo pred uvedbo 6-urnega delovnika zadovoljstvo z življenjem nižje, kot dva meseca in šest mesecev po uvedbi (glej tabelo 1 in sliko 1). Friedmanov test je pokazal, da obstaja statistično značilna razlika med tremi merjenji ($\chi^2(2) = 7,36$; $p = 0,025$; $W = 0,307$). Po izvedenem Bonferronijevem popravku smo ugotovili, da ne prihaja do statistično pomembnih razlik med pari meritev (glej tabelo 3). Kljub temu smo se na podlagi Friedmanovega testa in slike 1 odločili, da prvo hipotezo potrdimo, kar pomeni, da se je zadovoljstvo z življenjem po uvedbi 6-urnega delovnika zvišalo.

Slika 1

M in SD rezultatov zadovoljstva z življenjem pred uvedbo 6-urnega delovnika, 2 meseca po uvedbi in 6 mesecev po uvedbi



Opombe. Zadovoljstvo z življenjem smo merili na lestvici od 1 do 7.

Tabela 3

Primerjava med posameznimi pari meritev z Wilcoxonovim testom (Bonferronijev popravek)

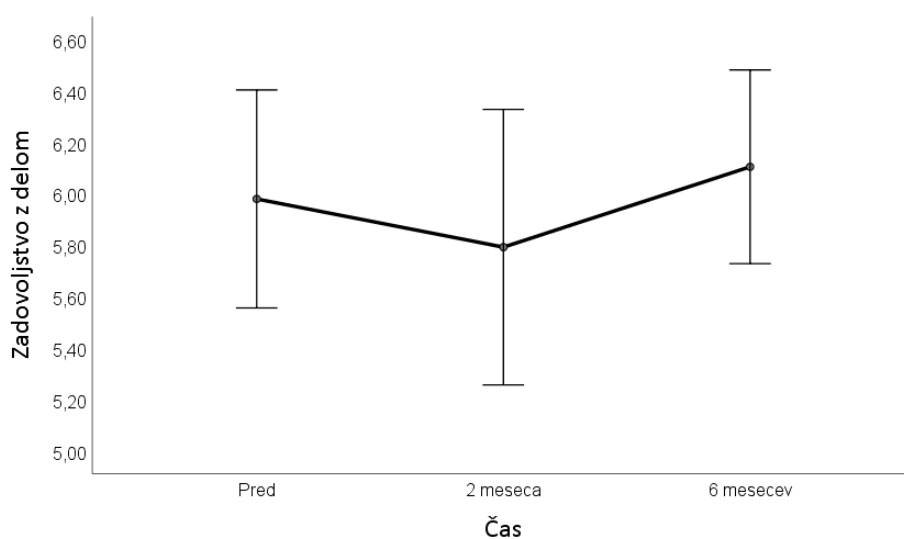
	<i>Z</i>	<i>p</i>	<i>p</i> _{popravek}	<i>r</i>
Pred : 2 meseca	−1,914	0,046	0,138	−0,553
Pred : 6 mesecev	−1,650	0,099	0,297	−0,476
2 meseca : 6 mesecev	−0,517	0,605	1,815	−0,149

Opombe. Pred = pred uvedbo 6-urnega delovnika; 2 meseca = dva meseca po uvedbi 6-urnega delovnika; 6 mesecev = šest mesecev po uvedbi 6-urnega delovnika.

Za testiranje preostalih hipotez smo uporabili enosmerno analizo variance za ponovljene meritve. Na podlagi opisne statistike rezultatov Kratke mere afektivne komponente zadovoljstva z delom vidimo, da je bilo zadovoljstvo z delom pred uvedbo 6-urnega delovnika višje kot dva meseca po uvedbi in nižje kot šest mesecev po uvedbi (glej tabelo 1 in sliko 2). Enosmerna analiza variance ni pokazala statistično značilne razlike med tremi merjenji ($F[2,22] = 0,99$; $p = 0,388$; $\eta^2 = 0,082$). Na podlagi opisne statistike rezultatov Lestvice zadovoljstva z življenjem vidimo, da je bilo zadovoljstvo s posameznimi vidiki delovne situacije pred uvedbo 6-urnega delovnika nižje kot dva meseca in šest mesecev po uvedbi (glej tabelo 1 in sliko 3). Posamezni vidiki delovne situacije so se nanašali na delo, odnose s sodelavci, odnose z vodjo, pogoje za delo, delovni čas, plačilo, jasnost delovnih nalog, komunikacijo v organizaciji, delovna sredstva ter vpliv dela na druga življenjska področja. Tudi v tem primeru enosmerna analiza variance ni pokazala statistično značilne razlike med tremi merjenji ($F[2,22] = 1,68$; $p = 0,209$; $\eta^2 = 0,132$). Druge hipoteze, ki pravi, da se bo po uvedbi 6-urnega delovnika zvišalo zadovoljstvo z delom in posameznimi vidiki delovne situacije, torej ne moremo potrditi.

Slika 2

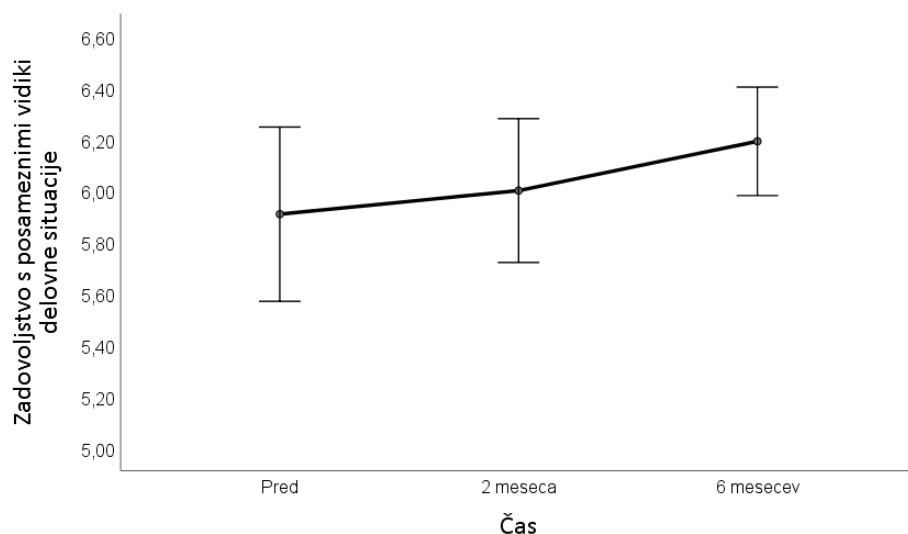
M in SD rezultatov zadovoljstva z delom pred uvedbo 6-urnega delovnika, 2 meseca po uvedbi in 6 mesecev po uvedbi



Opombe. Zadovoljstvo z delom smo merili na lestvici od 1 do 7.

Slika 3

M in SD rezultatov zadovoljstva s posameznimi vidiki delovne situacije pred uvedbo 6-urnega delovnika, 2 meseca po uvedbi in 6 mesecev po uvedbi

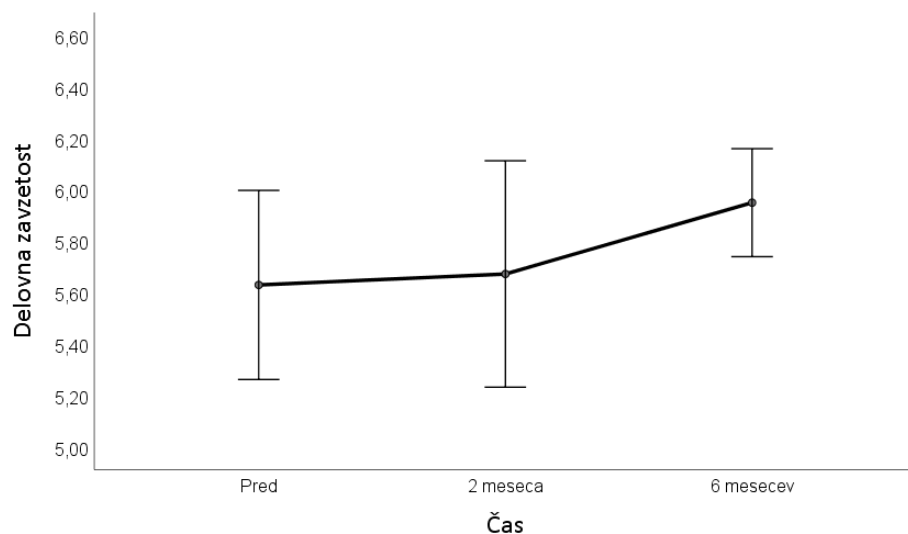


Opombe. Zadovoljstvo s posameznimi vidiki delovne situacije smo merili na lestvici od 1 do 7.

Pri testiranju tretje hipoteze nas je zanimalo, ali se je po uvedbi 6-urnega delovnika zvišala delovna zavzetost. Na podlagi opisne statistike rezultatov Vprašalnika delovne zavzetosti vidimo, da je bilo zadovoljstvo z delom pred uvedbo 6-urnega delovnika nižje kot dva meseca in šest mesecev po uvedbi (glej tabelo 1 in sliko 4). Enosmerna analiza variance ni pokazala statistično značilne razlike med tremi merjenji ($F[2,22] = 2,04$; $p = 0,154$; $\eta^2 = 0,156$), zato tretje hipoteze ne moremo potrditi.

Slika 4

M in SD rezultatov delovne zavzetosti pred uvedbo 6-urnega delovnika, 2 meseca po uvedbi in 6 mesecev po uvedbi

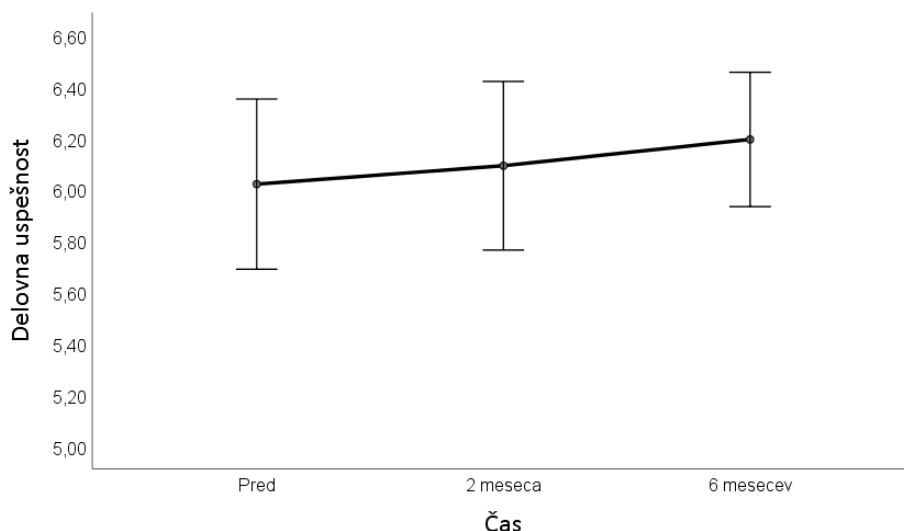


Opombe. Delovno zavzetost smo merili na lestvici od 1 do 7.

Četrta hipoteza pravi, da se bo po uvedbi 6-urnega delovnika zvišala delovna uspešnost. Na podlagi opisne statistike rezultatov Lestvice delovne uspešnosti vidimo, da je bila delovna uspešnost pred uvedbo 6-urnega delovnika nižja kot dva meseca in šest mesecev po uvedbi (glej tabelo 1 in sliko 5). Enosmerna analiza variance ni pokazala statistično značilne razlike med tremi merjenji ($F[2,22] = 0,81$; $p = 0,457$; $\eta^2 = 0,069$). Tudi četrte hipoteze na podlagi analize rezultatov ne moremo potrditi.

Slika 5

M in SD rezultatov delovne uspešnosti pred uvedbo 6-urnega delovnika, 2 meseca po uvedbi in 6 mesecev po uvedbi

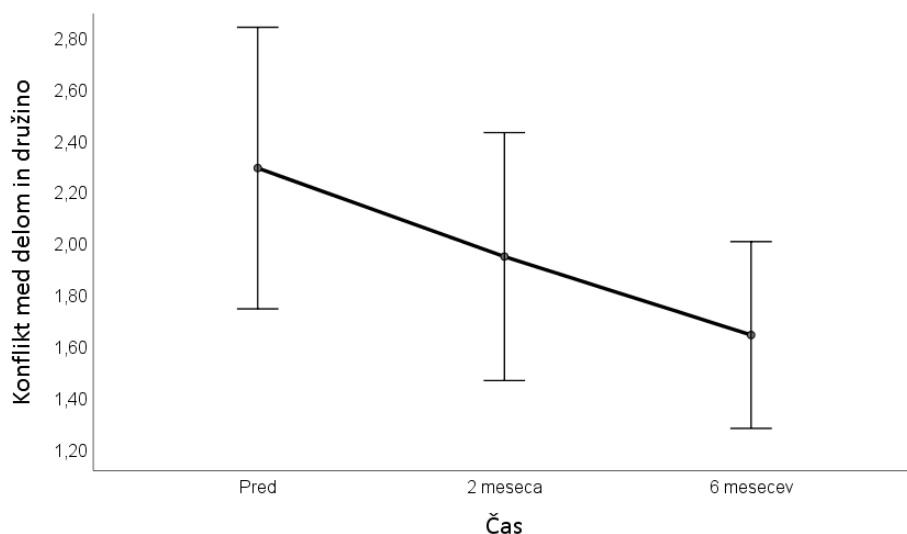


Opombe. Delovno uspešnost smo merili na lestvici od 1 do 7.

Pri testiranju zadnje hipoteze lahko na podlagi opisne statistike rezultatov Vprašalnika konflikta med delom in družino vidimo, da je bil konflikt zaradi dela pred uvedbo 6-urnega delovnika višji kot dva meseca in šest mesecev po uvedbi (glej tabelo 1 in sliko 6). Enosmerna analiza variance je pokazala statistično značilno razliko med tremi merjenji ($F[2,22] = 4,15$; $p = 0,030$; $\eta^2 = 0,274$). Na podlagi Sidakovega popravka smo ugotovili, da je statistično značilna razlika med prvim in tretjim merjenjem ($p = 0,046$; $d = 0,72$). Peto hipotezo lahko torej potrdimo, saj se je po uvedbi 6-urnega delovnika zmanjšal konflikt med delom in družino.

Slika 6

M in SD rezultatov konflikta med delom in družino pred uvedbo 6-urnega delovnika, 2 meseca po uvedbi in 6 mesecev po uvedbi



Opombe. Konflikt med delom in družino smo merili na lestvici od 1 do 5.

Preden so udeleženci začeli z izpolnjevanjem vprašalnikov, so zapisali, kolikor ur so delali v preteklem tednu. Po poročanju udeležencev so dva meseca ($M = 33,21$; $SD = 4,31$) in šest mesecev ($M = 35,40$; $SD = 5,74$) po uvedbi 6-urnega delovnika delali manj kot pred uvedbo ($M = 39,62$; $SD = 2,12$) 6-urnega delovnika.

Po prvem merjenju so udeleženci ob koncu izpolnjevanja baterije vprašalnikov odgovorili tudi na vprašanje odprtega tipa, in sicer kakšen je njihov osebni pogled na sistemsko uvajanje krajšega delovnega časa. Njihove odgovore smo ločili v dve kategoriji: *zaposleni, ki 6-urni delovnik popolnoma podpirajo*, in *zaposleni, ki imajo pomisleke*. V prvo kategorijo smo umestili odgovore devetih oseb. Primer: »Veselim se 6-urnega delovnika, saj sem prepričana, da je delo lahko opravljeno pravočasno«. V drugo kategorijo smo uvrstili odgovore treh oseb. Primer: »Vidim priložnost za biti bolj učinkovit na delovnem mestu. Hkrati pa vidim izziv, ali bo res možno 8-urni delovnik spraviti v 6 ur, brez dela doma«.

Metoda fokusnih skupin

Fokusne skupine se od ostalih metod razlikujejo v tem, da lahko med razpravo kar nekaj informacij pridobimo skozi opazovanje skupinske dinamike. Informacije, pridobljene z opazovanjem, lahko močno pripomorejo k razumevanju rezultatov.

Prva fokusna skupina, ki je potekala po drugem merjenju, je za udeležence predstavljala povsem novo izkušnjo. Kljub temu so bili udeleženci že takoj na začetku sproščeni in zgovorni. Ko je moderatorica predstavila poteka dela in jim zastavila prvo vprašanje, so začeli z navdušenjem odgovarjati. Vprašanja so bila jedrnata in enostavna, zato udeleženci niso imeli težav z razumevanjem in so podajali jasne odgovore. Ker sta v razpravi sodelovala le dva moška, so bile pri podajanju odgovorov sprva v ospredju ženske. Po prvem vprašanju so udeleženci ugotovili, da si moderatorica želi, da čim več udeležencev poda svoje mnenje. Razprava je hitro postala podobna sproščnemu vsakdanjemu pogovoru med zaposlenimi. Udeleženci so se med seboj poslušali, saj so jih zanimale izkušnje sodelavcev. Fokusna skupina je bila dinamična, udeleženci so se dopolnjevali in si izmenjevali mnenja. Ker so bili navdušeni

nad uvedbo 6-urnega delovnika, so bili njihovi odgovori izčrpni, zato je prva fokusna skupina trajala dlje časa kot druga. Med razpravo so bili optimistični, nasmejani in pripravljeni sodelovati.

Ozračje v drugi fokusni skupini, ki je potekala po tretjem merjenju, je bilo malenkost manj sproščeno. Udeleženci so sicer na podlagi izkušnje s prvo fokusno skupino vedeli, kako bo vse skupaj potekalo, vendar je bilo za njimi precej naporno obdobje. Druga fokusna skupina je potekala takoj po novem letu, pred tem pa so morali zaposleni ob koncu leta zaključiti veliko projektov. Na začetku jih je morala moderatorka spodbujati k sodelovanju, saj so sprva podajali le kratke odgovore na njena vprašanja, nato pa so postopoma tudi med seboj izmenjali nekaj mnenj. Njihovi odgovori niso bili tako obširni, podali so manj lastnih izkušenj. Vmes je prišlo tudi do manjših nasprotovanj glede tega, ali jim uspe opraviti enako količino dela v krajšem času. Kljub temu so ves čas poslušali drug drugega in vsakemu dali priložnost, da je izrazil svoje mnenje. Udeleženci so ob koncu poročali tudi o negativnih komentarjih, ki jih dobijo od sodelavcev, ki niso zaposleni za krajši delovni čas. V primerjavi s prvo fokusno skupino niso bili tako motivirani za deljenje izkušenj, saj so morali nekateri udeleženci delovni čas zaradi prekomernega dela občasno podaljševati.

Odgovore na prvo vprašanje, ali jim je uspelo zmanjšati število ur (zakaj da/ne), smo razdelili v tri kategorije. In sicer *zaposleni, ki delajo 6 ur; zaposleni, ki jim občasno ne uspe delati 6 ur, ter zaposleni, ki delajo več kot 6 ur*. V prvi fokusni skupini je pet oseb poročalo, da brez težav delajo 6 ur in da se ne soočajo z nobenimi ovirami. Primer: »Meni uspeva, dobro je, ker 6-urni delovnik koristim zjutraj, da otroke v miru odpeljem v vrtec«. Štiri osebe so povedale, da večinoma sicer lahko delajo 6 ur, včasih pa morajo zaradi narave dela (zaključevanje plač, oddajanje poročil, nepredviden prihod stranke ipd.) svoj urnik podaljšati. Primer: »Meni je uspelo, razen v obdobju zaključevanja plač«. Ena oseba je poročala, da dela več kot 6 ur. Primer: »Meni trenutno ne uspeva, ker sem začasno prevzela delo sodelavke, ki je na porodniški. Če bi imela le svoje delo, bi bilo izvedljivo«. V drugi fokusni skupini je bila razporeditev odgovorov precej drugačna. Le dve osebi sta poročali, da brez zapletov delata 6 ur. Primer: »Meni uspe delati vsak dan 6 ur, dodaten čas pa izkoristim tako, da se vedno več ukvarjam s športom«. Šest oseb je dejalo, da jim občasno ne uspe delati 6 ur. Primer: »Včasih gre, včasih pa tudi ne. Obseg dela je med posamezniki različen, določena obdobja v mesecu je več nekih obveznosti, ki morajo biti dokončane pred rokom. Pri meni zagotovo ni enaka dinamika cel mesec.«. V dveh primerih 6-urni delovnik ni bil izvedljiv. Primer: »Pri meni sistem trenutno ne deluje, predvsem zaradi kadrovskih sprememb. Prva dva meseca pa je delovalo. Cilj je, da mi uspe, ko se vrne sodelavka«.

Pri drugem vprašanju, kaj so spremenili, da lahko delo opravijo v krajšem času, so tako v prvi kot v drugi fokusni skupini udeleženci podajali precej unikatne odgovore, ki smo jih ločili v dve večji kategoriji: *spremembe, ki so jih uvedli posamezniki, in spremembe, ki jih je uvedlo podjetje*. Vseh osem odgovorov prve fokusne skupine smo uvrstili v prvo kategorijo, saj so udeleženci poročali le o spremembah, ki so jih uvedli sami. Primer: »E-maile berem le enkrat dnevno, izklopila sem si tudi opomnik, da ne slišim več zvoka«. V drugi fokusni skupini smo v prvo kategorijo uvrstili odgovore treh oseb. Primer: »S sodelavci se izmenično dogovorimo za preusmeritev klicev, da se lahko osredotočimo na svoje delo«. V drugo kategorijo, kamor uvrščamo spremembe, ki jih je uvedlo podjetje, pa smo uvrstili odgovore petih oseb. Primer: »Med tednom po 18. uri in med vikendi ne smemo pošiljat e-mailov, to je bil velik korak, ker pridemo v službo razbremenjeni«.

Na podlagi odgovorov pri tretjem vprašanju, kjer nas je zanimalo, kakšne spremembe so udeleženci opazili v vsakodnevnem funkcioniranju, smo oblikovali tri kategorije: *osredotočenost na družino*, *osredotočenost nase*, *osredotočenost na delo*. V prvi fokusni skupini smo v kategorijo osredotočenost na družino uvrstili odgovore štirih oseb. Primer: »Zjutraj več ne priganjam otrok v vrtec, lahko se v miru uredimo«. Tudi v kategorijo osredotočenost nase smo uvrstili odgovore štirih oseb. Primer: »Ta čas končno izkoristim zase, začel sem se ukvarjati s športom«. V kategorijo osredotočenost na delo smo uvrstili odgovor ene osebe. Primer: »Ker imam večjo svobodo pri izbiri delovnega časa, sem pri delu veliko bolj spočita, saj se v službo vozim eno uro«. Pri drugi fokusni skupini smo v kategorijo osredotočenost na družino uvrstili odgovore treh oseb. Primer: »Zelo je odvisno od starosti otrok, jaz grem včasih prej domov in vmes, ko hčerka dela nalogo, naredim še kaj za službo«. V kategorijo osredotočenost nase smo uvrstili odgovor ene osebe. Primer: »Zaradi dodatnega časa si končno vzamem tudi čas zase«. V kategorijo osredotočenost na delo pa smo uvrstili odgovore petih oseb. Primer: »Naše pavze in klepeti med delom so se precej zmanjšali, ob četrtkih smo imeli včasih skupne zajtrke, opustili smo tudi telovadbo«.

Ko je moderatorka na koncu vprašala, ali bi za zaključek kdo želel dodati še kakšen komentar, je eden izmed udeležencev v drugi fokusni skupini omenil, da so začeli prejemati negativne komentarje od sodelavcev, ki še niso prešli na krajši delovni čas. Nato so tudi preostali udeleženci začeli poročati o podobnih izkušnjah. Na podlagi poročanj petih udeležencev smo odgovore, ki niso bili povezani z zastavljenimi vprašanji, umestili v dodatno kategorijo *negativni komentarji drugih*. Primer: »Pogosto slišim sarkastične komentarje, da jaz seveda tega še nisem imela časa dokončati, če sem pa na 6-urnem delovniku«.

Razprava

V magistrskem delu smo na podlagi preteklih raziskav in teorij postavili pet hipotez, ki smo jih preučevali s pomočjo odgovorov na vprašalnike. Ker smo želeli dobiti čim bolj podroben vpogled v spremembe ob prehodu iz 8 na 6-urni delovnik, smo poleg vprašalnikov uporabili tudi metodo fokusnih skupin. V nadaljevanju so natančneje razloženi izsledki raziskave.

Iz odgovorov fokusne skupine je razvidno, da se je intenziteta dela ob sistemski uvedbi 6-urnega delovnika precej zvišala. To bi lahko bil eden od razlogov, zakaj nekateri učinki krajšega delovnega časa niso bili tako izraziti. Udeleženci so poročali, da jim je dva meseca po uvedbi 6-urnega delovnika v večji meri uspelo delati 6 ur kot šest mesecev po uvedbi. Na podlagi odgovorov udeležencev sklepamo, da je do odstopanj prišlo predvsem zaradi kadrovskih sprememb in zaključevanja poslovnega leta. Zaposleni so navajali, da so imeli konec leta zaradi zaključevanja starih projektov in pripravljanja novih veliko več dela kot med letom, zato niso mogli vedno opraviti vseh nalog v šestih urah. Njihovi odgovori v fokusni skupini se skladajo tudi s številčnimi odgovori na vprašalnikih, kjer so morali zapisati, koliko ur so opravili v preteklem tednu. Tudi tam se je izkazalo, da so šest mesecev po uvedbi 6-urnega delovnika v povprečju delali dlje kot dva meseca po uvedbi. Izbrano slovensko podjetje se je sicer odločilo, da so plača, delovna doba in ostale ugodnosti ostale nespremenjene, niso pa zaposlili dodatnega kadra, s čimer bi razbremenili zaposlene.

Pomembno je tudi omeniti, da je nekaj udeležencev v drugi fokusni skupini poročalo o negativnih komentarjih ostalih zaposlenih, ki še niso prešli na 6-urni delovnik. Po njihovem mnenju so sodelavci nevoščljivi, saj si tudi sami želijo krajšega delovnega časa. Pogosto slišijo sarkastične komentarje, da delo še ni opravljeno, ker so tako malo časa v službi. Zaposleni poskušajo opazke preslišati in pozabiti, vendar imajo zaradi predčasnega odhoda iz službe velikokrat slabo vest. Opazke lahko negativno vplivajo tako na počutje in delo zaposlenih kot na čas, ki ga preživijo na delovnem mestu. Poleg višje intenzitete dela je to lahko eden izmed pomembnih razlogov, zakaj so udeleženci šest mesecev po uvedbi 6-urnega delovnika preživeli več časa na delovnem mestu in bili manj navdušeni nad uvedbo 6-urnega delovnika.

Vpliv spremembe delovnega časa na zadovoljstvo z življenjem

Prvo hipotezo, ki pravi, da se bo po uvedbi 6-urnega delovnika zvišalo zadovoljstvo z življenjem, smo potrdili. Na sliki 1 vidimo, da se je zadovoljstvo z življenjem ves čas zviševalo. Do podobnih ugotovitev so prišli tudi v mnogih drugih raziskavah. V mednarodni raziskavi so ugotovili, da so tisti ljudje, ki na delovnem mestu preživijo manj ur, bolj srečni (Ashford in Giorgos, 2013). Na Švedskem so potrdili, da se je ob uvedbi krajšega delovnega časa izboljšalo zdravje zaposlenih, posledično se je zvišalo tudi njihovo zadovoljstvo z življenjem (Åkerstedt idr., 2001). Čas za počitek in okrevanje sta namreč ključna za vzdrževanje zadovoljstva zaposlenih (Pang, 2017). Visoko zadovoljstvo z življenjem ima tudi mnoge pozitivne posledice, saj so zadovoljni ljudje bolj zdravi, živijo dlje časa (Judge idr., 2002), kažejo nižjo stopnjo izgorelosti in imajo širšo socialno mrežo (Lyubomirsky idr., 2005).

Tudi v fokusni skupini smo udeležence vprašali, ali so opazili spremembe v vsakodnevnem funkcioniranju. Odgovori prve fokusne skupine so se nanašali predvsem na družino in čas zase. Izpostavili so, da lahko več časa namenijo otrokom, partnerjem in sebi. Poročali so, da so bolj srečni, saj se zaradi krajšega delovnega časa lahko ukvarjajo s športom in družijo s prijatelji, kar se sklada s prehodnimi raziskavami. V primeru krajšega delovnega časa imajo zaposleni na voljo več časa za različne aktivnosti, kar zvišuje splošno blagostanje (Fitzgerald idr., 2018).

Zaradi predolgih delovnikov nam pogosto ne preostane dovolj časa za socialne stike (Ryan, 2010), krajši delovni čas pa nam omogoči, da preživimo več časa s svojo družino in prijatelji ter tako zvišamo svoje blagostanje.

V drugi fokusni skupini opazimo premik k osredotočenosti na delo. Dva meseca po uvedbi 6-urnega delovnika so se odgovori udeležencev nanašali predvsem na družino in čas zase, po šestih mesecih pa so omenili, da se je intenziteta dela precej zvišala. Ker morajo enako količino dela opraviti v krajšem času, nimajo več časa za klepete ob kavi, skupne zajtrke in kratka razgibavanja (telovadbo) med delom. Število in trajanje odmorov so morali zmanjšati in namensko strukturirati. Iz rezultatov fokusnih skupin vidimo, da je nenadna uvedba 6-urnega delovnika omogočila veliko prostega časa, ki ga lahko namenijo sebi in družini, sčasoma pa so vseeno začeli pogrešati nekatere navade, ki so jih morali zaradi večje intenzitete dela opustiti. Rezultati fokusne skupine se skladajo tudi z rezultati vprašalnika, saj je zadovoljstvo z življenjem takoj po uvedbi 6-urnega delovnika strmo naraslo, nato pa se je rast precej umirila.

Vpliv spremembe delovnega časa na zadovoljstvo z delom

Druge hipoteze, ki pravi, da se bo po uvedbi 6-urnega delovnika zvišalo zadovoljstvo z delom in posameznimi vidiki delovne situacije, na podlagi rezultatov nismo potrdili. Na sliki 2 vidimo, da je zadovoljstvo z delom po uvedbi 6-urnega delovnika najprej upadlo, nato pa naraslo na višjo raven, kot je bilo pred uvedbo. Pri zadovoljstvu s posameznimi vidiki delovne situacije na sliki 3 opazimo, da vrednosti skozi vsa tri merjenja naraščajo. Kljub temu da spremembe za potrditev hipoteze niso bile dovolj velike, lahko na podlagi opisne statistike vidimo, da je zadovoljstvo postopoma naraščalo (z izjemo drugega merjenja pri zadovoljstvu z delom). Rezultati se torej delno skladajo s predhodnimi raziskavami, v katerih so ugotovili, da pri zaposlenih, ki na delovnem mestu preživijo manj ur, zadovoljstvo z delom narašča (Baltes idr., 1999; Drobnič, 2009; Kamerāde idr., 2019). Avtonomija pri načrtovanju dela in delovnih ur je namreč ključna za delovno zadovoljstvo (Wanger, 2017).

Glede na to, da je pred uvedbo 6-urnega delovnika zadovoljstvo z delom na lestvici od 1 do 7 v povprečju znašalo 5,97, bi lahko upad zadovoljstva z delom po drugem merjenju razložiti na podlagi ugotovitev, ki pravijo, da si zaposleni, ki so z delom zelo zadovoljni, želijo na delovnem mestu preživeti več časa (Tijdens, 2002). Nekaterim zaposlenim delo predstavlja nagrado, zato so v primeru daljšega delovnega časa bolj zadovoljni z delom (Wanger, 2017). Nenadna uvedba 6-urnega delovnika je pri njih morda sprva povzročila manjše zadovoljstvo z delom.

Razumevanje zadovoljstva z delom je za organizacijo ključnega pomena, saj morajo vedeti, zaradi katerih razlogov so njihovi delavci (ne)zadovoljni (Malonis, 2000). Zadovoljstvo z delom ima tudi velik vpliv na zadovoljstvo z življenjem, zdravje (Lucas idr., 2004), absentizem, produktivnost in pripadnost organizaciji (Lu idr., 2007).

Vpliv spremembe delovnega časa na delovno zavzetost

Tudi tretje hipoteze, ki pravi, da se bo po uvedbi 6-urnega delovnika zvišala delovna zavzetost, po izvedeni analizi nismo potrdili. Na sliki 4 vidimo, da je delovna zavzetost skozi vsa tri merjenja sicer naraščala, vendar razlike niso bile statistično značilne.

V preteklih raziskavah so ugotovili, da nove oblike dela, ki zaposlenim omogočajo večjo avtonomijo, zvišujejo delovno zavzetost (Gajendran in Harrison, 2007). Posledično so zaposleni bolj motivirani in uspešni (Kresal, 2008). Ugotovili so tudi, da so zaposleni, ki imajo

na voljo več časa, da se odklopijo od delovnih aktivnosti, bolj zavzeti (Pang, 2017). Menimo, da se naše ugotovitve delno skladajo s predhodnimi raziskavami, saj se je zavzetost postopoma zviševala.

Za organizacijo je izjemno pomembno, da so njeni zaposleni zavzeti, saj imajo višjo organizacijsko pripadnost (Demerouti idr., 2001), so bolj samoiniciativni in motivirani za učenje (Sonnentag, 2003). Sistemska uvedba 6-urnega delovnika je imela na vsakega izmed udeležencev drugačen vpliv, saj individualne razlike med posamezniki vplivajo na to, kakšne učinke bo imela objektivna delovna situacija na njihovo zavzetost (Bakker idr., 2014).

Vpliv spremembe delovnega časa na delovno uspešnost

Podobno kot v prejšnjem primeru na sliki 5 vidimo, da se je delovna uspešnost ves čas zviševala. Ker razlike med merjenji niso bile dovolj velike, četrte hipoteze, ki pravi, da se bo po uvedbi 6-urnega delovnika delovna uspešnost zvišala, nismo potrdili. Na podlagi opisne statistike sicer vidimo, da se rezultati naše raziskave nagibajo v enako smer kot predhodne ugotovitve. Zadosten počitek, ki ga zaposlenim omogoči krajši delovni čas, lahko namreč izboljša njihovo duševno in fizično zdravje, kar pripelje do višje delovne uspešnosti (Landrigan idr., 2004). Ker je delovna uspešnost povezana s splošnim počutjem, ravno utrujenosti in zdravjem delavcev, ima krajši delovni čas tudi posreden vpliv na delovno uspešnost (Stronge in Harper, 2019).

V fokusni skupini smo udeležence vprašali, kaj so spremenili, da svoje delo opravijo v krajšem času. V prvi fokusni skupini se odgovori navezujejo na spremembe, ki so jih zaposleni vpeljali sami; npr. udeležujejo se le najnujnejših sestankov, po tretji uri ne sprejemajo sestankov v koledar, naredijo si urnik za naslednji dan, e-maile berejo le enkrat dnevno. Udeleženci so bili navdušeni nad uvedbo krajšega delovnega časa in motivirani, da svoje delo opravijo v čim krajšem času, zato so skušali celoten delovni proces čim bolj optimizirati. Odgovori druge fokusne skupine pa se navezujejo predvsem na spremembe, ki jih je uvedlo podjetje, da bi bili zaposleni bolj učinkoviti in produktivni; vsak dan med 13. in 15. uro so uvedli tihe ure, zaposleni ne smejo pošiljati e-mailov po 18. uri in med konci tedna, pred vsakim sestankom je treba objaviti agendo ipd. Pri drugi fokusni skupini opazimo, da je zaposlenim zaradi prevelike količine dela ob zaključku poslovnega leta motivacija upadla, zato niso posvečali toliko časa vpeljavi novih pristopov. Tako zaposleni kot podjetje so torej uvedli kar nekaj sprememb, ki so zaposlenim omogočile, da so enako količino dela opravili v krajšem času in s tem zvišali oz. ohranili delovno uspešnost.

Vpliv spremembe delovnega časa na konflikt med delom in družino

Peto hipotezo, ki pravi, da se bo po uvedbi 6-urnega delovnika zmanjšal konflikt med delom in družino, smo na podlagi rezultatov enosmerne analize variance za ponovljene meritve potrdili. Na sliki 6 vidimo, da se je konflikt ob sistemski uvedbi krajšega delovnega časa zmanjšal. Do podobnih ugotovitev so prišli tudi v predhodnih raziskavah. Če starši želijo uspešno uskladiti delo z ostalimi obveznostmi, je 40-urni delovni teden zanje precej naporen. Krajši delovni čas zato pozitivno vpliva na usklajevanje dela in družine (De Spiegelaere in Piasna, 2017), saj lahko zaposleni namenijo več časa svoji družini (Åkerstedt idr., 2001).

Kljub temu da so morali udeleženci svoj delovni čas občasno podaljšati, so v fokusnih skupinah poročali o mnogih prednostih krajšega delovnega časa. Kot največjo prednost so zagotovo izpostavili prilagajanje delovnika ter lažje usklajevanje dela in družine, kar se sklada

s predhodnimi raziskavami (De Spiegelaere in Piasna, 2017). Če imajo zjutraj obveznosti (pregled pri zdravniku, opravi na banki ipd.), lahko na delo pridejo kakšno uro kasneje, saj jim na delovnem mestu ni več treba preživeti osem ur. Poleg tega lahko več časa namenijo svojim partnerjem, otrokom in gospodinjskim opravilom.

V preteklih raziskavah so ugotovili, da je imel krajši delovni čas pozitivne učinke predvsem na ženske, ki jim je ostalo več časa za gospodinjska opravila (Lepinteur, 2016). V naši raziskavi je bilo 83 % udeleženk, zato so bili učinki krajšega delovnega časa verjetno toliko bolj izraziti. Nasprotno, kadar ženske ne morejo izpolniti zahtev družine, to vodi do čustvene izčrpanosti, stresa in nižje delovne uspešnosti (Milkie in Peltola, 1999). Konflikt dela z družino negativno vpliva tudi na izgorelost, produktivnost (Allen idr., 2000) in prekomerno uživanje alkohola (Ballout, 2008; Warner in Hausdorf, 2009).

Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje

Glavna omejitev raziskave je velikost vzorca, saj je zaradi osipa udeležencev sodelovalo le dvanajst zaposlenih. Treba pa je poudariti, da smo zajeli velik del populacije, saj je to komaj drugo slovensko podjetje, ki je sistemsko uvedlo 6-urni delovnik. Kljub temu pri tako majhnem številu udeležencev ne moremo preveč posploševati rezultatov. Če se bo v prihodnje za sistemsko uvedbo krajšega delovnega časa odločila še katera izmed slovenskih organizacij, bi bilo smiselno hipoteze preveriti na večjem vzorcu, ki bi bil tudi bolj izenačen po spolu.

Učinke sistemske uvedbe 6-urnega delovnika smo v okviru magistrskega dela sprva želeli meriti v štirih časovnih obdobjih. Zadnje merjenje naj bi potekalo eno leto po uvedbi 6-urnega delovnika, vendar zaradi epidemije SARS-CoV-2 (Covid-19) to ni bilo izvedljivo. V primeru ponovne izvedbe raziskave bi bilo treba učinke spremljati dlje časa, saj smo po dveh mesecih opazili veliko večje navdušenje nad uvedbo 6-urnega delovnika kot po šestih mesecih. Poleg tega se dinamika in intenziteta dela med posameznimi obdobji v letu precej razlikujeta.

Pomanjkljivost raziskave je zagotovo tudi vpliv raziskovalca pri interpretaciji kvalitativno pridobljenih podatkov. Subjektivnost bi lahko zmanjšali s tem, da bi podatke analiziralo več raziskovalcev hkrati. Končne ugotovitve bi nato primerjali in tako zagotovili večjo objektivnost. Poleg tega sta bila v raziskavi uporabljena dva vprašalnika, ki sta bila prevedena v namene te raziskave (Kratka mera afektivne komponente zadovoljstva z delom in Lestvica delovne uspešnosti). Kljub visoki zanesljivosti bi bilo treba vprašalnika validirati in standardizirati na večjem slovenskem vzorcu.

Celotno raziskavo bi lahko nadgradili tako, da bi vključili več področji merjenja in zaposlene ocenjevali z različnih perspektiv. V naši raziskavi so zaposleni izpolnjevali samoocenjevalne vprašalnike in sodelovali v fokusnih skupinah. Za bolj objektivne ugotovitve bi bilo treba v raziskavo vključiti tudi ocene sodelavcev in nadrejenih (npr. metoda 360 stopinj). Odgovore bi nato primerjali ter ugotavljali, ali med samooceno in oceno drugih prihaja do odstopanj.

Zaključki

V magistrskem delu smo preučevali spremembe ob prehodu iz 8 na 6-urni delovnik. Zanimali so nas učinki sistemske uvedbe 6-urnega delovnika na zadovoljstvo z življenjem, zadovoljstvo z delom in posameznimi vidiki delovne situacije, delovno zavzetost, delovno uspešnost ter konflikt med delom in družino. Na podlagi rezultatov vprašalnikov in fokusnih skupin smo potrdili dve hipotezi, in sicer, da se je po sistemski uvedbi 6-urnega delovnika zvišalo zadovoljstvo z življenjem ter da se je zmanjšal konflikt med delom in družino. Čeprav se pri ostalih konstruktih razlike niso pokazale kot statistično značilne, to ne pomeni, da se rezultati ne nagibajo v smeri predhodnih raziskav. Na podlagi opisne statistike vidimo, da se je po uvedbi 6-urnega delovnika postopoma zviševalo tudi zadovoljstvo s posameznimi vidiki delovne situacije, delovna zavzetost in delovna uspešnost. S pomočjo baterije vprašalnikov in metode fokusnih skupin smo ugotovili, da ima lahko sistemska uvedba krajšega delovnega časa mnoge pozitivne učinke na zaposlene.

Merjenje učinkov sistemske uvedbe 6-urnega delovnika je sicer precej kompleksno in v našem okolju neraziskano. Izredno težko je zagotoviti objektivne pogoje, ki bi omogočali mednarodne primerjave, zato so nadaljnja raziskovanja nujna. Do razlik med rezultati lahko prihaja, ker nekatere organizacije ne zagotovijo optimizacije ali prerazporeditve dela oz. dodatnega kadra. Na podlagi fokusnih skupin smo namreč ugotovili, da se je ob uvedbi krajšega delovnega časa intenziteta dela precej zvišala. Zaposleni so morali v krajšem času opraviti enako količino dela, kar je bilo za nekatere precej stresno oz. so morali na delovnem mestu ostajati več kot 6 ur.

Čeprav ugotovitve zaradi majhnega vzorca niso povsem posplošljive, služijo kot podlaga za nadaljnje raziskovanje. Rezultati raziskave bodo morda spodbudili katero izmed slovenskih organizacij, ki razmišlja o sistemski uvedbi krajšega delovnega časa. Poleg tega bodo delodajalcem omogočili boljši vpogled v prakso. Gre namreč za prvo longitudinalno raziskavo na slovenskem vzorcu, v kateri smo preučevali spremembe ob prehodu iz 8 na 6-urni delovnik. Udeleženci so bili s sistemsko uvedbo krajšega delovnika zadovoljni, saj so prepoznali kar nekaj pozitivnih sprememb: *»Med tednom lahko skupaj z družino pojemo kosilo.«*, *»Zjutraj več ne priganjam otrok.«*, *»Imam večjo svobodo pri izbiri delovnega časa.«*, *»Vedno več se ukvarjam s športom.«* ipd. Začetni rezultati so torej spodbudni, zagotovo pa je v želji po posploševanju treba narediti dodatne raziskave.

Reference

- Åkerstedt, T., Olsson, B., Ingre, M., Holmgren, M. in Kecklund, G. (2001). A 6-hour working day-effects on health and well-being. *Journal of Human Ergology*, 30(1), 197–202. <https://doi.org/10.11183/jhe1972.30.197>
- Albertsen, K., Rafnsdóttir, G. L., Grimsó, A., Tómasson, K. in Kauppinen, K. (2008). Work hours and work life balance. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 5(1), 14–21. <https://doi.org/10.5271/sjweh.2894>
- Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S. in Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: a review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278–308. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.2.278>
- Artazcoz, L., Cortès, I., Escribà-Agüir, V., Cascant, L. in Villegas, R. (2009). Understanding the relationship of long working hours with health status and health-related behaviours. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 63(7), 521–527. <http://dx.doi.org/10.1136/jech.2008.082123>
- Ashford, N. A. in Giorgos, K. (2013). A four-day workweek: a policy for improving employment and environmental conditions in Europe. *The European Financial Review*, 4(1), 53–58.
- Avsec, A. (2000). *Področja samopodobe in njihova povezanost z realno in želeno spolno shemo* [Doktorska disertacija]. Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta.
- Babnik, K., Boštjančič, E. in Zupančič, N. C. (2020a). *Slovenski prevod Kratke mere afektivne komponente zadovoljstva z delom* [neobjavljeno gradivo]. Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta.
- Babnik, K., Boštjančič, E. in Zupančič, N. C. (2020b). *Priredba Lestvice delovnega zadovoljstva* [neobjavljeno gradivo]. Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta.
- Babnik, K., Boštjančič, E. in Zupančič, N. C. (2020c). *Priredba Lestvice delovne uspešnosti* [neobjavljeno gradivo]. Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta.
- Baltes, B., Briggs, T., Wright, J. in Neuman, G. (1999). Flexible and compressed workweek schedules: a meta-analysis of their effects on work-related criteria. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 496–513. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.4.496>
- Bakker, A. B. in Xanthopoulou, D. (2009). The crossover of daily work engagement: test of an actor-partner interdependence model. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1562–1571. <https://doi.org/10.1037/a0017525>
- Bakker, A. B., Demerouti, E. in Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: the JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology & Organizational Behavior*, 1(1), 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Ballout, I. H. (2008). Work-family conflict and career success: the effects of domain-specific determinants. *Journal of Management Development*, 27(5), 437–466. <https://doi.org/10.1108/02621710810871781>
- Bannai, A. in Tamakoshi, A. (2014) The association between long working hours and health: a systematic review of epidemiological evidence. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 40(1), 5–18. <https://doi.org/10.5271/sjweh.2897>
- Bardasi, E. in Francesconi, M. (2004). The impact of atypical employment on individual wellbeing: evidence from a panel of British workers. *Social Science & Medicine*, 58(9), 1671–1688. [https://doi.org/10.1016/S0277-9536\(03\)00400-3](https://doi.org/10.1016/S0277-9536(03)00400-3)
- Batt, R. in Valcour, P. M. (2003). Human resources practices as predictors of work-family outcomes and employee turnover. *A Journal of Economy and Society*, 42(2), 189–220. <https://doi.org/10.1111/1468-232X.00287>

- Booth, A. in van Ours, J. (2008). Job satisfaction and family happiness: the part-time work puzzle. *The Economic Journal*, 118(526), 77–99. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0297.2007.02117.x>
- Brief, A. P. in Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 279–307. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.53.100901.135156>
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M. in Williams, L. J. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56(2), 249–276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1999.1713>
- Cheng, Y. in Kalleberg, A. L. (1996). Employee job performance in Britain and the United States. *Sociology*, 30(1), 115–129. <https://doi.org/10.1177/0038038596030001008>
- Chongvilaivan, A. in Powdthavee, N. (2014). Do different work characteristics have different distributional impacts on job satisfaction? A study of slope heterogeneity in workers' well-being. *British Journal of Industrial Relations*, 52(3), 426–444. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2012.00904.x>
- Christian, M. S., Garza, A. S. in Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Collewet, M. in Sauermann, J. (2017). Working hours and productivity. *Labour Economics*, 47(C), 96–106. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2017.03.006>
- De Bloom, J., Geurts, S. A. in Kompier, M. A. (2011). Effects of short vacations, vacation activities and experiences on employee health and well-being. *Stress and Health*, 8(4), 305–318. <https://doi.org/10.1002/smi.1434>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Janssen, P. M. in Schaufeli, W. B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 27(4), 279–286. <https://doi.org/10.5271/sjweh.615>
- De Spiegelaere, S. in Piasna, A. (2017). *The why and how of working time reduction*. European Trade Union Institute.
- De Spiegelaere, S. (2017a). France. V S. De Spiegelaere in A. Piasna (ur.), *The why and how of working time reduction* (str. 71–73). European Trade Union Institute.
- De Spiegelaere, S. (2017b). Volkswagen 28.8-hour week. V S. De Spiegelaere in A. Piasna (ur.), *The why and how of working time reduction* (str. 75–77). European Trade Union Institute.
- Dall'Ora, C., Griffiths, P., Ball, J., Simon, M. in Aiken, L. H. (2015). Association of 12 h shifts and nurses' job satisfaction, burnout and intention to leave: findings from a cross-sectional study of 12 European countries. *BMJ Open*, 5(9), 1–7. <http://dx.doi.org/10.1136/bmjopen-2015-008331>
- Deloitte Consulting (2010). *Study to support an impact assessment on further action at european level regarding directive 2003/88/EC and the evolution of working time organisation*. http://csdle.lex.unict.it/Archive/LW/Data%20reports%20and%20studies/Others%20reports%20and%20studies/20110127-014548_Deloitte_IA_workingtime_directive_Dec10pdf.pdf
- Deloitte Consulting (2017). *Mental health and employers: The case for investment*. <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/public-sector/articles/mental-health-employers-review.html>
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J. in Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71–75. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4901_13

- Diener, E., Suh, S. in Oishi, S. (1997). Recent findings on subjective well-being. *Indian Journal of Clinical Psychology*, 24(1), 25–41.
- Dimec, T., Mahnič, J., Marinšek, M., Masten, R. in Tušak, M. (2008). Zadovoljstvo z življenjem in delovno zadovoljstvo zaposlenih v Slovenski vojski. *Psihološka obzorja*, 17(4), 117–130.
- Drobnič, R. (2009). *Slovenski trg dela danes in jutri: Kritičen pogled na trg dela in razvojne možnosti s primeri dobrih praks*. Planet GV.
- Eby, L. T., Casper, W. J., Lockwood, A., Bordeaux, C. in Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/OB: content analysis and review of the literature (1980–2002). *Journal of Vocational Behavior*, 66(1), 124–197. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.11.003>
- Estevao, M., Sa, F. in Petrongolo, B. (2008). The 35-Hour workweek in France: straightjacket or welfare improvement? *Economic Policy*, 23(55), 417–463.
- Fisher, C. D. (2000). Mood and emotions while working: missing pieces of job satisfaction? *Journal of Organization Behavior*, 21(2), 185–202. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200003\)21:2<185::AID-JOB34>3.0.CO;2-M](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200003)21:2<185::AID-JOB34>3.0.CO;2-M)
- Fitzgerald, J., Schor, J. in Jorgenson, K. (2018). Working hours and carbon dioxide emissions in the United States, 2007–2013. *Social Forces*, 96(1), 1851–1874. <https://doi.org/10.1093/sf/soy014>
- Gajendran, R. S. in Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- B. von Haller, G. (1969). *Industrijska psihologija*. Cankarjeva založba.
- Guzina, M. (1988). *Motivacija za rad i zadovoljstvo poslom radnika*. Naučna knjiga.
- Graham, C., Eggers, A. in Sukhtankar, S. (2004). Does happiness pay? An exploration based on panel data from Russia. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 55(3), 319–342. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2003.09.002>
- Greenhaus, J. H. in Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88. <https://doi.org/10.2307/258214>
- Hamermesh, D. S., Kawaguchi, D. in Lee, J. (2014). Does labor legislation benefit workers? Well-being after an hours reduction. *Journal of the Japanese and International Economies*, 44(1), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.jjie.2017.02.003>
- Harper, A. (2017). *Royal Mail shareholders are making £500k a day now, so why can't workers receive some benefits?* Independent. <https://www.independent.co.uk/voices/royal-mail-shareholders-strike-workers-not-benefitting-automation-a8005326.html>
- Hunnicutt, B. K. (1996). *Kellogg's Six-Hour Day*. Temple University Press.
- International Labour Organization (2004). *Working time and productivity*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_170702.pdf
- Jernigan, I. E., Beggs, J. M. in Kohut, G. F. (2002). Dimensions of work satisfaction as predictors of commitment type. *Journal of Managerial Psychology*, 17(7), 564–579. <https://doi.org/10.1108/02683940210444030>
- Judge, T., Heller, D. in Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530–541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.530>
- Kamerāde, D., Wang, S., Burchell, B., Balderson, S. U. in Coutts, A. (2019). A shorter working week for everyone: How much paid work is needed for mental health and well-being? *Social Science & Medicine*, 241(1), 1123–1153.

- Kasser, T. in Sheldon, K. M. (2009). Time affluence as a path toward personal happiness and ethical business practice: empirical evidence from four studies. *Journal of Business Ethics*, 84(2), 243–255. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9696-1>
- Keene, J. R. in Quadagno, J. (2004). Predictors of perceived work–family balance: gender difference or gender similarity? *Sociological Perspectives*, 47(1), 1–23. <https://doi.org/10.1525/sop.2004.47.1.1>
- Klemenčič, S. in Hlebec, V. (2007). *Fokusne skupine kot metoda presojanja in razvijanja kakovosti izobraževanja*. Andragoški center Slovenije.
- Kovačič, M. (2009). *Subvencioniranje krajšega delovnega časa*. <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-033-8/prispevki/Kovacic%20Mateja.pdf>
- Kresal, B. (2008). *Delavci in delodajalci*. Inštitut za delo pri pravni fakulteti Univerze v Ljubljani.
- Kroll, C. in Pokutta, S. (2013). Just a perfect day? Developing a happiness optimised day schedule. *Journal of Economic Psychology*, 34(C), 210–217. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2012.09.015>
- Krueger, R. A. (2002). *Designing and conducting focus group interviews*. <https://www.eiu.edu/ihec/Krueger-FocusGroupInterviews.pdf>
- Lakhal, L. A., Pasin, F. in Limam, M. (2006). Quality management practices and their impact on performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(6), 625–646. <https://doi.org/10.1108/02656710610672461>
- Landrigan, C. P., Rothschild, J. M., Cronin, J. W., Kaushal, R., Burdick, E., Katz, J. T., Lilly, C. M., Stone, P. H., Lockley S. W., Bates, D. W. in Czeisler, C. A. (2004). Effect of reducing interns' work hours on serious medical errors in intensive care units. *The New England Journal of Medicine*, 351(18), 1838–48. <https://doi.org/10.1056/NEJMoa041406>
- Landy, F. J. in Conte, J. M. (2013). *Work in the 21st century: an introduction to industrial and organisational psychology*. Wiley.
- Lee, S., McCann, D. in Messenger J. C. (2007). *Working time around the world*. Routledge.
- Lepinteur, A. (2016) *The shorter workweek and worker wellbeing: evidence from Portugal and France*. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01376209/document>
- Liu, Y. in Xu, J. (2006). QFD model for quality performance self-assessment. *Asian Journal on Quality*, 7(1), 112–127. <https://doi.org/10.1108/15982688200600008>
- Loftin, J. (2011). *Utah ends 4-day workweek experiment*. Daily Caller. <https://dailycaller.com/2011/09/04/utah-ends-4-day-workweek-experiment/>
- Lu, H., While, A. E. in Barriball, K. L. (2007). Job satisfaction and its related factors: a questionnaire survey of hospital nurses in mainland China. *International Journal of Nursing Studies*, 44(4), 574–588. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2006.07.007>
- Lucas, R. E., Clark, A. E., Georgellis, Y. in Diener, E. (2004). Unemployment alters the set point for life satisfaction. *Psychological Science*, 15(1), 8–13. <https://doi.org/10.1111/j.0963-7214.2004.01501002.x>
- Lyubomirsky, S., King, L. in Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 803–855. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.6.803>
- Macey, W. H. in Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Malonis, J. A. (2000). *Encyclopedia of business*. Gale Group.
- Milkie, M. A. in Peltola, P. (1999). Playing all the roles: gender and the work–family balancing act. *Journal of Marriage and the Family*, 61(2), 476–490. <https://doi.org/10.2307/353763>

- Moase, G. (2016). On shorter working hours. V T. Hollo (ur.), *Can less work be more fair?* (str. 32–37). The Green Institute.
- Moorman, R. H. (1993). The influence of cognitive and affective based job satisfaction measures on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior. *Human Relations*, 46(6), 759–776.
<https://doi.org/10.1177/001872679304600604>
- Morgan, D. L. (1998). *Focus group kit – the focus group guidebook*. Sage Publications Ltd.
- Musek, J. (2005). *Psihološke in kognitivne študije osebnosti*. Znanstveni inštitut Filozofske fakultete.
- Musek, J. (2007) Pozitivna psihologija. *Anthropos*, 1-2(205-206), 299–344.
- Musek, J. (2008). Dimenzije psihičnega blagostanja. *Anthropos*, 1-2(209-210), 139–160.
- Myers, D. G. (1992). *The pursuit of happiness: Who is happy-and why*. William Morrow.
- Na-Nan, K., Chaiprasit, K. in Pukkeeree, P. (2018). Factor analysis-validated comprehensive employee job performance scale. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 35(10), 2436–2449. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-06-2017-0117>
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S. in McMurrian, R. (1996). Development and validation of work–family conflict and family–work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 400–410. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.400>
- Orpen, C. (1995). Employee job performance and relations with superior as moderators of the effect of appraisal goal setting on employee work attitudes. *International Journal of Career Management*, 7(2), 3–6.
- Owens, L. J. (2015). The choice of part – time employment in the United States and Canada 1955 – 2000. *Labor History*, 56(5), 643–669.
<https://doi.org/10.1080/0023656X.2015.1116818>
- Pang, A. S. (2017). *Rest: why you get more done when you work less*. Penguin.
- Pang, A. S. (2020). *Shorter: how working less will revolutionise the way your company gets things done*. Penguin Business.
- Peetz, D., Townsend, K., Russell, B., Houghton, C. in Allan, C. (2003). Race against time: extended hours in Australia. *Australian Bulletin of Labour*, 29(2), 126–142.
- Pencavel, J. (2014). The productivity of working hours. *The Economic Journal*, 125(589), 2052–2076. <https://doi.org/10.1111/ecoj.12166>
- Peterson, E. in Plowman, G. E. (1953). *Business organization and management*. Homewood.
- Petsri, C. (2014). The follower characteristics and organizational climate influencing operational efficiency of employees: a case study of the information and communications technology business group. *Suthiparitha*, 28(85), 145–160.
- Piasna, A. (2015). Thou shalt work hard: fragmented working hours and work intensification across the EU. *Forum Socjologiczne*, 1(1), 77–89.
- Pintelon, O. (2017). Sweden. V S. De Spiegelaere in A. Piasna (ur.), *The why and how of working time reduction* (str. 73–75). European Trade Union Institute.
- Pogačnik, V. (1997). *Lestvice delovne motivacije*. Center za psihodiagnostična sredstva.
- Pogačnik, V. (2000). Uporaba lestvice delovnega zadovoljstva v slovenskih podjetjih. *Psihološka obzorja*, 9(4), 105–114.
- Prunier-Poulmaire, S. in Gadbois, C. (2001). The French 35-hour workweek: a wide-ranging social change. *Journal of Human Ergology*, 30(1/2), 41–46.
- Pychyl, T. A. in Little, B. R. (1998). Dimensional specificity in the prediction of subjective well-being: personal projects in pursuit of the PhD. *Social Indicators Research*, 45(1), 423–473. <https://doi.org/10.1023/A:1006970504138>

- Ryan, R. M. in Deci, E. I. (2001). On happiness and human potentials: a review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141–166. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>
- Ryan, R. M., Bernstein, J. H. in Brown, K. W. (2010). Weekends, work, and well-being: psychological need satisfaction and day of the week effects on mood, vitality, and physical symptoms. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 29(1), 95–122. <https://doi.org/10.1521/JSCP.2010.29.1.95>
- Savage, M. (2017). *What really happened when Swedes tried six-hour days?* BBC News. <https://www.bbc.com/news/business-38843341>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. in Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout and: a confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W. B. in Bakker, A. B. (2004a). *Utrecht work engagement scale: preliminary Manual*. https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf
- Schaufeli, W. B. in Bakker, A. B. (2004b). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schiller, H., Lekander, M., Rajaleid, K., Hellgren, C., Åkerstedt, T., Barck-Holst, P. in Kecklund, G. (2017). The impact of reduced worktime on sleep and perceived stress-a group randomized intervention study using diary data. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 43(2), 109–116. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3610>
- Scott, K. in Morrison Coulthard, L. (2017). *Psychology at work: Improving wellbeing and productivity in the workplace*. The British Psychological Society.
- Shin, D. C. in Johnson, D. M. (1987). Avowed happiness as an overall assessment of the quality of life. *Social Indicators Research*, 5(1), 475–492. <https://doi.org/10.1007/BF00352944>
- Simbula, S. (2010). Daily fluctuations in teachers' well-being: a diary study using the job demands–resources model. *Anxiety Stress Coping*, 23(5), 563–584. <https://doi.org/10.1080/10615801003728273>
- Sonnentag, S. (2001). Work, recovery activities, and individual well-being: a diary study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(3), 196–210. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.6.3.196>
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between non-work and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518–528. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.518>
- Sonnentag, S., Dormann, C. in Demerouti, E. (2010). Not all days are created equal: the concept of state work engagement. V A. B. Bakker in M. P. Leiter (ur.), *Work engagement: a handbook of essential theory and research* (str. 25–38). Psychology Press.
- Sparks, K., Cooper, C., Fried, Y. in Shirom, A. (1997). The effects of hours of work on health: a meta-analytic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(4), 391–408. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1997.tb00656.x>
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. SAGE.
- Star, S., Russ-Eft, D., Braverman, M. T. in Levine, R. (2016). Performance measurement and performance indicators: a literature review and a proposed model for practical adoption. *Human Resource Development Review*, 15(2), 151–181. <https://doi.org/10.1177/1534484316636220>
- Steers, R. M. (1991). *Introduction to organizational behavior*. Harper Collins Publishers.

- Strong, W. in Harper, A. (2019). *The shorter working week*. Autonomy.
- Svetlik, I. in Verša, D. (2002). *Politika zaposlovanja*. Fakulteta za družbene vede.
- Szybillo, G. J. in Berger, R. (1979). What advertising agencies think of focus groups. *Journal of Advertising Research*, 19(3), 29–33.
- Tement, S., Korunka C. in Pfifer A. (2010). Toward the assessment of the work–family interface: validation of the Slovenian versions of work–family conflict and work–family enrichment scales. *Psihološka obzorja*, 19(3), 53–74.
- Tement, S. (2014). The role of personal and key resources in the family-to-work enrichment process. *Scandinavian Journal of Psychology*, 55(5), 489–496.
<https://doi.org/10.1111/sjop.12146>
- Topa, G., Moriano, J. A., Depolo, M., Alcover, C. M. in Morales, F. (2009). Antecedents and consequences of retirement planning and decision-making: a meta-analysis and model. *Journal of Vocational Behavior*, 75(1), 38–55.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.03.002>
- Thompson, E. R. in Phua, F. T. (2012). A brief index of affective job satisfaction. *Group and Organization Management*, 37(3), 275–307.
<https://doi.org/10.1177/1059601111434201>
- Tijdens, K. (2002). *Employees' preferences for more or fewer working hours*. Institute for Advanced Labour Studies.
- Van Ham, I., Verhoeven, A. H., Groenier, K. H., Groothoff, J. W. in De Haan, J. (2006). Job satisfaction among general practitioners: a systematic literature review. *The European Journal of General Practice*, 12(4), 174–180.
<https://doi.org/10.1080/13814780600994376>
- Vojnović Zorman, A. (2019). *Je rešitev za vse hujšo izgorelost šesturni delovnik?* RTV SLO.
<https://www.rtvsllo.si/slovenija/je-resitev-za-vse-hujso-izgorelost-sesturni-delovnik/486855>
- Wanger, S. (2017). *What makes employees satisfied with their working time? The role of working hours, time-sovereignty and working conditions for working time and job satisfaction*. <http://doku.iab.de/discussionpapers/2017/dp2017.pdf>
- Warner, M. in Hausdorf, A. P. (2009). The positive interaction of work and family roles: using need theory to further understand the work–family interface. *Journal of Managerial Psychology*, 24(4), 372–385. <https://doi.org/10.1108/02683940910952732>
- Zakon o delovnih razmerjih/ZDR-1/ (2013). *Uradni list RS*, št. 21/13 (13. 3. 2013).
<http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO5944>

Priloge

Priloga 1: Kratka mera afektivne komponente zadovoljstva z delom

Priloga 2: Lestvica delovnega zadovoljstva

Priloga 3: Priredba Lestvice delovne uspešnosti

Priloga 4: Prikaz diskriminativnosti in zanesljivosti dosežka brez posameznih postavk

Priloga 1: Kratka mera afektivne komponente zadovoljstva z delom

Tabela 4

Slovenski prevod Kratke mere afektivne komponente zadovoljstva z delom (Thompson in Phua, 2012; Babnik, Boštjančič in Zupančič, 2020a)

POSTAVKE V ANGLEŠČINI	
P1	I find real enjoyment in my job.
P2	I like my job better than the average person.
P3	Most days I am enthusiastic about my job.
P4	I feel fairly well satisfied with my job.
POSTAVKE V SLOVENŠČINI	
P1	V svojem delu najdem pravi užitek.
P2	Moje delo mi je bolj všeč, kakor to v povprečju velja za druge.
P3	Večino dni sem navdušen nad svojim delom.
P4	Počutim se dokaj zadovoljen s svojim delom.

Priloga 2: Lestvica delovnega zadovoljstva

Tabela 5

Priredba Lestvice delovnega zadovoljstva (Pogačnik, 1997; Babnik, Boštjančič in Zupančič, 2020b)

MOJE ZADOVOLJSTVO S/Z ...
1. delom, ki ga opravljam.
2. odnosi s sodelavci.
3. odnosi z vodjo.
4. pogoji za delo.
5. delovnim časom.
6. plačilom za opravljeno delo.
7. jasnostjo delovnih nalog.
8. komunikacijo v organizaciji.
9. delovnimi sredstvi, ki jih imam na razpolago.
10. vplivom mojega dela na druga življenjska področja.

Priloga 3: Lestvica delovne uspešnosti

Tabela 6

Priredba Lestvice delovne uspešnosti (Na-Nan idr., 2018; Babnik, Boštjančič in Zupančič, 2020c)

POSTAVKE V ANGLEŠČINI	
P1	Tasks are performed attentively and correctly.
P2	Tasks are completed as per the specifications and standards.
P3	Materials and tools meet the set criteria and standards.
P4	Quality inspection is conducted prior to the delivery of goods or services.
P5	Products or services meet the expectations of customers.
P6	The units of output are in sync with the number of employees.
P7	The units of output meet organizational expectations.
P8	The units of output under my responsibility correspond to my skills and ability.
P9	The quantity assignment is always fulfilled.
P10	Tasks are normally completed on schedule.
P11	Tasks are carried out within a reasonable amount of time.
P12	The delivery of goods or services is conducted in a timely fashion.
P13	Workers achieve time-related organizational goals.
POSTAVKE V SLOVENŠČINI	
1.	Svoje delovne naloge sem opravil natančno in pravilno. (P1)
2.	Delovne naloge sem opravil v skladu s pričakovanimi standardi in kriteriji. (P2)
3.	Količina delovnih nalog oz. dela, ki sem ga opravil, je bila v skladu s pričakovanji. (P7)
4.	Količina delovnih nalog oz. dela, ki sem ga opravil, je bila v skladu z mojimi najboljšimi zmožnostmi. (P8)
5.	Svoje delovne naloge sem zaključil v predvidenem roku. (P10)
6.	Svoje delovne naloge sem opravil v razumnem času. (P11)
7.	Svoje delovne naloge sem opravil s pričakovano kakovostjo.
8.	Pri opravljanju svojih delovnih nalog sem vzdrževal pričakovano kakovost odnosov s sodelavci.
9.	Pri opravljanju svojih delovnih nalog sem vzdrževal pričakovano kakovost odnosov s strankami in drugimi zunanjimi porabniki.

Priloga 4: Prikaz diskriminativnosti in zanesljivosti dosežka brez posameznih postavk

Tabela 7

Diskriminativnost in zanesljivost dosežka brez posameznih postavk

	Pred		2 meseca		6 mesecev	
	<i>r</i>	α	<i>r</i>	α	<i>r</i>	α
Vprašalnik zadovoljstva z življenjem						
P1	0,737	0,556	0,629	0,373	0,892	0,862
P2	0,590	0,614	0,185	0,565	0,836	0,882
P3	0,335	0,696	0,325	0,519	0,763	0,897
P4	0,580	0,584	0,261	0,598	0,756	0,911
P5	0,224	0,764	0,402	0,449	0,938	0,836
Kratka mera afektivne komponente zadovoljstva z delom						
P1	0,681	0,777	0,648	0,717	0,758	0,610
P2	0,729	0,755	0,391	0,842	0,429	0,817
P3	0,724	0,760	0,681	0,689	0,810	0,612
P4	0,534	0,839	0,921	0,679	0,415	0,793
Lestvica delovnega zadovoljstva						
P1	0,677	0,806	0,361	0,841	0,531	0,633
P2	0,493	0,824	0,267	0,848	-0,341	0,752
P3	0,436	0,829	0,824	0,803	-0,060	0,766
P4	0,032	0,853	0,621	0,820	0,670	0,630
P5	0,563	0,819	0,680	0,815	0,404	0,657
P6	0,498	0,823	0,665	0,814	0,308	0,675
P7	0,826	0,786	0,503	0,832	0,635	0,607
P8	0,490	0,829	0,098	0,860	0,700	0,592
P9	0,771	0,798	0,677	0,812	0,451	0,653
P10	0,482	0,827	0,719	0,806	0,460	0,649
Vprašalnik delovne zavzetosti						
P1	0,514	0,889	0,713	0,935	0,177	0,713
P2	0,635	0,887	0,657	0,936	-0,033	0,729
P3	0,726	0,884	0,472	0,940	0,347	0,702
P4	0,342	0,893	0,727	0,935	0,521	0,688
P5	0,440	0,892	0,820	0,932	0,662	0,667
P6	0,544	0,888	0,783	0,933	0,359	0,697
P7	0,614	0,885	0,935	0,928	0,758	0,644
P8	0,733	0,881	0,815	0,932	0,542	0,675
P9	0,685	0,882	0,819	0,933	0,723	0,638
P10	0,755	0,884	0,773	0,934	0,405	0,695
P11	0,718	0,882	0,756	0,934	0,604	0,681
P12	0,640	0,885	0,506	0,939	-0,013	0,725
P13	0,306	0,897	0,524	0,938	0,203	0,711
P14	0,804	0,878	0,931	0,931	0,333	0,702
P15	0,466	0,890	0,380	0,940	-0,019	0,728

	P16	0,535	0,892	0,482	0,944	0,185	0,740
	P17	0,296	0,899	0,558	0,938	-0,125	0,764
Lestvica delovne uspešnosti							
	P1	0,565	0,833	0,494	0,883	0,812	0,783
	P2	0,719	0,813	0,529	0,880	0,743	0,789
	P3	0,777	0,810	0,501	0,884	0,364	0,833
	P4	0,560	0,833	0,819	0,859	0,703	0,792
	P5	0,549	0,835	0,858	0,852	0,377	0,836
	P6	0,536	0,834	0,892	0,847	0,400	0,829
	P7	0,287	0,853	0,698	0,868	0,623	0,809
	P8	0,375	0,849	0,356	0,891	0,541	0,813
	P9	0,737	0,811	0,675	0,874	0,381	0,839
Vprašalnik konflikta med delom in družino							
	P1	0,552	0,880	0,666	0,871	0,806	0,865
	P2	0,536	0,880	0,642	0,873	0,515	0,876
	P3	0,506	0,882	0,277	0,884	0,505	0,879
	P4	0,762	0,872	0,230	0,886	0,744	0,870
	P5	0,598	0,878	0,254	0,886	0,405	0,883
	P6	0,041	0,890	0,477	0,881	0,292	0,883
	P7	0,716	0,873	0,617	0,874	-0,002	0,893
	P8	0,444	0,884	0,687	0,871	0,510	0,877
	P9	0,213	0,894	0,439	0,881	0,497	0,877
	P10	-0,005	0,893	0,355	0,883	0,368	0,881
	P11	0,654	0,878	0,289	0,884	0,232	0,884
	P12	0,500	0,883	0,086	0,888	-0,057	0,889
	P13	0,584	0,878	0,410	0,881	0,793	0,864
	P14	0,646	0,876	0,719	0,869	0,679	0,870
	P15	0,804	0,870	0,727	0,868	0,753	0,866
	P16	0,572	0,880	0,568	0,875	0,646	0,871
	P17	0,656	0,875	0,752	0,867	0,627	0,872
	P18	0,471	0,883	0,804	0,865	0,725	0,867

Opombe. Pred = pred uvedbo 6-urnega delovnika; 2 meseca = dva meseca po uvedbi 6-urnega delovnika; 6 mesecev = šest mesecev po uvedbi 6-urnega delovnika.

Izjava o avtorstvu dela, tehnični brezhibnosti magistrskega dela, etični ustreznosti izvedene magistrske raziskave in konfliktu interesov

Izjavljam, da je magistrsko delo v celoti moje avtorsko delo ter da so uporabljeni viri in literatura navedeni v skladu s strokovnimi standardi in veljavno zakonodajo.

Prav tako prevzemam odgovornost za tehnično in jezikovno brezhibnost magistrskega dela in izjavljam, da je raziskava, izvedena v okviru magistrskega dela, etično nesporna in izvedena skladno s Kodeksom poklicne etike psihologov Slovenije. Pri izvedbi magistrskega dela ni prišlo do konflikta interesov.

Ljubljana, 27. 9. 2020

Nastja Cindy Zupančič