



**Mednarodni seminar v Inzllu, 30.9. – 3.10.2015**  
**Tema iz vseživljenjskega učenja**

## **UREJANJE DELOVNEGA ČASA**

**Sekretar SKEI Slovenije**  
**Bogdan Ivanovič**

### I. Uvod

1. Predstavitev nima namena prikazati pravno ureditev delovnega časa v Sloveniji, saj je ta za delavce ugodnejše urejen od minimalnih standardov po Direktivi EU o določenih vidikih organizacije delovnega časa, žal pa je preveč kršitev s strani delodajalcev: predvsem pri začasnem prerazporejanju delovnega časa in odrejanju nadurnega dela. Ima pa namen s smernicami SKEI pomagati delavcem in delavskim predstavnikom v njihovi participaciji pri urejanju delovnega časa pri delodajalcu, saj se sindikalni zaupniki predvsem ukvarjajo z vprašanjem izpolnitve formalnih pogojev, kot pa s potrebno vsebino.
2. Izhaja se iz definicije, da je efektivni **delovni čas** vsak čas, v katerem delavec dela, kar pomeni, da je na razpolago delodajalcu in izpolnjuje svoje delovne obveznosti iz pogodbe o zaposlitvi.
3. Glede **časa počitka**, prej omenjena direktiva določa, da je to čas, ki ni delovni čas: tukaj slovenska ureditev odstopa v korist delavca, saj se mu všteva v delovni čas, ki je plačan, tudi 30 minutni odmor med dnevnim delom (tega delavec izkoristi za malico) in t. i. tehnološke pavze.
4. Eden od pomembnih elementov **kakovosti delovnega življenja**, ki se odraža v večjem ali manjšem zadovoljstvu zaposlenih v delovnem razmerju, je delovni čas in njegova razporeditev.
5. Delovni čas in njegova razporeditev pomembno opredeljuje položaj zaposlenega v delovnem procesu in ima

## Urejanje delovnega časa

2 plati:

5.1. Boljše ali slabše **izkoriščanje zmogljivosti** (kapacitet) v podjetju

5.2. Bolj ali manj **veže** zaposlene v časovni okvir in s tem **omejuje njihovo svobodo** – eden izmed najpomembnejših elementov **humanizacije dela** je svoboda odločanja zaposlenega o časovnih okvirjih svojega dela

## II. Smernice SKEI za urejanje delovnega časa

1. Obe prej omenjeni plati morata biti **uravnoteženi**: temeljni cilj urejanja delovnega časa je čim večji delovni učinek na eni strani in čim večja humanizacija dela ter večje zadovoljstvo/boljše počutje delavcev na drugi strani.

2. Obstojita 2 glavna tipa delovnega časa:

## Urejanje delovnega časa

2.1. **Togi:** za vsakega delavca je delovni čas **trajno** natančno določen (začetek in konec delovnega dne ter razporeditev delovnih dni v daljšem časovnem obdobju). Vsako odstopanje od tako določene razporeditve delovnega časa je **izjema**, kar je potrebno tako ali drugače opravičiti oz. je lahko celo kršitev delovne obveznosti glede delovnega časa

2.2. **Spremenljiv:** vse oblike delovnega časa, pri katerih delavec v večjem ali manjšem obsegu svobodno izbira začetek in konec delovnega dne in največkrat tudi trajanje, mora pa v daljšem časovnem obdobju opraviti predpisano število ur oziroma izpeljati postavljene delovne naloge. **Različen** začetek in konec delovnega dneva za različne delavce in za istega delavca v različnih dnevih je v tem načinu **pravilo** in ne izjema.

3. Pri delavčevem delu je potrebno ugotoviti:

3.1. Čas delavčeve **prisotnosti na delu** in vseh različnih vrst **izostankov z dela**

3.2. **Razmerja** med časom delavčeve **prisotnosti** in dejanskim izkoriščanjem tega časa za **efektivno in koristno delo** (ugotovitev za Slovenijo: 75% delovnega časa je efektivnega in 25% plačanih odsotnosti: letni dopust, odsotnost iz osebnih razlogov, odmori, bolniška in prazniki)

## Urejanje delovnega časa

4. Dejstvo je, da je zaradi različnih vzrokov dejanska izkoriščenost delovnega časa vedno ali dosti slabša od teoretičnih možnosti – zato obstoji **rezerva**.

5. Na eni strani imamo **individualizacijo** na področju ravnanja s človeškimi viri – to so potrebe in želje posameznih zaposlenih, da bi imeli več samostojnosti pri določanju delovnega časa povezanega z njihovim delom (**socialna učinkovitost**). Druga dimenzija je **prilagajanje** delovnega časa kot posledica ekonomskih interesov podjetij z namenom intenzivnejšega uporabljanja dragih strojev in naprav pri delodajalcu glede na gibanje naročil (**ekonomska učinkovitost**).

5.1. Navedeno v prejšnji točki zahteva **spremembo** v razmišljanjih vseh deležnikov pri delodajalcu glede potrebe drugačnega urejanja delovnega časa, kot smo bili navajeni v preteklosti.

5.2. Toge in kolektivne ureditve delovnega časa so postale zastarele (čeprav tega še vsi ne priznavajo), vedno več pa je soglasja, da mora podjetje **odpraviti razkorak** med individualnostjo in prilagoditvijo ter s tem **ustvariti ravnovesje** med ekonomskimi potrebami podjetja na eni strani in družinskimi ter družbenimi potrebami zaposlenih na drugi strani

## Urejanje delovnega časa

6. Ni sporno, da je sestavina vsake organizacije dela ureditev delovnega časa. Preden se delodajalec odloči za spremembo delovnega časa ali uvedbo enega ali več modelov spreminjanja delovnega časa, je potrebno raziskati in pregledati **3 ključne dejavnike**, ki lahko bistveno vplivajo na uspešno ali manj uspešno uveljavitev nove ureditve delovnega časa:

6.1. Tehnično – organizacijski dejavniki

6.2. Človeški dejavniki

6.3. Pravno – formalna ureditev

7. Tehnično - organizacijski dejavniki:

7.1. Za organizatorje dela je uvedba nove ureditve delovnega časa težka naloga (v praksi so nekatere situacije bistveno bolj zapletene kot v teoretičnih možnostih)

7.2. Ureditev delovnega časa naj bi **sledila** organizacijski kulturi podjetja

## Urejanje delovnega časa

7.3. Kolikšne bodo spremembe v delovnem času (zaposleni si ne želijo hitrih velikih sprememb, ampak bolj manjše in postopne)

7.4. Pri spreminjanju delovnega časa prihaja do razkoraka med obratovalnim časom podjetja in delovnim časom posameznih delavcev – to zahteva več sodelovanja in povezovanja ter komuniciranja z organizacijskimi enotami in posamezniki v podjetju

7.5. Možnost kontroliranja delovnega časa lahko predstavlja tehnični problem za najvišji menedžment v podjetju, saj si včasih nižji menedžment „vzame“ pristojnosti višjega oziroma si jim to delegira, vendar pa zaradi svojega neznanja ali iz zlobe **kršijo** predpise o zaščiti delavcev v zvezi z delovnim časom

7.6. Opozorila:

7.6.1. Bolj kot je poslovanje podjetja odvisno od zunanjih vplivov (npr. poslovanje s strankami), težja bo vpeljava spremenjene oblike delovnega časa

7.6.2. Bolj kot je delovni ritem posameznega oddelka vezan na ostale organizacijske enote v podjetju, večje so

## Urejanje delovnega časa

omejitve pri uvedbi novih oblik delovnega časa

7.6.3. Več različnih modelov za različne posameznike ali skupine poveča težavo vpeljave spremenjenega delovnega časa

7.6.4. Bolj kot so povezani tehnični dejavniki, večja je težava vpeljave spremenljivega delovnega časa (npr. vsaka izmena zahteva prisotnost določenega števila strokovnjakov ali za določeno opravilo posebej izurjenih delavcev)

8. Človeški dejavniki:

8.1. Vse preveč je delodajalcev, ki še niso spoznali, da je pri takšnih spremembah nujno potrebno **upoštevati tudi želje in potrebe zaposlenih** – t. j. tistih, ki jih bodo spremembe doletele

8.2. Pametno je, da menedžment pred uvedbo spremenjenega delovnega časa:

- Svoje zaposlene informira o možnosti uvedbe spremenjenih oblik delovnega časa
- Razišče in ovrednoti želje, potrebe in mnenja zaposlenih ter po potrebi razjasni nejasnosti



## Urejanje delovnega časa

- Izvede posvetovanje (ne le informiranje) z delavskimi predstavniki

8.3. Priporoča se, da delodajalec zadolži posameznike, da uradno v imenu delodajalca **odgovarjajo na vprašanja** zaposlenih glede tehničnih, organizacijskih in humanih vidikov nove oblike delovnega časa (to pa se naj ne naprti delavskim predstavnikom – njihova naloga je, da promovirajo le dobre odločitve in dobre prakse o spremembah delovnega časa)

9. Pravno – formalna ureditev:

9.1. Vsi odgovorni morajo obvezno upoštevati zakonske obveznosti in možnosti avtonomnega urejanja delovnega časa s kolektivnimi pogodbami in splošnimi akti delodajalca

9.2. Ugotoviti je potrebno obstoj pravno – formalnega razloga, ki se največkrat kaže v razmerah na trgu, ko pride do večjega nihanja naročil in je potrebna sprememba delovnega časa: pri zmanjšanju naročil krajši delovni teden in pri povečanju naročil daljši delovni teden, ki pa se mora izravnati na povprečen polni tedenski delovni čas v referenčnem obdobju začasno prerazporejenega ali neenakomerno razporejenega delovnega časa (zato v Sloveniji ni potrebe nabiranje “zalog delovnih ur“ s t. i. „banko ur“)

## Urejanje delovnega časa

9.3. Pri povečanem obsegu naročil ugotoviti in izkoristiti možnost povečanega števila zaposlenih

10. SKEI želi povezan pristop v urejanju delovnega časa, ki bo zadovoljeval več področij:

10.1. Varnost in zdravje pri delu

10.2. Uravnoveženost interesov delodajalcev in delavcev glede delovnih in družinskih obveznosti ter razpolaganjem s prosim časom

10.3. Sezonsko in ciklično nihanje naročil

10.4. Situacija na trgu dela

10,5. Humanizacija delovnega časa

10.6. Dostojno in trajno delo s pravičnim plačilom

10.7. Uravnoveženost: zaščita zdravja in varnosti zaposlitve delavcev ob hkratni večji prožnosti delovnega časa kot pogoja za ohranjanje konkurenčnosti

## Urejanje delovnega časa

### III. Praktičen primer presoje slabosti in prednosti spremembe ureditve delovnega časa

1. Ugotovitev, ali obstojijo naslednje slabosti:

- Narava dela pomeni težje pogoje za spreminjanje oblike delovnega časa, saj vsi zaposleni ne morejo imeti enakega delovnega časa, zato se med zaposlenimi pojavlja občutek neenakosti
- Potrebno bo več administrativnega dela v zvezi z evidencami in obračunavanjem delovnih ur ter prenosom manjka ali viška delovnih ur z obvezno izravnavo na povprečno delovno obveznost v referenčnem obdobju, tudi potrebna sprememba informacijskega sistema glede na okoliščine
- Dodatna aktivnost za spreminjanje operativnih planov glede na nihanje naročil med poslovnim letom
- Občasne večje obremenitve na delovnih mestih zaradi večjega obsega in zgoščenosti dela, psihološki dejavnik je še posebej izrazit pri izmenskem delu
- Težje načrtovanje in koordiniranje skupinskega dela ter težje komuniciranje med zaposlenimi zaradi spreminjanja delovnega časa

## Urejanje delovnega časa

- Zaposleni mladi starši (zlasti v proizvodnem delu podjetja) imajo povečane težave v prilagajanju delovnega časa zaradi neprilagodljivih delovnih časov vrtcev in šol

### 2. Ali obstojijo naslednje prednosti:

- Delavci ostanejo v delovnem razmerju tudi v času, ko je bo manj naročil
- Delodajalec ne uporabi instituta začasnega čakanja na delo doma, ko je manj naročil (v tem primeru bi bilo nadomestilo plače nižje od prejete plače)
- Delodajalec dela delavcev ne obremeni z nadurami, ko se naročila povečajo (ko je manj naročil, je delovnik krajši, ko je več naročil pa je daljši, delavec pa ves čas prejema plačo po povprečni delovni obveznosti za polni delovni čas)
- Ker ni potrebno plačati nadomestila plače za čas čakanja na delo, ko ni dela in nadurnega dela, ko je več dela, se stroški dela ne povečajo, ampak zmanjšajo
- Manj „mrtvega teka“ oziroma boljša izkoriščenost delovnega časa, kar poveča produktivnost dela

## Urejanje delovnega časa

- Delodajalec ima certifikat „Mladim družinam prijazno podjetje“ in s prizadetimi delavci dogovarja usklajenost delovnih in družinskih obveznosti ter prostega časa
3. Ocena razmerja med slabostmi in prednostmi.