Zkracování pracovní doby: proč a jak

Stan De Spiegelaere a Agnieszka Piasna

etui.

Zkracování pracovní doby: proč a jak

Stan De Spiegelaere a Agnieszka Piasna

etui.

Abstrakt
Po desítkách let postupného zkracování pracovní doby vidíme v posledních několika letech náznaky opačného trendu. V reakci na tento vývoj se odborové hnutí vrátilo ke svému historickému cíli a jeho představitelé opět začali volat po zkracování pracovní doby. Cílem této příručky je přispět k této debatě a zaměřit se na důvody, proč by zkrácení pracovní doby mohlo být žádoucí, a také na související organizační aspekty. Efektivita zkrácení pracovní doby se pochopitelně odvíjí od toho, jakým způsobem je takový krok proveden. Existuje řada různých možností, které jsou v této publikaci popisovány za pomoci reálných experimentů ukazujících její efektivitu. Přehled důvodů pro zkracování pracovní doby, různé způsoby jejího provedení a posouzení pěti krátkých případových studií představují základ pro velmi potřebnou diskuzi na téma, jak zkrátit pracovní dobu udržitelným způsobem.

Poděkování
Autoři by na tomto místě chtěli poděkovat Evropské federaci odborových svazů veřejných služeb (EPSU) za podporu tohoto projektu a také všem lidem, jejichž kritická zpětná vazba nám pomohla, abychom mohli dále rozvinout argumenty a určit zajímavé oblasti pro další výzkum.

Na sepsání této příručky spolupracoval think tank Minerva.

© Evropský odborový institut, 2020
ISBN 978-2-87452-575-9 (tištěna verze)
ISBN 978-2-87452-576-6 (elektronická verze)

Obsah

05 **Předmluva EPSU**
Jan Willem Goudriaan

07 **Úvod**

11 **Kapitola 1**
Pracovní doba: aktuální stav
11 Historický vývoj délky pracovní doby
13 Konvenční a obvyklá pracovní doba zaměstnanců s plným pracovním úvazkem
14 Práce na částečný úvazek a průměrná skutečná pracovní doba
17 Práce na částečný úvazek: rozdělení dle genderu a povolání
18 Pracovní doba ve veřejné správě
20 Přerozdělení práce po krizi v roce 2008
23 Pracovní doba a rodina
24 Přehled vývoje pracovní doby

27 **Kapitola 2**
Proč bychom měli mít kratší pracovní dobu?
28 Zdraví a bezpečnost
29 Rovnost žen a mužů
32 Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem
33 Stres a syndrom vyhoření
34 Zaměstnanost
37 Udržitelné hospodářství
39 Kreativita a pocit spokojenosti a seberealizace z práce
40 Delší pracovní život
41 Produktivita
46 Lepší společnost
48 Závěr

49 **Kapitola 3**
Jak bychom měli zorganizovat zkrácení pracovní doby?
49 O kolik zkrátit pracovní dobu?
50 Jednorázové zkrácení, nebo postupné zkracování pracovní doby?
51 Zkrátit pracovní den, týden, měsíc, rok nebo život?
53 Kdo by za to měl zaplatit?
56 Zkrácení pracovní doby a prodloužení provozní doby?
58 Kde začít: vnitrostátní právní předpisy, nebo dohody se společnostmi?
60 Povinné, nebo dobrovolné zkrácení?
61 Kolektivní a individuální zkrácení a problémy s prací na částečný úvazek
64 Zkrácení pracovní doby: vytvořit nová, nebo zachovat původní pracovní místa?
65 Zkrácení na několik let, nebo navždy?

66 Kratší týden pro všechny, nebo jenom pro někoho?
67 Změna pracovní doby ze zákona, nebo změna kultury práce?
69 Závěr

71 Kapitola 4
Jak to dokázali: příklady zkrácení pracovní doby
71 Nizozemsko
Olivier Pintelon a Stan De Spiegelaere
73 Francie
Stan De Spiegelaere
75 Švédsko
Olivier Pintelon
77 Volkswagen: 28,8 hodin týdně
Stan De Spiegelaere
79 VRT
Sacha Dierckx
81 Případové studie

83 Závěr

86 Bibliografie

Předmluva EPSU

Trend zkracování času stráveného v práci se zastavil a téma kratší pracovní doby už není na programu vyjednávání. Otázkou tak zůstává, jak přejít z obrany do útoku?

Pracovní doba je pro evropskou federaci odborových svazů zastupující pracující ve veřejných službách (EPSU) ústředním tématem. Mnoho našich členů odpovídá za poskytování nepřetržitých služeb v oblastech zdravotnictví nebo veřejných služeb i v sociální oblasti nebo také jako hasiči či pracovníci záchranných složek. EPSU a přidružené organizace proto hájí a chrání práva stanovená ve směrnici o pracovní době, vnitrostátních právních předpisech a kolektivních smlouvách. Veřejný sektor jakožto zaměstnavatel navíc v oblasti kratší pracovní doby a dalších iniciativ zaměřených na zlepšení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem může sloužit jako dobrý příklad pro ostatní.

V posledních letech se však vývoj ubírá znepokojivým směrem. Dlouhodobý trend zkracování pracovní doby se v 90. letech 20. století více méně zastavil a zmizel ze scény, respektive byl vytlačen z programu vyjednávání v okamžiku, kdy udeřila hospodářská a finanční krize následovaná úspornými opatřeními. Mnoho pracujících ve veřejných službách ve Španělsku, Irsku a Portugalsku se muselo vyrovnat s nově nařízenou delší pracovní dobou bez odpovídající kompenzace. Zaměstnavatelé začali prostřednictvím iniciativ na vnitrostátní úrovni i snah na evropské úrovni o přepracování směrnice o pracovní době vyvíjet tlak, aby získali více kontroly nad pracovní dobou, ačkoli uvedená směrnice už tak obsahuje celou řadu odchylek a výjimek a poskytuje v tomto ohledu velkou míru flexibility.

Na druhou stranu však také vidíme náznaky, že se situace díky kolektivnímu vyjednávání o pozitivních změnách pracovní doby začíná obracet k lepšímu. Portugalské odbory sdružující pracovníky ve veřejných službách se vzepřely jednostrannému kroku tamní vlády prodloužit pracovní týden o pět hodin tím, že vyjednaly stovky samostatných dohod na místní úrovni, aby byl zachován 35hodinový pracovní týden. Loni se vláda shodla na tom, že 35hodinový týden opět zavede na celostátní úrovni. Odbory pracovníků ve veřejných službách ve Španělsku se v současnosti snaží zajistit, aby se jejich členové mohli v nejbližší době vrátit k pracovní době před zavedením úsporných opatření.

Zamíříme-li na evropskou úroveň, Evropská komise se rozhodla, že nepředloží přepracovanou verzi směrnice o pracovní době, čímž po dlouhých letech ukončila spekulace, že by mohlo dojít k oslabení významu

tohoto zásadního předpisu v sociální oblasti. Ačkoli uvedená směrnice zcela jistě není dokonalá, toto rozhodnutí přinejmenším znamená, že důraz se nyní bude klást na její účinné provádění.

Nastupující digitalizace povede k velkým změnám v mnoha odvětvích hospodářství, včetně veřejných služeb, což představuje další významný argument, aby se v rámci vyjednávání opět začala řešit pracovní doba. Digitalizace by potenciálně mohla přinést obrovský nárůst produktivity, a zásadním způsobem tak ovlivnit kvantitu i kvalitu pracovních míst. Odborové svazy se na to musí připravit a zajistit si takovou pozici, aby tato proměna byla přínosná pro pracující, a to zejména spravedlivým přerozdělením pracovní doby.

Řada našich členů po celé Evropě, zejména lidé pracující v oblasti péče, má dlouhou a ze společenského hlediska nevýhodnou pracovní dobu. Zároveň toto odvětví obecně trpí nedostatkem zaměstnanců, což vede k přepracování, stresu a vyhoření. Další skupina zaměstnanců pracuje na základě smluv s nulovým počtem hodin, jejichž nepředvídatelnost opět představuje zdravotní riziko, protože pro takové pracující je velmi složité plánovat budoucnost jak s ohledem na pracovní dobu, tak i na příjmy. Přidružené organizace EPSU se zasazují a vyjednávají o přijetí naléhavých opatření v této oblasti, aby zajistily ochranu zdraví a bezpečnost svých členů, jakož i kvalitu služeb poskytovaných klientům a pacientům.

Musíme se proto zaměřit na otázku, do jaké míry můžeme obrazně přejít z obrany do útoku, a také na možná zlepšení v oblasti pracovní doby, která zajistí zdraví a bezpečnost i lepší rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem. V této příručce prosazujeme názor, že je třeba se oprostit od kultury dlouhé pracovní doby, která představuje nejenom zdravotní riziko, ale zároveň i zásadní překážku na cestě k rovnosti žen a mužů.

Příručka je užitečným výchozím bodem pro odborové svazy ve všech odvětví. Předkládá hlavní argumenty pro zavedení kratší pracovní doby a následně se zabývá způsoby, kterými lze takové změny provést na místní a celostátní úrovni i na úrovni jednotlivých odvětví. Dále poskytuje příklady, jakými cestami můžeme tohoto cíle dosáhnout, včetně kolektivního vyjednávání nebo vnitrostátních právních předpisů, společně s posouzením nákladů a výhod různých přístupů.

EPSU doufá, že tato příručka podnítí debatu o pracovní době a podpoří nové iniciativy za lepší, zdravější a spravedlivější ujednání týkající se pracovní doby pro pracující ve všech odvětvích po celé Evropě.

— Jan Willem Goudriaan,
generální tajemník EPSU

Úvod

„Vstáváme v poledne. V jednu se do práce pustíme. Hodinku máme na oběd. A ve dvě končíme. Zábava!"

Čaroděj ze země Oz

Náš vztah k práci je přinejmenším dvojznačný. Rádi o ní mluvíme, jsme na ni hrdí, rozvíjíme si díky ní svoje schopnosti a dovednosti a v neposlední řadě nám poskytuje nezbytný příjem. Zároveň ale toužíme si od ní odpočinout a vůbec by nám nevadilo trochu méně pracovat a více si užívat života.

Kratší pracovní doba je ze zřejmých důvodů jedním z ústředních témat odborového hnutí, protože dokonale odráží náš paradoxní postoj k práci a zaměstnání. Voláním po jejím zkrácení se odborové hnutí snaží pracující třídě práci usnadnit, pomoci jim skloubit práci s osobním životem a zároveň zaručit, aby všichni mohli požívat výhody plynoucí z placeného zaměstnání. Přesně tohle nazývá švýcarský autor Alain De Botton „radostmi a strastmi práce".

Potřebujeme ale snad ke zkrácení pracovní doby a přerozdělení práce skutečně čáry a kouzla? Museli bychom se přesunout do pohádkové země, abychom nám práce dělala více radosti a méně strastí?

Možná, ale spíše ne.

Tato příručka jasně ukazuje, že v průběhu času společnost podnikla rozhodné kroky ke zkrácení pracovní doby. V mnoha zemích se pracovní doba za přispění obrovského zvyšování produktivity snížila dříve nepředstavitelným způsobem. Tento trend však v některých zemích ochabuje

nebo se dokonce ubírá opačným směrem, zatímco v jiných zemích pokračuje ve formě práce na částečný úvazek. (Kapitola 1)

Vývoj směrem ke kolektivnímu zkracování pracovní doby se sice nepochybně zpomalil, což ale neznamená, že k dalšímu zkracování pracovní doby neexistují žádné dobré (a méně dobré) důvody. Méně času stráveného v práci se považuje přinejmenším za částečné řešení dlouhodobých problémů jako je nezaměstnanost, genderové rozdíly, neudržitelné hospodářství, stárnutí obyvatelstva, epidemie syndromu vyhoření, zdravotní rizika spojená s prací a mnoho dalších. (Kapitola 2)

Zkrácení pracovní doby je (víceméně) slibným řešením všech těchto problémů, ale úspěšnost takového kroku závisí na tom, jakým způsobem bude zkrácení uvedeno do praxe. Možná je překvapující, že existuje celá řada alternativ a kombinací na ose mezi plošným omezením standardní pracovní doby pro zaměstnance pracující na plný úvazek přijetím nové legislativy na straně jedné a možností nechat rozhodnutí, zda chtějí lidé pracovat méně prostřednictvím práce na částečný úvazek, přímo na nich na straně druhé. A kouzla čarodějů ze země Oz mezi ně (zatím) nepatří. (Kapitola 3)

Klíčem k úspěchu je kreativita všech zúčastněných stran, tak aby zkrácení pracovní doby vedlo ke splnění konkrétních cílů. Velký počet experimentů se zkrácením pracovní doby a jejich povaha a dopady ukazují, že se nejedná o vzdálenou představu z utopického románu nebo pohádky. Jde o aktuální myšlenku, kterou se z mnoha různých důvodů a s různou mírou úspěšnosti na řadě míst už stala skutečností. Díky těmto zkušenostem získáváme cenné poznatky, ze kterých se můžeme poučit. (Kapitoly 2 a 3)

Zkracování pracovní doby je aktuálním tématem, nebo jím alespoň donedávna bylo. V době do roku 2000 najdeme mnoho příkladů experimentů s kratší pracovní dobou, ale v posledních dvaceti letech jich výrazně ubylo. Zatímco dříve bylo jediným cílem takových experimentů zkrátit pracovní dobu, později se začala prosazovat kompromisní řešení, v rámci nichž docházelo ke zkrácení pracovní doby výměnou za vyšší flexibilitu pracovní doby. V posledních desetiletích se však zdá, že zmíněné kompromisy již nejsou nezbytné a flexibilita je zaváděna i bez takové výměny. (Kapitola 4)

Sen o práci jednu hodinu denně s hodinovou přestávkou na oběd sice stále patří do světa pohádek, ale v dohledné době je rozhodně nejvyšší čas vrátit zkracování pracovní doby zpět na program politických jednání i vyjednávání v rámci společností a mezi sociálními partnery, a to v ideálním případě jako samostatný požadavek a nikoli v kontextu vzájemných ústupků. Kratší pracovní doba zcela jistě není zázračným lékem na všechno, ale svoji účinnost již prokázala a má příliš mnoho potenciálu na to, abychom ji mohli vyřadit ze souboru možných řešení v oblasti práce. Můžeme jenom doufat, že k tomuto cíli přispěje i tato příručka.

Metodologie

Hlavním cílem této příručky je podnítit debatu o zkracování pracovní doby a představit základní koncepty, jakož i poskytnout inspiraci pro praktické experimenty v této oblasti. Snažíme se proto posoudit různé argumenty pro zkrácení pracovní doby (proč bychom to měli dělat?) a parametry, které je při zavádění kratší pracovní doby třeba zvážit (jak takové opatření zorganizovat?). Náš přístup vychází z rešerše akademických zdrojů, včetně mnoha různých příkladů a experimentů z praxe.

Takový přístup skýtá několik výhod i nevýhod. Mezi výhody patří skutečnost, že čtenář získá celkovou představu prakticky o všech různých aspektech souvisejících s délkou pracovní doby. V analýze se totiž neomezujeme pouze na čistě ekonomické, sociologické, ergonomické nebo filozofické otázky, ale snažíme se zahrnout argumenty ze všech těchto oblastí.

Nevýhodou jsou občasné uměle vytvořené kategorizace, k nimž jsme nuceni se uchylovat. V zájmu zachování jasné struktury se v jednotlivých kapitolách zaměřujeme na rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem, rovnost žen a mužů a tlak v práci, ačkoli všechna tato témata jsou ze své podstaty propojená. To samé platí i pro provádění: abychom mohli popsat všechna různá rozhodnutí, která je třeba učinit, musíme se jimi zabývat posupně. V praxi však budou některé kombinace výrazně pravděpodobnější než ostatní.

Tento nedostatek se snažíme vykompenzovat tím, že podrobně popisujeme několik konkrétních příkladů zkrácení pracovní doby. V této části příručky ukazujeme, že všechny různé důvody pro zkrácení pracovní doby a rozhodnutí týkající se konkrétní podoby tohoto opatření jsou ze své podstaty propojené.

Cílem této příručky není navrhnout jediné nejlepší řešení, jak přistoupit k otázce kratší pracovní doby. Věříme, že v závislosti na konkrétních okolnostech a přáních těch, kteří experimenty provádějí, existuje řada rozdílných, dobrých řešení. Proto doufáme, že tato příručka poslouží posloužit jako inspirace pro ty, kteří chtějí přijít s vlastní metodou zkrácení pracovní doby, a s tímto procesem jim pomůže.

Kapitola 1
Pracovní doba: aktuální stav

„Dělám v továrně. Osm hodin denně, pět dní v týdnu. Můj život je úplně prázdný. Práce pro mě vůbec nic neznamená. Nenávidím každou minutu, kterou v ní ztrácím.“ Takhle tovární dělník Dennis Johnson v roce 1968 popsal svou práci (Fraser, 1968). „Život v továrně se měří na čas, ne na náplň.“ Těmito slovy líčí svou bezútěšnou situaci a práci postrádající jakýkoli smysl. Pokud práce pro člověka nemá ze své podstaty nějakou hodnotu, hlavní roli převezme pracovní doba.

Pro odborové hnutí se proto kratší pracovní doba na celé desítky let stala hlavní prioritou. A slavilo velké úspěchy. V práci trávíme výrazně méně času než naši rodiče a prarodiče. Než se začneme zabývat užitečností a proveditelností dalšího *zkrácení* pracovní doby, je třeba se podívat na aktuální stav pracovní doby v Evropě a na její historický vývoj.

Historický vývoj délky pracovní doby

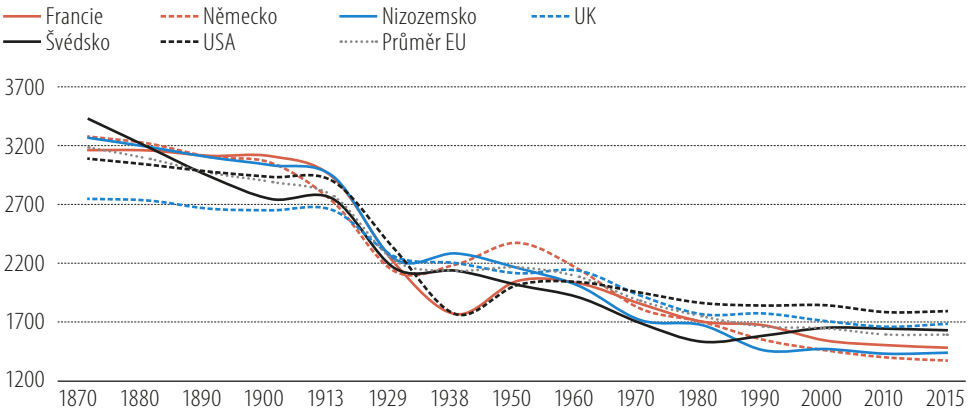
„Čtyřdenní pracovní týden je nevyhnutelný.“
Richard Nixon, 1956

Z historického pohledu obecně lidé tráví prací méně času. Tento trend se projevuje na několika úrovních: postupně se zkracovala délka pracovního dne i pracovního týdne, který se ve většině případů zkrátil z šesti na pět dnů. Pracovní rok se zkrátil zavedením placené dovolené a i celková doba strávená v práci za celý život se zkrátila díky delšímu vzdělávání a zavedení důchodových systémů. Všechna tato opatření se odrážejí v grafech č. 1 a 2, které zobrazují historické trendy ve vývoji roční a týdenní pracovní doby.

Podíváme-li se však blíže na poslední desetiletí, tento historický trend se podle všeho mění. Ve většině zemí se zkracování pracovní doby

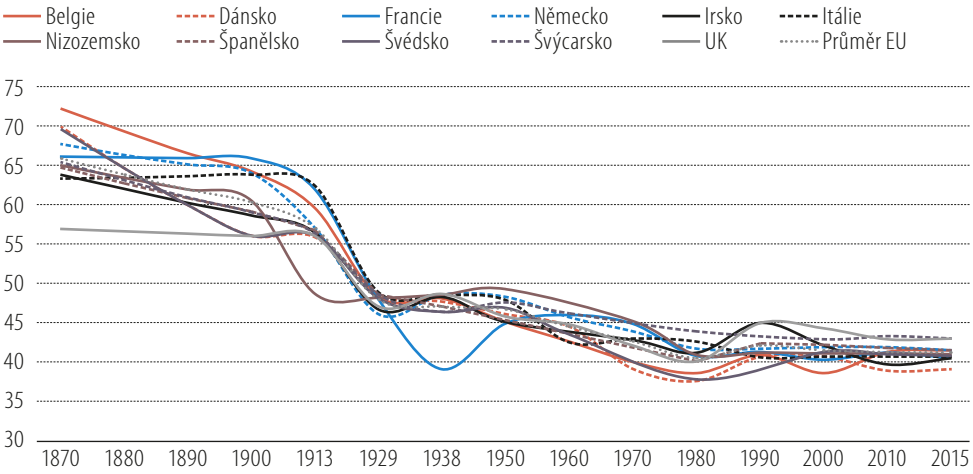
zpomaluje a v některých zemích se dokonce doba strávená v práci prodlužuje. Zejména ve Spojených státech nedošlo od poloviny 60. let 20. století k výraznějšímu zkrácení roční pracovní doby. Podobný trend vidíme i u týdenní pracovní doby zaměstnanců pracujících na plný úvazek (graf č. 2), přičemž světový průměr v posledních desetiletích roste.

Graf č. 1 Historický vývoj roční pracovní době ve vybraných zemích



Zdroj: Huberman a Minns, 2007

Graf č. 2 Historický vývoj týdenní pracovní doby zaměstnanců s plným pracovním úvazkem v průmyslových odvětvích

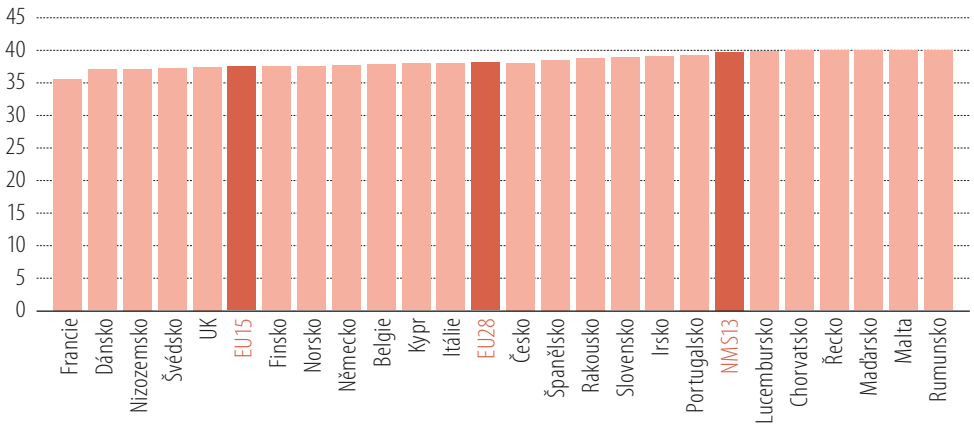


Zdroj: Huberman a Minns, 2007

Konvenční a obvyklá pracovní doba zaměstnanců s plným pracovním úvazkem

Počet odpracovaných hodin konkrétních lidí v dané zemi samozřejmě nezávisí pouze na historickém vývoji délky pracovní doby. Čas strávený v práci se řídí vnitrostátním právním rámcem o pracovní době i místní kulturou práce. Podle nadace Eurofound (2016b) není tento právní rámec vždy tvořen vnitrostátními právními předpisy. V mnoha zemích o pravidlech týkajících se pracovní doby rozhodují sociální partneři prostřednictvím dohod na celostátní úrovni, na úrovni odvětví nebo i na základě individuálních dohod. Rozmanitost institucionálních prostředí komplikuje porovnání těchto údajů. Zpráva nadace Eurofound z roku 2014 se snažila vytvořit přehled různých právních úprav pracovní doby a určit „konvenční pracovní dobu" v jednotlivých zemích, tedy tradičně smluvenou týdenní pracovní dobu, která je považována za normu pro zaměstnance s plným pracovním úvazkem (graf č. 3).

Graf č. 3 Konvenční pracovní doba v Evropě, 2014



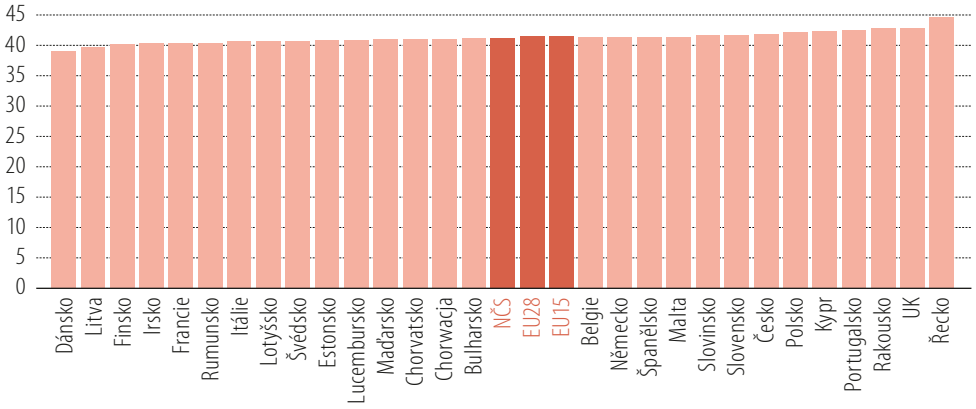
Zdroj: Eurofound, 2015

Graf č. 3 jasně ukazuje rozdílné konvence týkající se pracovní doby v jednotlivých evropských zemích. Pomineme-li přesčasy, standardní týdenní pracovní doba se pohybuje mezi 35 hodinami ve Francii a 40 hodinami ve většině zemí střední a východní Evropy. Vyšší hodnoty byly zaznamenány v Lucembursku, kde se týdenní pracovní doba blíží 40 hodinám, a v Česku, kde se pracovní doba zaměstnanců s plným pracovním úvazkem pohybuje okolo 38 hodin týdně nebo méně.

Konvenční pracovní doba se týká zaměstnanců s plným pracovním úvazkem a nezahrnuje přesčasy. Představu o skutečné pracovní době získáme z grafu č. 4, který zobrazuje obvyklou pracovní dobu zaměstnanců s plným pracovním úvazkem v EU. Obvyklá pracovní doba odráží počet hodin „obvykle" strávených v práci, a tudíž zahrnuje i přesčasy. Obvyklá pracovní doba je pochopitelně výrazně delší než konvenční pracovní doba. Například ve Francii zaměstnanci s plným pracovním úvazkem bez ohledu na oficiální 35hodinový pracovní týden odpracují přibližně 40 hodin týdně. Oproti tomu v Dánsku je týdenní pracovní doba zaměstnanců s plným pracovním

úvazkem výrazně kratší, zatímco v Rakousku, Spojeném království nebo v Řecku zase výrazně delší.

Graf č. 4 Obvyklá pracovní doba zaměstnanců s plným pracovním úvazkem v Evropě, 2015



Zdroj: Eurostat

Práce na částečný úvazek a průměrná skutečná pracovní doba

Konvenční a obvyklá pracovní doba se týká zaměstnanců s plným pracovním úvazkem. Mnoho zaměstnanců však nepracuje na plný úvazek. Počet zaměstnanců pracujících na částečný úvazek v posledních letech rychle roste. V 28 zemích EU podíl zaměstnanců s částečným pracovním úvazkem ze všech zaměstnanců vzrostl ze 17 procent na 20 procent (tabulka č. 1). Práci na částečný úvazek využívají především ženy: v roce 2015 téměř jedna třetina všech zaměstnankyň pracovala na částečný úvazek.

Tabulka č. 1 Podíl zaměstnanců s částečným pracovním úvazkem ze všech zaměstnanců, 2005-2015

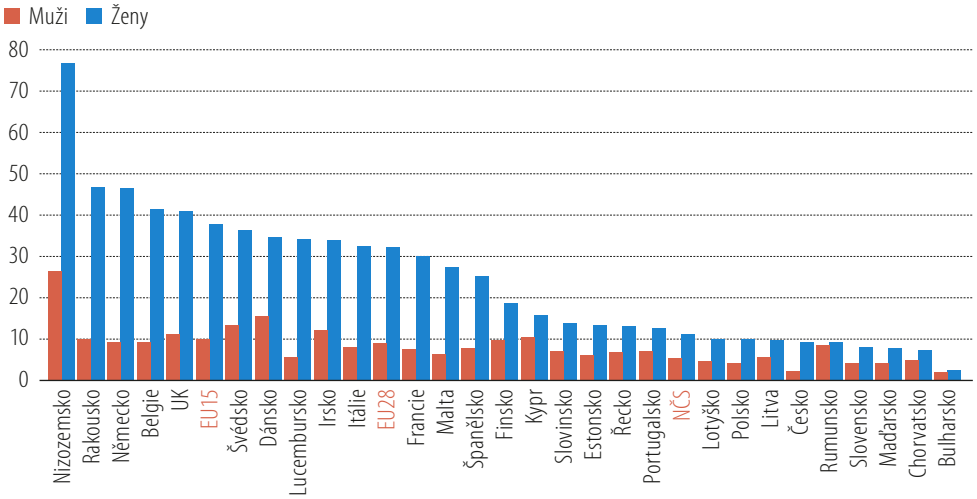
EU 28	2005	2010	2015
Celkem	17%	19%	20%
Muži	7%	8%	9%
Ženy	30%	31%	32%

Zdroj: Eurostat

Situaci v roce 2015 zobrazuje graf č. 5. Z údajů vyplývá, že ve všech zemích je práce na částečný úvazek daleko rozšířenější mezi ženami než u mužů. Ve většině zemí střední a východní Evropy, Řecku, Portugalsku a Finsku je celkový podíl zaměstnanců s částečným pracovním úvazkem relativně malý. V prostřední skupině jsou všechny další země, v nichž na částečný úvazek pracuje přibližně třetina žen a zároveň stěží jedna desetina mužů. Průměru se zcela vymyká Nizozemsko, kde více než 70 procent všech žen pracuje na částečný úvazek. Stejně důležité je ale podotknout, že v Nizozemsku i

muži pracují na částečný úvazek častěji než muži v ostatních zemích EU, konkrétně více než čtvrtina zaměstnaných mužů v Nizozemsku.

Graf č. 5 Podíl zaměstnanců s částečným pracovním úvazkem ze všech zaměstnanců podle pohlaví, 2015

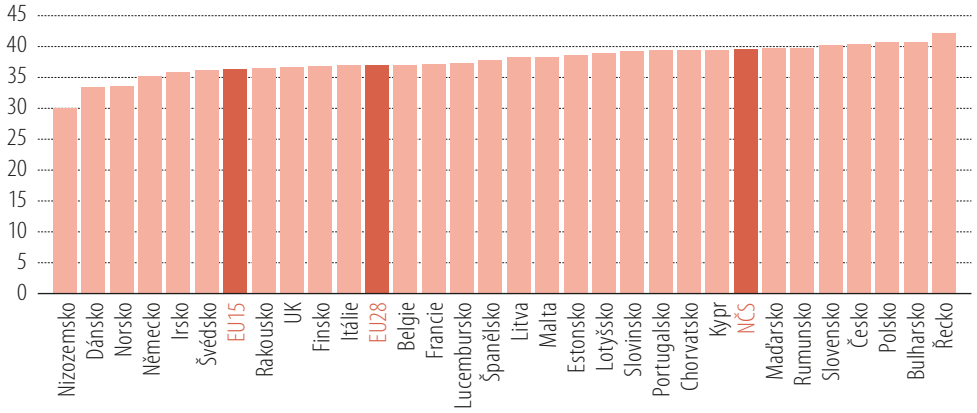


Zdroj: Eurostat

Týdenní pracovní doba zaměstnanců s částečným pracovním úvazkem je pochopitelně kratší než zaměstnanců pracujících na plný úvazek, takže vyšší podíl zaměstnanců s částečným úvazkem snižuje průměrnou obvyklou týdenní pracovní dobu na celostátní úrovni. Graf č. 6 znázorňuje průměrnou týdenní pracovní dobu všech pracujících v EU. Sloučíme-li zaměstnance pracující na částečný a plný úvazek, pracovní doba je podle očekávání výrazně kratší. Celkový podíl zaměstnanců s částečným pracovním úvazkem v Nizozemsku podle očekávání vede k tomu, že průměrný pracovní týden v této zemi je přibližně 30 hodin. V Dánsku, Norsku, Německu, Irsku a Švédsku je průměrná týdenní pracovní doba přibližně 36,5 hodin týdne a je tedy kratší než průměrná doba v 15 původních zemích EU. Pouze v několika málo zemích přesahuje průměrná obvyklá týdenní pracovní doba 40 hodin, a to v Česku, Polsku, Bulharsku a Řecku.

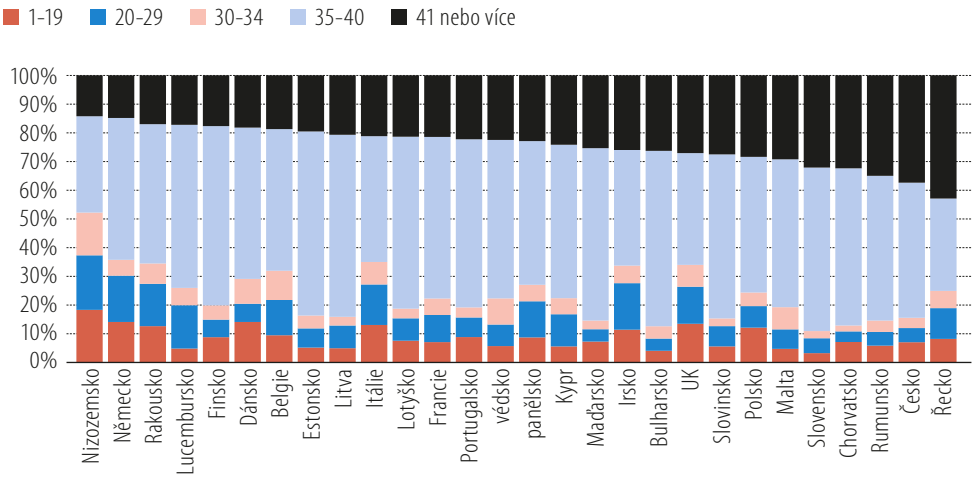
Rozdíly v délce pracovního týdne mezi jednotlivými zeměmi vyplývají z rozšíření práce na částečný úvazek a délkou konvenční pracovní doby zaměstnanců s plným pracovním úvazkem, ale zároveň také z pravidel a praxe na úrovni pracovišť. Ty úzce souvisí s kulturními normami a sociální organizací. Graf č. 7 zobrazuje tyto rozdíly v zemích EU. Ve většině z nich má převážná část zaměstnanců standardní pracovní dobu (35 až 40 hodin týdně). Podíl zaměstnanců, kteří mají zvláště dlouhou nebo krátkou pracovní dobu, se však v jednotlivých zemích liší. Také zde existují velké rozdíly i mezi pracujícími v rámci jedné země: například v Řecku nebo ve Spojeném království pouze asi třetina zaměstnanců pracuje „standardních“ 35/40 hodin týdně, zatímco zbytek buď pracuje méně, nebo více. V pobaltských státech naopak je naopak „standardní“ pracovní doba daleko častější: mají ji přibližně dvě třetiny pracujících.

Graf č. 6 Obvyklá pracovní doba v roce 2015, všichni zaměstnanci



Zdroj: Eurostat

Graf č. 7 Rozdíly v týdenní pracovní době v jednotlivých zemích v roce 2015, všichni zaměstnanci



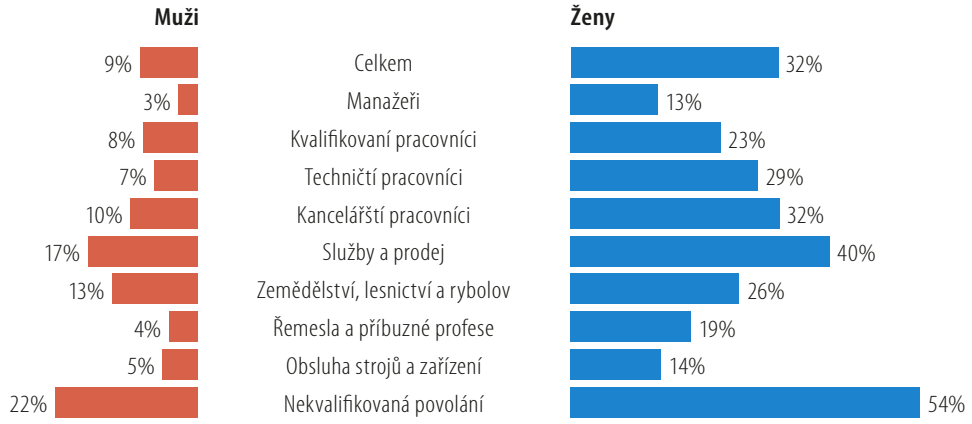
Zdroj: průzkum pracovních podmínek v Evropě, 2015

Práce na částečný úvazek: rozdělení dle genderu a povolání

Jak si vysvětlit prudký nárůst práce na částečný úvazek (zejména u žen), který vyplývá z našich údajů? Kratší pracovní doba (v případě práce na částečný úvazek) se tradičně uplatňuje v profesích charakterizovaných rutinou a nižší kvalifikací v oblasti službách, jinými slovy u pracovních pozic na spodních příčkách žebříčku povolání. Tato skutečnost je znázorněna v grafu č. 8: v roce 2015 54 procent žen vykonávajících nekvalifikovaná povolání pracovalo na částečný úvazek oproti 13 procentům žen v manažerských pozicích. Podobné, i když méně výrazné rozdíly v zastoupení práce na částečný úvazek v žebříčku zaměstnání můžeme konstatovat i u mužů.

Podíváme-li se na vývoj v období od roku 2008 do roku 2015, podobnou nerovnováhu zjistíme i v rámci rostoucího počtu zaměstnanců s částečným pracovním úvazkem jako podílu ze všech zaměstnanců. Mezi lety 2008 a 2015 podíl zaměstnanců pracujících na částečný úvazek ve všech nekvalifikovaných povoláních vzrostl o více než pět procentních bodů u mužů i žen, zatímco celkový podíl zaměstnanců s částečným pracovním úvazkem se za stejné období zvýšil přibližně jen o dva procentní body.

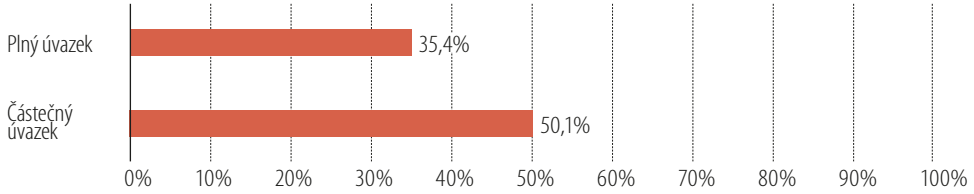
Graf č. 8 Podíl zaměstnanců s částečným pracovním úvazkem dle povolání a genderu, 2015, 2. čtvrtletí



Zdroj: šetření pracovních sil

Porovnáme-li kariérní vyhlídky zaměstnanců pracujících na částečný úvazek a zaměstnanců s plným pracovním úvazkem, dojdeme k podobnému závěru: lidé pracující na částečný úvazek mají obecně méně příležitostí než jejich kolegové s plným úvazkem. Jak je vidět v grafu č. 9, přibližně jedna polovina všech dotazovaných v průzkumu pracovních podmínek v Evropě z roku 2015, kteří pracovali na částečný úvazek, nesouhlasila nebo rozhodně nesouhlasila s tvrzením, že „ve své práci mám dobré vyhlídky na kariérní růst“. S tímto tvrzením naopak nesouhlasilo nebo rozhodně nesouhlasilo pouze 35,4 procent zaměstnanců s plným pracovním úvazkem.

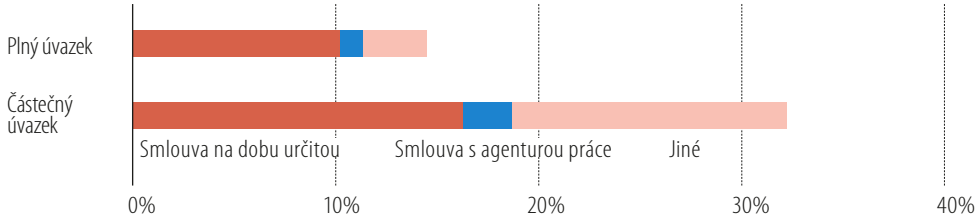
Graf č. 9 Nedostatek kariérních vyhlídek u zaměstnanců pracujících na částečný a plný úvazek, EU 27



Poznámka: podíl zaměstnanců, kteří uvedli, že rozhodně nesouhlasí nebo nesouhlasí s tvrzením, že „ve své práci mám dobré vyhlídky na kariérní růst".
Zdroj: průzkum pracovních podmínek v Evropě, 2015

Zaměříme-li se na druhy pracovních smluv, většina zaměstnanců v EU pracuje na základě smlouvy na dobu neurčitou. Zaměstnanci s plným pracovním úvazkem však mají smlouvy na dobu neurčitou častěji (85,5 procent) než zaměstnanci pracující na částečný úvazek (67,9 procent). Graf č. 10 ukazuje, že zaměstnanci s částečným úvazkem častěji pracují na základě smluv na dobu určitou a častěji se jedná o zaměstnance agentur práce, případně mají „jiné" smlouvy, například smlouvu o stáži či praxi, případně vůbec žádnou smlouvu.

Graf č. 10 Typy smluv zaměstnanců s plným a částečným pracovním úvazkem, EU 28



Zdroj: průzkum pracovních podmínek v Evropě, 2015

Zatím jsme viděli, že pracovní doba v Evropě se zkracuje zejména díky nárůstu práce na částečný úvazek. Ta je doménou hlavně žen, týká se profesí ve spodní části žebříčku povolání a jsou pro ni typické omezené vyhlídky na kariérní růst a smlouvy na dobu určitou.

Pracovní doba ve veřejné správě

Pracovní doba ve veřejné správě obecně bývá odlišná od pracovní doby v soukromém sektoru. Ve veřejné správě v mnoha zemích EU hraje významnější roli právní úprava než kolektivní vyjednávání (Eurofound, 2015). Vzhledem k mechanismům financování, které jsou spíše otázkou politických rozhodnutí než honbou za ziskem, se liší i celková dynamika fungování veřejné správy v porovnání se soukromým sektorem.

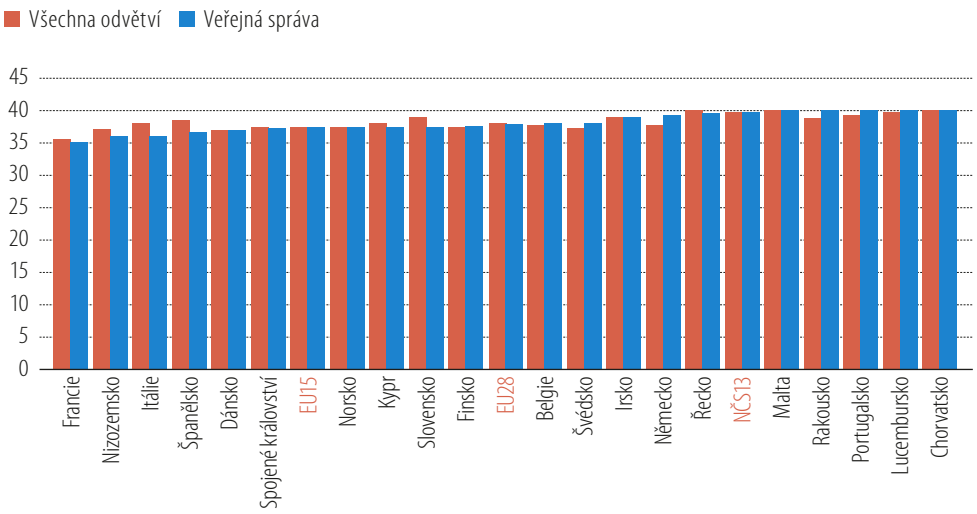
Podíváme-li se nejdříve na kolektivně dohodnutou pracovní dobu ve veřejné správě (graf. Č. 11), uvidíme po celé Evropě velmi úzký vztah mezi konvenční pracovní dobou v soukromém sektoru a ve veřejné správě. Ve většině zemí se liší jen minimálně.

V některých zemích je konvenční týdenní pracovní doba ve veřejné správě výrazně kratší než v soukromém sektoru. To se týká zejména Itálie (rozdíl 2 hodin), Španělska (1,8 hodiny) a Slovenska (1,4 hodiny). Naopak výrazně delší pracovní týden mají státní úředníci v Německu (o 1,6 hodiny více) a v Rakousku (o 1,2 hodiny více).

Zajímavým zjištěním je, že porovnáme-li průměrnou pracovní dobu zaměstnanců ve veřejné správě s průměrnou pracovní dobou všech zaměstnanců (graf č. 12), státní úředníci podle našich údajů v průměru pracují déle. Zejména v Nizozemsku pak zaměstnanci ve veřejné správě obecně stráví v práci přibližně o pět hodin více než průměrný zaměstnanec. Na Slovensku je situace opačná.

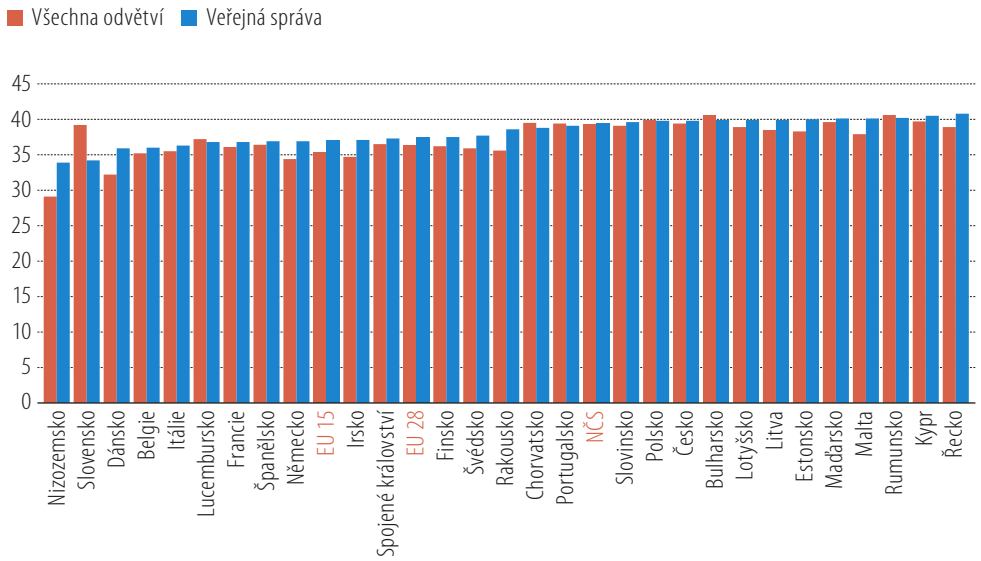
Čím můžeme vysvětlit tuto zvláštní situaci, kdy konvenční pracovní týden ve veřejné správě je ve většině zemí kratší než v soukromém sektoru, ale státní úředníci přesto pracují déle? Jedním z faktorů, kterým by se toto zjištění dalo vysvětlit, je práce na částečný úvazek, která je ve veřejné správě méně častá než v ostatních odvětvích. V roce 2016 pracovalo v 28 zemích EU na částečný úvazek 18 procent všech zaměstnanců v porovnání s pouze 13 procenty zaměstnanců ve veřejné správě. V Nizozemsku pracuje na částečný úvazek 47 procent všech zaměstnanců oproti 32 procentům ve veřejné správě. Pracovní doba zaměstnanců ve veřejné správě s částečným pracovním úvazkem navíc bývá delší než průměrná pracovní doba zaměstnanců pracujících na částečný úvazek. V 28 zemích EU státní úředník s částečným úvazkem pracoval v průměru o 3,3 hodin déle než zaměstnanec s částečným úvazkem v soukromém sektoru. V Nizozemsku jsme opět zjistili výraznější rozdíl (6,8 hodin).

Graf č. 11 Kolektivně dohodnutá pracovní doba v soukromém sektoru v porovnání s pracovní dobou ve veřejné správě, 2014



Zdroj: Eurofound: změny kolektivně dohodnuté pracovní doby, 2014

Graf č. 12 Průměrná týdenní pracovní doba ve všech odvětvích v porovnání s veřejnou správou v roce 2016



Zdroj: šetření pracovních sil

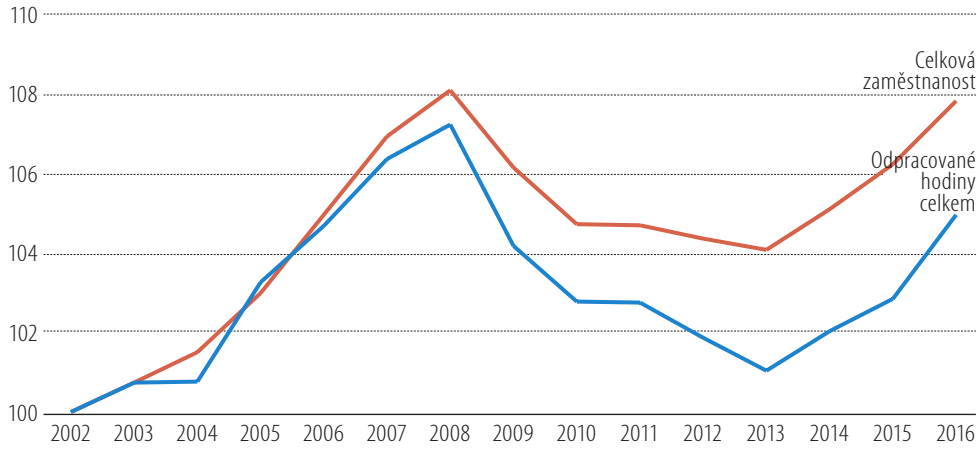
Obecně mívají zaměstnanci ve veřejné správě v průměru o něco málo kratší pracovní týden. V praxi však pracují déle než průměrný zaměstnanec ve veřejném sektoru, protože ve veřejné správě pracuje méně zaměstnanců na částečný úvazek a pracovní doba těchto zaměstnanců bývá delší.

Přerozdělení práce po krizi v roce 2008

V posledních letech měla na vzorce pracovní doby evropských pracujících největší vliv recese po roce 2008 a následná krize v oblasti nezaměstnanosti.

Obecně řečeno, počet zaměstnaných klesl méně než celkový objem práce měřené na počet hodin. To znamená, že zaměstnanci, kteří nepřišli o práci, mají průměrně kratší pracovní dobu než na začátku krize. Zároveň se úroveň zaměstnanosti vrátila na původní hodnotu daleko rychleji než pracovní doba (graf č. 13). V letech 2002 až 2006 se zaměstnanost zvyšovala úměrně růstu celkových odpracovaných hodin. Na vrcholu krize nezaměstnanosti v roce 2013 však zaměstnanost klesla pod úroveň z roku 2006, zatímco celkové odpracované hodiny poprvé klesly na úroveň v letech 2004/2005. Tento vývoj vedl k přerozdělení práce, přičemž celkový počet odpracovaných hodin klesal rychleji než počet zaměstnanců, kteří je odpracovávali.

Graf č. 13 Vývoj zaměstnanosti a odpracované hodiny celkem, index 2002=100, EU 28



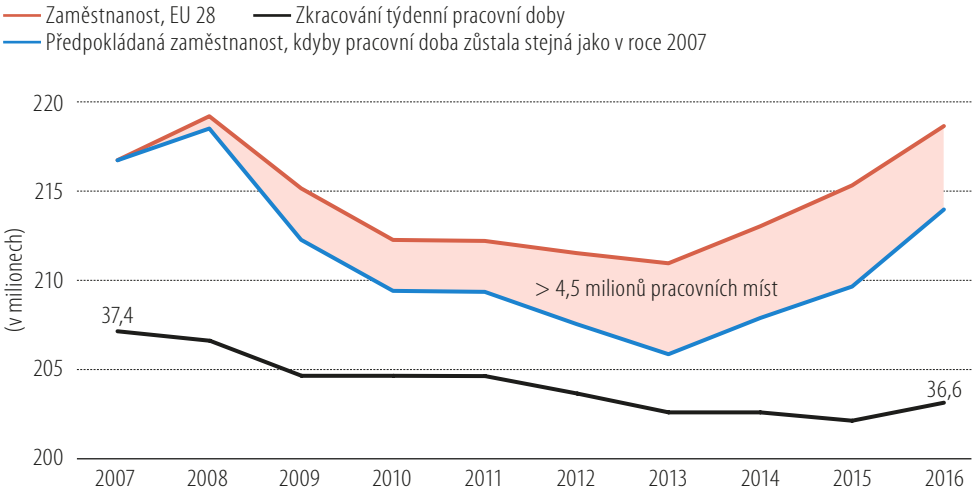
Zdroj: Benchmarking Working Europe 2017 (Referenční údaje o pracující Evropě), údaje poskytl Eurostat

Přerozdělení práce je orientačně znázorněno v grafu č. 14. Z něj je vidět, že pracovní doba se v 28 zemích EU průměrně zkrátila asi o 0,8 hodin týdně. Zaměstnanost nejdříve v období po krizi klesla, ale nyní se vrátila na úroveň před krizí. Od roku 2007 je zaměstnanost v Evropě přibližně o 1 procento vyšší než před krizí. Celkový počet odpracovaných hodin však stále zůstává o 1 procento nižší než v období před krizí. Jinými slovy tedy došlo k přerozdělení pracovní míst. Podle našich odhadů se dotklo více než 4,5 milionů pracovních míst v EU.

Neznamená to, že u všech pracovních míst došlo ke zkrácení o jednu hodinu a že pro zbývající hodiny byly vytvořena místa nová. Řada změn souvisí se složením pracovních míst. V některých průmyslových odvětvích například mizí místa pro zaměstnance s plným pracovním úvazkem, zatímco v oblasti služeb vznikají nová místa pro zaměstnance pracující na částečný úvazek. Všechny zmíněné skutečnosti vedou ke zvyšování zaměstnanosti prostřednictvím zkracování pracovní doby.

Změny v délce pracovního týdne během krize měly dopad i další aspekty organizace pracovní doby v EU. Například v období mezi lety 2005 a 2010 se snížil počet odpracovaných přesčasových hodin a počet dlouhých, více než desetihodinových pracovních dní i počet hodin v nevýhodnou dobu z pohledu společenského života, jako například o víkendu nebo v noci. Tento pokles se však zdá být dočasný: v roce 2015 pracující v EU uvedli, že pracují v neděli, sobotu nebo v noci o něco častěji než v roce 2010 (vlastní analýza průzkumu pracovních podmínek v Evropě).

Graf č. 14 Zkracování pracovní doby, přerozdělení pracovních míst



Zdroj: vlastní výpočty vycházející z údajů Eurostatu (lfsa_ewhais and lfsi_emp_a)

Odpověď politiků na krizi: pracovat více, či méně?

Politici na hospodářskou krizi po roce 2008 reagovali, mimo jiné, i zaváděním změn pracovní doby. Stojí za povšimnutí, že tyto změny mířily dvěma různými směry. V soukromém sektoru v zemích jako Německo, Rakousko, Švédsko nebo Slovinsko se rozhodli pro prodlužování či podporu stávajících politických rámců pro dočasné zkracování pracovní doby (např. Kurzarbeit), a to často za pomoci státních dotací nebo finanční podpory pro zaměstnavatele. Tato politika sdílení práce je některými považována za zvláště vhodnou k zamezení hromadnému propouštění, díky čemuž zůstanou zachována pracovní místa, a v důsledku tato opatření zmírňují dopady krize (Messenger a Ghosheh, 2013). Kritici však zároveň upozorňují na neúčinnost takové politiky s ohledem na vytváření nových pracovních míst a také na skutečnost, že přerozdělení zdrojů ve prospěch již zaměstnaných osob mohlo přispět k segmentaci trhu práce. Přesně to také vyjadřuje francouzský termín „chômage partiel", takzvaná částečná nezaměstnanost, která odkazuje spíše na sdílení nezaměstnanosti než sdílení práce. V mnoha zemích byly přijaty pružnější zákony o pracovní době, které zaměstnavatelům poskytly větší prostor pro úpravu pracovní doby a usnadnily jim využívat práci přesčas jednodušeji a levněji. Reformy například umožnily flexibilnější využívání práce přesčas (např. v Belgii), prodloužení referenčního období (např. v Lucembursku nebo Polsku) a stanovily v této oblasti přednost dohod uzavřených na úrovni společnosti (např. ve Francii). V reakci na krizi a za účelem snížit náklady došlo v některých zemích (například ve Španělsku nebo Portugalsku) ve veřejné správě k prodloužení pracovní doby státních úředníků (Eurofound, 2015: 47–48). Tyto rozdílné reakce politiků v oblasti úpravy pracovní doby (podpora dočasného zkrácení pracovní doby oproti větší flexibilitě a prodloužení pracovní doby ve veřejné správě) odrážejí odlišné politické priority v souvislosti s tlumením následků krize, řešením konkurenceschopnosti společností a snižováním rozpočtového schodku.

Pracovní doba a rodina

Historické a aktuální údaje týkající se pracovní doby, podle kterých se pracovní doba v průběhu let zásadně zkrátila, nám poskytují velmi zajímavé informace. Na druhou stranu tyto údaje odrážejí situaci pouze na individuální úrovni. Pohledem na pracujícího jako na jednotlivce můžeme získat zkreslený dojem toho, co se skutečně děje ve společnosti. Tyto údaje nezohledňují například skutečnost, že v minulosti byly ženy na trhu práce aktivní jenom minimálně. Přelomový okamžik v tomto ohledu nastal ve chvíli, kdy ženy začaly nastupovat do placených zaměstnání.

Za poslední deset let (2005-2015) se počet domácností, v nichž mají placené zaměstnání všichni dospělí členové, zvýšil v 28 zemích EU o 16,1 procent.(tabulka č. 2). Ve stejném období vzrostl i počet domácností, v nichž žádný dospělý nepracuje (o 15,2 procent), ale tuto skutečnost lze vysvětlit především stárnutím obyvatelstva, se kterým souvisí prudký nárůst počtu domácností, které se skládají pouze z ekonomicky neaktivních dospělých ve věku 65 let a více. Pokud jde o ekonomicky aktivní dospělé osoby, jsou nyní domácnosti, ve kterých všichni dospělí chodí do práce, častější. To by mohlo znamenat, že intenzita práce, měřená počtem osob s placeným zaměstnáním, se na úrovni domácností zvýšila, ačkoli k formulování jednoznačných závěrů by bylo zapotřebí získat podrobnější informace o počtu odpracovaných hodin.

Zaměříme-li se pouze na páry s dětmi, dojdeme k zajímavému zjištění, že i v této kategorii došlo k podobnému růstu počtu domácností s dvěma výdělečně činnými osobami (oba partneři pracují na plný úvazek), konkrétně o 12,1 procent, a domácností s jednou a půl výdělečně činnou osobu (jeden partner pracuje na plný úvazek, druhý na částečný úvazek) o 11,2 procent. Proto na úrovni EU nepozorujeme častější využívání práce na částečný úvazek jako strategie, jak skloubit péči o rodinu s placeným zaměstnáním. Zato však můžeme konstatovat prudký nárůst domácností s jednou a půl výdělečně činnou osobou v případě bezdětných párů (o 30,7 procent mezi lety 2005 a 2015). To naznačuje, že za nedávným zvýšením podílu zaměstnanců s částečným pracovním úvazkem v EU kromě péče o nezaopatřené děti stojí i jiné faktory.

Počet rodin s dvojím příjmem v Evropě roste, ale jak to u těchto párů vypadá s pracovní dobou? A jak se změní ve chvíli, kdy mají děti? Podle studie porovnávající pracovní dobu mužů a žen žijících v párech s dětmi a bez nich, se obecně pracovní doba žen v průměru zkrátí o tři hodiny, zatímco muži průměrně pracují o hodinu déle (Medalia a Jacobs, 2008). Z tohoto důvodu je třeba se na pracovní dobu dívat z pohledu jednotlivce i na úrovni domácností. V jedné z dalších částí této příručky se podrobně zabýváme otázkou rozdělení pracovní doby v rámci domácností, což má některé důležité důsledky pro rovnost žen a mužů a rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem.

Tabulka č. 2 Vývoj pracovní doby ve vybraných typech domácností, EU28, 2005-2015

	Rozdíl 2005-2015	
	%	V tisících
Všichni dospělí pracují (všechny domácnosti)	16,1%	21.910,1
Žádný dospělý nepracuje (všechny domácnosti)	15,2%	15.584,4
Žádný dospělý nepracuje (s výjimkou domácností skládajících se pouze ze studentů nebo ekonomicky neaktivních dospělých ve věku 65 let a více)	5,4%	2.555,4
Oba partneři pracují na PPÚ – páry s dětmi	12,1%	3.555,6
Oba partneři pracují PPÚ – páry bez dětí	13,7%	2.825,2
Jeden partner pracuje na ČPÚ, druhý na PPÚ – páry s dětmi	11,2%	2.301,1
Jeden partner pracuje na ČPÚ, druhý na PPÚ – páry bez dětí	30,7%	2.624,3

Zdroj: Eurostat

Přehled vývoje pracovní doby

Z historického vývoje délky pracovní doby vyplývá, že obecně zaměstnanci v průměru pracují čím dál tím méně. Tento **klesající trend se nicméně** v průběhu několika posledních desítek let výrazně **zpomalil** a v některých zemích se dokonce začal ubírat opačným směrem. Zmíněný pokles se projevuje zkracováním pracovního dne (maximální denní pracovní doba), týdne (nepracovní soboty), roku (placená dovolená) i pracovního života (důchody, delší doba strávená vzděláváním).

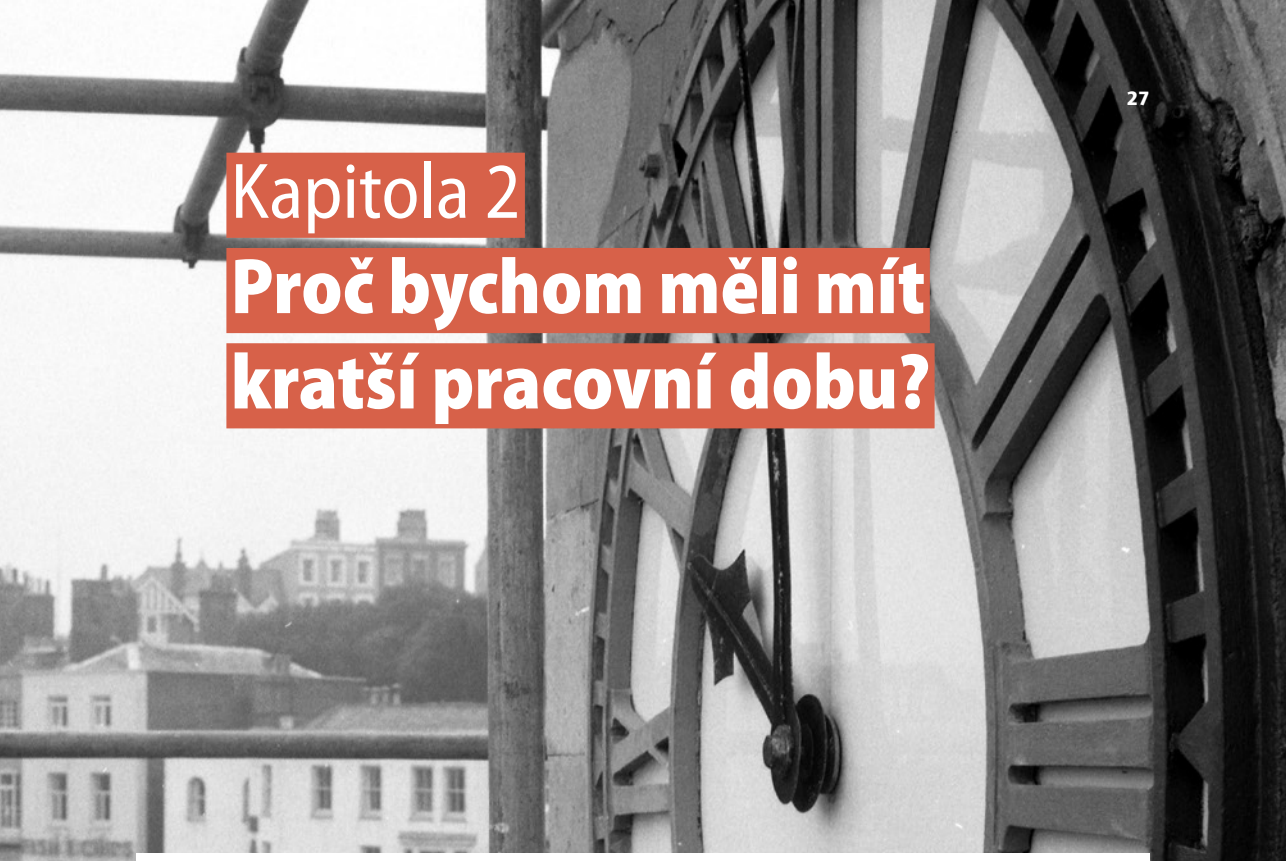
Pracovní doba částečně závisí na tom, co je v dané zemi považováno za práci na plný úvazek. **Standardní konvenční pracovní doba v případě práce na plný úvazek** se v jednotlivých evropských zemích výrazně liší. Francie je jedinou zemí, ve které je standardní pracovní doba pro práci na plný úvazek 35 hodin týdně, zatímco ve většině zemí se standardně pohybuje mezi 37 a 40 hodinami. Standardní pracovní doba pro práci na plný úvazek však ne vždy přesně odpovídá obvyklé pracovní době zaměstnanců s plným pracovním úvazkem. Obvyklá pracovní doba zaměstnanců pracujících na plný úvazek se v Evropě v průměru pohybuje v rozmezí od necelých 40 hodin v Dánsku až po téměř 45 v Řecku. Obvyklá pracovní doba je proto v případě zaměstnanců s plným pracovním úvazkem výrazně delší než konvenční pracovní doba.

V Evropě můžeme dále pozorovat celkový nárůst podílu **zaměstnanců s částečným pracovním úvazkem**. Práci na částečný úvazek ve všech zemích EU je charakterizována výraznými genderovými rozdíly. V mnoha zemích dosahuje podíl žen zaměstnaných na částečný úvazek až jedné třetiny, zatímco u mužů tomu tak není v žádné ze zmiňovaných zemí. Jedinou zemí, v níž na částečný úvazek pracuje více než pětina mužů, je Nizozemsko.

Vyšší počet zaměstnanců (respektive zaměstnankyň) s částečným pracovním úvazkem snižuje **průměrnou obvyklou pracovní dobu** všech zaměstnanců (s plným i částečným úvazkem). Vzhledem ke zvláště velkému podílu zaměstnanců s částečným pracovním úvazkem mají z celé EU nejkratší pracovní dobu v Nizozemsku, kde nedosahuje ani 30 hodin týdně.

Po krizi toto zkrácení pracovní doby vyplývající z nárůstu práce na částečný úvazek nepochybně přispělo k nepoměrnému zvýšení zaměstnanosti v porovnání s prodloužením celkové pracovní doby. Tuto skutečnost můžeme interpretovat jako jistou formu **přerozdělení práce**, která přispěla k vytvoření více než čtyř milionů nových pracovních míst v Evropě.

Zároveň však přerozdělení práce prostřednictvím práce na částečný úvazek může ještě zhoršit stávající nerovnosti. Rostoucí počet zaměstnanců s částečným pracovním úvazkem se týká především nekvalifikovaných povolání a nepoměrně také žen. Takové přerozdělení ve své současné podobě by tak mohlo stávající nerovnosti spíše prohloubit než snížit.



Kapitola 2
Proč bychom měli mít kratší pracovní dobu?

„Musíme se snažit mazat máslo jen tenkou vrstvou chleba – aby práci, kterou je třeba udělat, sdílelo co nejvíce lidí. Tříhodinové směny neboli patnáctihodinový pracovní týden by mohly problém na nějakou dobu vyřešit. Protože tři hodiny denně určitě stačí k tomu, aby většina z nás ukojila svou hamižnost!“

John Maynard Keynes, 1930

„Řešením (téměř) všech problémů je pracovat méně.“ Podle nizozemského spisovatele a novináře Rutgera Bregmana přinese kratší pracovní doba pozitivní změny prakticky ve všech oblastech našeho života, včetně bezpečnosti pracujících, životního prostředí, stresu, genderových rozdílů a v neposlední řádě i nezaměstnanosti (Bregman, 2016).

Sice to může působit trochu utopicky, ale v literatuře zabývající se zkracováním pracovní doby skutečně nalezneme celou řadu důvodů, proč bychom měli pracovat méně, a nikoli více. Zdroje hovoří o dvou hlavních trendech. Někteří autoři hájí zkracování pracovní doby z *pragmatického* hlediska: pracovní doba by se měla zkrátit v zájmu zlepšení rozdělení práce, genderových vztahů, pracovních podmínek atd. Jiní se zkracování pracovní doby zastávají spíše z *ideologických* důvodů a vidí ji jako možnost, jak zpochybnit základy současné konzumní kapitalistické organizace společnosti. Na následujících stranách se zabýváme deseti tématy, která se v současné diskuzi o zkracování pracovní doby často objevují.

Zdraví a bezpečnost

„Ani vysoké mzdy nevynahradí nepřiměřeně dlouhou pracovní dobu, která ohrožuje zdraví zaměstnanců. A pracovní podmínky mohou být natolik špatné, že zcela zneutralizují pozitivní účinky vysokých mezd a kratší pracovní doby."

Soudce Nejvyššího soudu Louis Brandeis, 1915

„Tato směrnice stanoví minimální požadavky na bezpečnost a ochranu zdraví pro úpravu pracovní doby."

Směrnice o pracovní době 2003/88/ES

„1. Každý pracovník má právo na pracovní podmínky respektující jeho zdraví, bezpečnost a důstojnost. 2. Každý pracovník má právo na stanovení maximální přípustné pracovní doby, na denní a týdenní odpočinek a na každoroční placenou dovolenou."

Článek 31, Listina základních práv Evropské unie

Příliš mnoho práce znamená únavu a únava v práci představuje bezpečnostní riziko. Jedním z hlavních argumentů pro zkrácení pracovní doby jsou negativní zdravotní důsledky dlouhé pracovní doby. Jakmile nastoupí únava, zvyšuje se pravděpodobnost úrazu, a trvalé vyčerpání navíc může vést k závažným zdravotním problémům. O úzké souvislosti mezi pracovní dobou a zdravím hovoří celá řada studií (Artazcoz a kol., 2009; Bannai a Tamakoshi, 2014; Sparks a kol., 1997). Dlouhá pracovní doba může vést zejména k onemocněním srdce a oběhové soustavy, depresivním stavům nebo pocitům úzkosti a zhoršovat kvalitu spánku. Dále bylo zjištěno, že delší pracovní doba souvisí s nezdravým životním stylem, včetně kouření, konzumace alkoholu a přibírání na váze. Podle jedné americké studie (Dembe a kol., 2005) práce přesčas zásadně zvyšuje pravděpodobnost úrazu.

Z dobrých důvodů se ve směrnici o pracovní době (2003/88/ES) výslovně uvádí, že jedním z jejích cílů je zmírnit škodlivé účinky dlouhé pracovní doby na zdraví zaměstnanců. Listina základních práv Evropské unie v zájmu respektování zdraví, bezpečnosti a důstojnosti pracovníků rovněž stanoví právo každého pracovníka na stanovení pracovní doby a odpočinek.

Zkracováním pracovní doby ke snižování výskytu závažných lékařských omylů

Landrigan se s kolegy (2004) zabýval dopadem zavedením kratší pracovní doby pro začínající lékaře ve zdravotnických zařízeních. Často totiž mají velmi dlouhou pracovní dobu a pravidelně slouží noční směny. Podle této studie se lékaři s kratší a pravidelnější pracovní dobou dopustili o 36 procent méně závažných lékařských omylů v porovnání s kolegy s běžnou pracovní dobou v tomto oboru.

Šestihodinová pracovní doba znamená o 41 procent méně úrazů

Podle Hunnicutta (1996) zavedení šestihodinového pracovního dne v americké továrně Kellogg's v roce 1930 přispělo k významnému, 41procentnímu snížení počtu pracovních úrazů.

Skutečnost, že dlouhá pracovní doba má negativní vliv na zdraví a bezpečnost zaměstnanců, však automaticky neznamená, že kratší pracovní doba povede ke zlepšení jejich zdraví. Zaprvé, účinky zkrácení z 50 na 40 hodin týdně a zkrácení ze 40 na 30 hodin se budou lišit. Jde sice o zkrácení o stejný počet hodin, ale mohu mít různě významné dopady. Zadruhé, v rámci debaty o zdraví a bezpečnosti hrají roli i další aspekty. Pokud totiž zkrácená pracovní doba znamená i atypičtější, pružnější a nepředvídatelnější pracovní dobu, tak může být výsledný dopad na zdraví i negativní (Piasna, 2015; Tucker a Folkard, 2012).

Rovnost žen a mužů

„Çocuk da yaparım kariyer de [Budu mít děti i kariéru]
Pes etmem ben en zor günümde [Ani v nejtěžších chvílích to nevzdám]
Kanatlandım özgürüm ben de [Mám křídla, jsem volná]
Deseler geçecek bu heves de [Ať si říkají, že jsem blázen]
Çocuk da yaparım kariyer de [Budu mít děti i kariéru]"

Nil Karaibrahimgil

Skloubit plnohodnotnou profesní kariéru s rodičovstvím v žádném případě není jednoduché, a zvláště pak pro ženy. Kromě placeného zaměstnání totiž ženy obecně – a zejména matky – stráví velkou část svého času neplacenými domácími pracemi a péčí o rodinu. Stávající rozdělení práce a pracovní doby představuje mírnou modifikaci tradičního „modelu muže jako živitele rodiny" s tím, že ženy nyní musí kombinovat placenou a neplacenou práci. Ačkoli ženy vstoupily na trh práce hromadně a relativně rychle, situace v oblasti rovnosti žen a mužů se mění jen pomalu, a to z pohledu rovnoměrného zapojení mužů a žen do neplacené práce.

Ženy se tak musí vyrovnat s takzvanou trojí zátěží. Stále mají na starost většinu domácích prací a péči o rodinu, které však stále častěji kombinují s placeným zaměstnáním. Mnohé z nich ale nemohou kombinovat placenou práci na plný úvazek se svými neplacenými povinnostmi, protože v placené práce stále čelí předsudkům plynoucích z „modelu muže jako živitele rodiny". To dokazuje i obrovský počet žen, které po narození dítěte opustí trh práce. V zemích, kde je práce na částečný úvazek méně dostupná, jsou tato čísla výrazně vyšší (Piasna a Plagnol, 2017).

Ženám, které chtějí zůstat aktivní na trhu práce, zátěž v podobě péče o rodinu a domácích prací znemožňuje věnovat placené práci stejný čas jako jejich mužští kolegové. To je pak znevýhodňuje v kariérním růstu. Sarah Rutherford ve své studii (2001) na 65 stránkách jasně ukazuje, jak může kultura dlouhé pracovní doby ještě prohloubit stávající genderové rozdíly.

Zkrácením pracovní doby k rovnosti žen a mužů

V zásadě existují tři mechanismy, které by zkrácením pracovní doby mohly přispět k větší rovnosti žen a mužů:
1. Kratší pracovní doba by mohla zvýšit počet žen, které jsou aktivní na trhu práce.
2. Mohla by přispět k rovnějším podmínkám žen a mužů na trhu práce.
3. V důsledku by tak mohla vést k přerozdělení péče o rodinu a domácích prací.

Zaprvé, pokud se zkrátí standardní pracovní doba pro práci na plný úvazek, může se zvýšit počet žen, které se budou moci věnovat placenému zaměstnání. Ženy, které v současnosti nemají možnost skloubit péči o rodinu a domácnost s placenou prací, by v případě kratšího pracovního týdne tuto možnost získaly. Dále pokud zkrácení pracovní doby přispívá k přerozdělení práce (viz str. 21), pak by tato dodatečná pracovní místa mohla být nepoměrně obsazována ženami.

Zadruhé, kratší pracovní týden by mohl přispět k rovnějším podmínkám žen a mužů na trhu práce. Vzhledem k odpovědnosti za péči o rodinu a domácnost mohou ženy do práce investovat méně času. Muži jsou obecně dostupnější pro práci přesčas, méně často si dělají přestávky v kariéře a obecně jsou flexibilnější. Kratší pracovní týden by umožnil více ženám pracovat na plný úvazek a mohly by tak chodit do práce se standardní pracovní dobou.

Zatřetí, pokud se mužům zkrátí pracovní doba prostřednictvím kratšího pracovního týdne, mohli by více času věnovat péči o rodinu a domácnost, což by ženám pomohlo se zátěží, kterou pro ně představují domácí práce. V důsledku by se tak do jisté míry zmenšil tlak na ženy, což by mohlo podpořit jejich aktivitu na trhu práce.

Z tohoto důvodu by zkrácení pracovní doby mohlo přispět k rovnosti žen a mužů na trhu práci i doma. Mutari a Firgart (2001) tato optimistická očekávání výstižně shrnují: „Zkrácení standardní týdenní pracovní doby představuje dlouhodobé řešení pro rovnost žen a mužů na trhu práce i v pro přerozdělení domácích prací. Ačkoli se obecně považuje za strategii pro vytváření nových pracovních míst, mohl by kratší pracovní týden umožnit mužům i ženám, aby měli spravedlivější pozici na trhu práce."

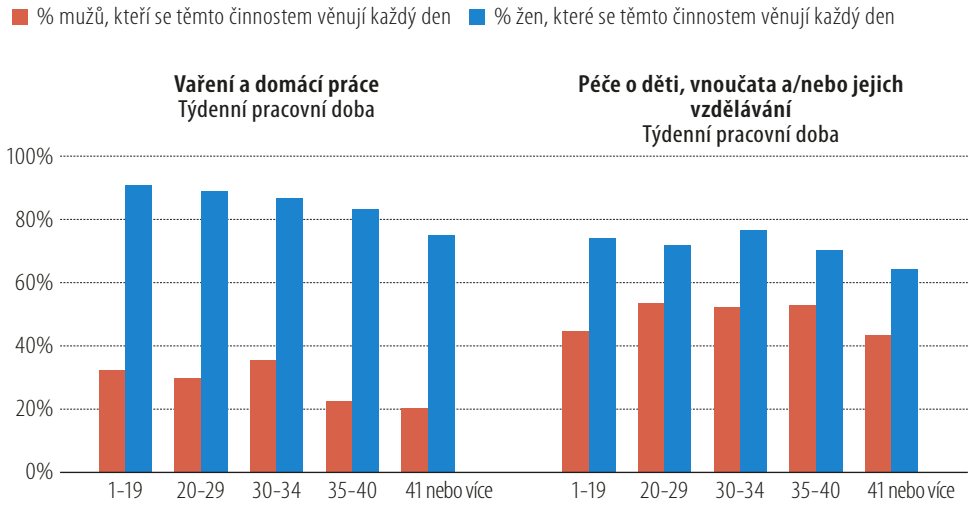
Na druhou stranu, pokud však nedojde ke kolektivnímu zkrácení pracovní doby a pokud se v Evropě i nadále bude podporovat především zapojení žen do trhu práce, ženy budou čím dál více pracovat na částečný úvazek, nikoli na plný úvazek. Práce na částečný úvazek představuje spíše *individuální*, nikoli *kolektivní* zkrácení pracovní doby, což se sebou nese několik nevýhod právě v oblasti rovnosti žen a mužů. Této formě individuálního zkrácení pracovní doby se podrobněji věnujeme ve třetí části.

Zkrácení pracovní doby nemusí být zázračným řešením

Logická souvislosti mezi kolektivním zkrácením pracovní doby a rovností žen a mužů je nepochybná, ale ani takový krok nemusí být zázračným řešením. Neexistuje dostatek důkazů na to, abychom mohli tvrdit, že muži by se začali více věnovat domácím pracím a péči o rodinu, pokud by se jejich pracovní doba v placeném zaměstnání zkrátila. Mnohé nám napoví analýza využití času pracujících v 28 zemích EU (graf č. 15). V kategorii pracujících alespoň s jedním dítětem se každodenní péči o rodinu věnuje více žen než mužů. Zajímavým zjištěním je, že muži pracující méně než 35 hodin týdne

obecně věnují každodenní péči o rodinu ještě méně času než muži, kteří pracují 35-40 hodin. U žen je situace jiná: pokud pracují na částečný úvazek (tzn. méně než 35-40 hodin týdně), péči o rodinu se věnují častěji než ženy s plným pracovním úvazkem. Genderové rozdíly v této oblasti jsou ostatně nejvýraznější právě u zaměstnanců pracujících méně než 19 hodin a více než 41 hodin týdně. Podobný vzorec lze vysledovat i u času stráveného domácími pracemi a vařením. Práce na částečný úvazek však podle všeho nemá ve vždy stejné důsledky a velmi krátká pracovní doba (do 19 hodin týdně) z pohledu rovnosti žen a mužů obecně vůbec nejnevýhodnější.

Graf č. 15 Rozdíly mezi ženami a muži s ohledem na čas strávený péči o děti a domácími pracemi, pouze zaměstnaní alespoň s jedním dítětem ve společné domácnosti, EU 28, 2015



Zdroj: průzkum pracovních podmínek v Evropě

35 hodin: méně tlaku, ale ne moc rovnosti

Zavedení 35hodinového pracovního týdne ve Francii (kterým se podrobněji zabýváme v kapitole 4) nemělo za cíl dosáhnout spravedlivějšího postavení žen a mužů. Tento experiment však můžeme využít k posouzení možných změn genderových rolí. Cenné informace nalezneme například v hodnotící zprávě francouzského Národního shromáždění (Assemblée Nationale, 2014). Podle několika studií a průzkumů 35hodinový pracovní týden přiměl muže, aby se více starali o děti a domácnost. Snížil se tím tedy tlak, kterému ženy čelí. Na druhou stranu ale tento krok nevedl k výrazným změnám genderových rolí a ženy mají i nadále na starost většinu péče o rodinu a domácnost. Přesto 35hodinový pracovní týden odstartoval trend žen pracujících na částečný úvazek, což lze interpretovat jako nadějný vývoj v oblasti rovnosti žen a mužů.

Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem

„‚Dobrá práce' může být atraktivní z praktického hlediska, ale zároveň ne natolik, abyste jí zasvětili celý svůj život."
Alain de Botton

Analogicky, ale nikoli už pouze ve vztahu k ženám, by zkrácení pracovní doby mohlo přispět k lepší rovnováze mezi placenou prací a osobním životem. Jak jsme již zmínili na předchozích stranách, skloubení práce na plný úvazek s přibližně 40hodinovou týdenní pracovní dobou s neplacenými domácími pracemi, společenským životem, volnočasovými aktivitami a zapojením do komunity představuje výzvu jak pro ženy, tak pro muže.

Otázka rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem se ale netýká jen domácností založených na tradičních modelech rodiny. Pro samoživitele je kombinování práce a rodinného života ještě náročnější. Ze statických údajů EU vyplývá, že neúplné rodiny v roce 2011 tvořily téměř 16 procent všech rodin v 28 zemích EU. Většina samoživitelů jsou ženy. Podle údajů z průzkumu pracovních podmínek v Evropě se s problémy v oblasti rovnováhy mezi pracovním a osobním životem v roce 2010 potýkalo přibližně 18 procent pracujících. V roce 2015 to bylo 19 procent (Eurofound, 2012, 2016a).

Je zcela jasné, že pracovní doba přímo souvisí s rovnováhou mezi pracovním a soukromým životem. Albertsen se svými kolegy v přehledu více než 60 studií (2008) ukázala, že takřka všechny výzkumu zabývající se vztahem mezi dlouhou pracovní dobou a rovnováhou mezi pracovním a soukromým životem konstatovaly významné negativní dopady. A u žen byly významnější než u mužů. V roce 2015 v 28 zemích EU uvedlo 33,3 procent zaměstnanců, kteří pracovali více než 41 hodin týdně, že mají problémy nalézt rovnováhu mezi placenou prací a ostatními činnostmi, zatímco podobné potíže mělo jenom 15,6 procent zaměstnanců s 35-40hodinovou týdenní pracovní dobou a pouze 11,2 osob pracujících 30-34 hodin týdne (vlastní výpočty na základě průzkumu pracovních podmínek v Evropě).

Pracovní doba pochopitelně není jediným faktorem ovlivňujícím rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem. Kromě délky pracovní doby hraje roli i práce přesčas a předvídatelnost pracovní doby. Vliv má i charakter práce, včetně časového tlaku v zaměstnání a konkrétního druhu práce. Rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem dále ovlivňují i okolnosti v dané rodině, jako například druh domácnosti, podpora od případného partnera, konkrétní potřeby děti atd.

Z toho vyplývá, že zkrácení pracovní doby by mohlo mít jisté pozitivní dopady při hledání rovnováhy mezi prací a osobním životem, ale problém se tím zcela nevyřeší. Navíc pokud kvůli zkrácení pracovní doby budou zaměstnanci v práci pod větším tlakem, budou více pracovat přesčas nebo bude jejich pracovní doba nepředvídatelnější, celkový dopad může být naopak negativní.

Také nelze říct, že kratší pracovní doba automaticky znamená zlepšení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. Pokud nebude čas strávený s rodinou rovnoměrně rozdělený, kratší pracovní doba by mohla znamenat, že ženy budou trávit relativně více času domácími pracemi a péčí o rodinu, což jim v důsledku ještě ztíží hledání rovnováhy mezi zaměstnáním a soukromým životem.

Portugalský 40hodinový týden je zvláště výhodný pro ženy

V roce 1996 se portugalská vláda rozhodla v průběhu 2 let zkrátit týdenní pracovní dobu ze 44 na 40 hodin. Lepinteur (2016) použil údaje z průzkumu domácností v Evropském společenství, aby mohl odhadnout dopad zkrácení pracovní doby na spokojenost zaměstnanců v práci a v soukromém životě. Podle jeho studie je zkrácení pracovní doby prospěšné, a to zejména pro ženy a zaměstnance, kteří mají hodně rodinných povinností. Tento průzkum rovněž ukazuje, že kratší pracovní doba může pomoci lidem, kteří mají problémy kombinovat placenou práci s rodinným životem, a zároveň zvyšuje jejich spokojenost v práci.

30hodinový pracovní týden: lepší rovnováha mezi pracovním a soukromým životem

Akerstedt a kol. (2001) nám poskytují údaje z intervenční studie ve dvou švédských zařízeních pro péče o děti, v nichž byla v roce 1996 pracovní doba zkrácena z 39 na 30 hodin týdně. Toto opatření však bylo v roce 1998 po změnách ve vedení místní samosprávy zrušeno (Crouch, 2015). V tomto případě se jednalo o zdravotníky a zkrácená pracovní doba byla v plné míře vykompenzována novými pracovními místy, přičemž platy zůstaly stejné jako při 39hodinové pracovní době. Experiment zahrnoval kontrolní skupinu, která i nadále pracovala 39 hodin týdně. Jeden a dva roky po tomto zkrácení bylo provedeno porovnání pokusné skupiny s kontrolní skupinou týkající se zdraví, pracovní zátěže, pohybu a spokojenosti v životě. Účastníci také odpovídali na to, jak využívají volný čas navíc. Ve většině oblastí byly konstatovány pozitivní dopady, ale k nejvýraznějším změnám došlo v souvislosti se spokojeností s ohledem na čas strávený s přáteli a rodinou. Zohledníme-li skutečnost, že tento výzkum proběhl ve specifickém prostředí (péče a ošetřovatelství) a za velmi výhodných podmínek (neměnná mzda a vytvoření nových pracovních míst), výsledky i přesto naznačují, že zkrácená pracovní doba může významně přispět k lepší rovnováze mezi pracovním a soukromým životem.

Stres a syndrom vyhoření

Z novin se o nestále častějším problému vyhoření dozvídáme takřka každý den. Zdroje uvádějí, že čím dál více lidí trpí vyčerpáním, depresemi a nedostatkem energie právě kvůli práci. Podle studií Evropské agentury pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci existuje přímá souvislost mezi stresem a syndromem vyhoření na straně jedné a dlouhou pracovní dobou na straně druhé (European Agency for Safety and Health at Work, 2009).

Za stres a vyhoření částečně může právě čas, který trávíme v práci. Z pracovního vypětí je třeba se zotavit. Pokud však není čas na odpočinek, mohou být dopady únavy trvalejšího rázu a vést až k syndromu vyhoření. Předejít tomu můžeme právě dostatkem volného času. Různé studie potvrzují, že volný čas je pro lidské zdraví a pohodu zcela nezbytný (Sonnentag, 2001).

Měla by se tedy v rámci boje proti vyhoření zkrátit pracovní doba? Studie naznačují, že odpověď je o něco složitější. Teorie a výzkumy, podle nichž je dlouhá pracovní doba zdrojem stresu, zároveň uvádějí další příčinu vyhoření, a to tlak v práci. Čím je práce intenzivnější a čím více termínů a tlaku na rychlé výsledky musí zaměstnanci zvládat, tím se zvyšuje pravděpodobnost, že budou trpět stresem.

Z některých zkušeností bohužel vyplývá, že zkrácení pracovní doby jde často ruku v ruce se zvýšením intenzity práce. Právě k tomu došlo ve dvou případových studiích ve Francii a ve společnosti Volkswagen (více viz kapitola 4). Nedávná studie provedená v 22 evropských zemích rovněž potvrdila, že kratší pracovní doba, o jejímž

rozvržení ale rozhoduje zaměstnavatel, se také pojí s velkou intenzitou práce (Piasna, 2015). Zkrácená pracovní doba znamená méně stresu v práci pouze v případě, že takové zkrácení je plně vykompenzováno novými pracovními místy (Schiller a kol., 2017), nebo pokud zaměstnanci mohou ovlivnit organizaci své pracovní doby (Piasna, 2015).

Jde to: méně stresu, pokud je zkrácení plně vykompenzováno

Podle švédské studie vycházející z experimentu se zkrácením pracovní doby mezi lety 2002 a 2006 takový krok významně snižuje stres způsobený prací. V rámci experimentu bylo 33 pracovišť náhodně rozděleno do dvou skupin. Osobám v první skupině se pracovní doba zkrátila o 25 procent, zatímco ve druhé skupině zůstala stejná. Je třeba uvést, že zkrácení pracovní doby bylo plně vykompenzováno novými pracovními místy. Pracovní zátěž se tak nezvýšila a experiment potvrdil pozitivní dopady na úroveň stresu zaměstnanců a kvalitu jejich spánku (Akerstedt a kol., 2001).

Ale většinou to nefunguje: více stresu, pokud nedojde k přijetí (dostatečného počtu) nových zaměstnanců

Pokud zkrácení pracovní doby není vykompenzováno novými pracovními místy (nebo je vykompenzováno jenom částečně), často vede k zintenzivnění práce a ještě více stresu. V případě Francie a společnosti Volkswagen (viz případové studie v kapitole 4) se pochopitelně jedná o velký problém, se kterým je třeba počítat.

Zaměstnanost

„Pro výrobu veškerého spotřebního zboží potřebného pro život na celém světě nám stačí pouze zlomek dostupné lidské pracovní síly... a proto by se délka týdenní pracovní doba měla ze zákona zkrátit tak, aby došlo k systémovému vymýcení nezaměstnanosti."

Albert Einstein, 1933

„La réduction du temps du travail. Pour les chômeurs, c'est déjà fait."
[Zkrácení pracovní doby. Aspoň v případě nezaměstnaných to funguje.]

Guy Debos

„Základem tohoto plánu je všeobecné zkrácení týdenní pracovní doby pro všechny osoby na základě společné dohody a také všeobecné vyplácení mezd převyšujících stanovené minimum rovněž na základě společné dohody. (...) Rozhodně nevěřím na „zázračné všeléky", ale jsem přesvědčen, že ekonomické síly můžeme významným způsobem ovlivnit."

F. D. Roosevelt, 19333

„Pokud existuje jediný člověk, který hledá práci a nemůže ji najít, pracovní doba je stále příliš dlouhá."

Samuel Gompers, 1887

Jedním z nejpřesvědčivějších a zároveň nejzrádnějších argumentů v diskuzi o pracovní době je, že by tím vznikla nová pracovní místa, nebo by přinejmenším došlo

k přerozdělení práce mezi zaměstnané (kteří si často stěžují na příliš tlaku v práci) a nezaměstnané (kteří trpí tím, že žádnou práci nemají). Zkrácení pracovní doby by tento paradox vyřešilo tím, že by všichni pracovali o něco méně, aby nezaměstnaní mohli pracovat o něco více.

Jde o velmi pádný argument vzhledem k tomu, že v mnoha evropských zemích je nezaměstnanost velmi vysoká. V prosinci 2016 se průměrná míra nezaměstnanosti v Evropě pohybovala okolo 10 procent, přičemž mezi jednotlivými členskými státy byly velké rozdíly. Míra nezaměstnanosti sice klesá, ale stále je výrazně vyšší než před krizí (ETUI a ETUC, 2017.)

Tato argumentace se zdá být relativně jasná, ale skutečnost je o něco složitější. Kritici zkracování pracovní doby budou řešit takzvanou *iluzi konstantní sumy práce*: mylnou představou, že v hospodářství existuje daný určitý objem práce, kterou lze libovolně (pře)rozdělit. Podle nich by však přerozdělení práce mohlo mít opačný účinek a vést ke kratší pracovní době pro všechny.

Důvodů, proč práci nelze jednoduše rozdělit, je hned několik:

— **Fixní náklady práce**: náklady práce mají pohyblivou a fixní složku. Pohyblivou složkou je hodinová mzda. Méně odpracovaných hodin má přímý důsledek v podobě nižších nákladů pro zaměstnavatele, kteří tyto prostředky mohou použít na mzdu jiného zaměstnance. Fixní část zahrnuje všechny náklady související s přijetím zaměstnance, poskytováním pracovních materiálů a pomůcek, školením, dohledem atd. Tyto náklady se v případě zkrácení pracovní doby nesníží. O něco více zaměstnanců pracujících 30 hodin tak vyjde dráž než méně zaměstnanců pracujících 40 hodin. Zaměstnavatel tak v případě 30hodinového týdne poskytne méně pracovních míst než v případě 40hodinového týdne, ale může intenzivněji využívat práci přesčas. Důležitou roli zde hraje výše příspěvků na sociální zabezpečení placených na hlavu, nebo na základě odpracovaných hodin. V zemích s vyššími příspěvky na hlavu (a tudíž vyššími fixními náklady) budou účinky kratšího pracovního týdne na zaměstnanost významně oslabeny (Bosch a Lehndorff, 2001).

— **Nedokonalé nahrazení**: i v případě částečného přerozdělení pracovních míst a přijetí nezaměstnaných osob na nově vzniklé pozice může mít takový krok negativní ekonomický dopad, protože noví zaměstnanci nemusí dokonale nahradit stávající pracovníky. Je pravděpodobné, že budou mít nižší vzdělání a méně zkušeností, a proto mohou být méně produktivní. To bude mít negativní dopad na zdraví podniku. Pokud navíc společnost nemůže v důsledku přerozdělení práce na volná pracovní místa najít kvalifikované zaměstnance, může snížení pracovní doby vést i k omezení výroby (a tudíž její hospodářské činnosti).

— **Rozdělení úkolů**: další důvod, proč neexistuje konstantní suma práce, kterou lze libovolně přerozdělit, souvisí s problémem rozdělení úkolů. Ne všechny práce lze jednoduše rozdělit na jednotlivé činnosti a přidělit je jiným zaměstnancům. Jako příklad poslouží pozice asistenta či asistentky vedení, pro kterou je nezbytné mít k dispozici veškeré dostupné informace. Kdyby takový zaměstnanec pracoval pouze čtyři dny a pátý den by jeho funkci zastával někdo jiný, pak by náklady na výměnu nezbytných informací byly opravdu vysoké. Jinými slovy, takovou pracovní náplň nelze jednoduše rozdělit na dílčí činnosti. Zkrácení pracovní doby by tak mohlo znamenat, že takový zaměstnanec odvede více práce za méně hodin, nebo zkrátka bude pracovat méně. V obou těchto scénářích bude počet přerozdělených pracovních míst omezený.

Některé pracovní pozice jsou lépe dělitelné než jiné

Na základě podrobné případové studie provedené v softwarové společnosti sídlící ve Spojeném království, která zaměstnává především vysoce kvalifikované odborníky, Kelliher a Anderson (2008) zjistily, že v návaznosti na zkrácení pracovní doby nedošlo k odpovídající úpravě pracovní zátěže a zaměstnanci s částečným pracovním úvazkem museli během kratší pracovní doby vyřešit i „druhou část práce". K podobným závěrům došly ve své studii provedené v australském státním úřadu i McDonald, Bradley a Brown (2009). Manažerské a odborné pozice vnímali respondenti jako neměnné entity, a tudíž zaměstnanci pracující na částečný úvazek museli v kratší pracovní době stihnout práci odpovídající plnému úvazku.

Všechny výše zmíněné argumenty jsou správné: práce nelze dokonale přerozdělit. Většina zastánců zkrácení pracovní doby však nikdy nic takového kategoricky netvrdila. Pouze říkají, že zkrácení pracovní doby by vedlo ke snížení nezaměstnanosti, a to prostřednictvím přerozdělení práce, nikoli *dokonalého* přerozdělení práce. Skutečnost, že zaměstnavatel vynakládá na zaměstnance fixní náklady, neznamená, že veškeré náklady na zaměstnance jsou fixní. Nedokonalé nahrazení zaměstnanců nezaměstnanými také neznamená, že neexistuje vůbec žádné nahrazení. A podobně ani skutečnost, že ne všechny pracovní pozice lze rozdělit, neznamená, že práci nelze rozdělit vůbec.

V souvislosti s posledním bodem se hodí dodat, že „rozdělení práce" je základním principem kapitalistické industriální společnosti. Právě Adam Smith zpopularizoval myšlenku dělby práce do jednotlivých dílčích úkolů, které se zadají různým zaměstnancům, aby se zvýšila produktivita.

Kratší pracovní doba nepovede k dokonalému přerozdělení práce. Přerozdělení bude nedokonalé a bude se odvíjet od konkrétní podoby zkrácení pracovní doby. Efektivita takové opatření v rámci politiky zaměstnanosti se proto odvíjí od jejího provedení. Bosch a Lehndorff (2001) uvádí některé podmínky pro efektivní zkrácení pracovní doby s cílem zvýšit zaměstnanost.

1. Zvyšování jednotkových mzdových nákladů lze předejít tím, že jednání o zkrácení pracovní doby a náhradě mzdy budou probíhat současně.
2. Zásadní zkracování pracovní doby by mělo zahrnovat i reorganizaci pracovní doby, tak aby se prodloužila provozní doba a pracovní doba byla přizpůsobena nižším nákladům, což umožní zvýšení produktivity.
3. Musí dojít k jistému druhu „vyjednané flexibility", v rámci níž bude zkrácení pracovní doby uzpůsobeno konkrétním potřebám, které budou zaručeny a zakotveny v kolektivních smlouvách.
4. Flexibilní trh práce by měl zaručit, aby zkrácení pracovní doby nevedlo k nedostatku nabídky pracovní síly.
5. Sociální příspěvky by se mohly platit úměrně mzdě.

Dalším předpokladem pro **efektivní zkrácení pracovní doby** je, aby zároveň došlo k **odpovídajícímu snížení pracovní zátěže**. Zkrácení pracovní doby na plný úvazek by nemělo vést k navýšení práce přesčas. Pro tento účel je zapotřebí vytvořit kvalitní rámec pro práci přesčas (a její odměňování). Problémům s fixními náklady,

například v případě příspěvků na sociální zabezpečení, se lze vyhnout zavedením systému, v němž jsou úměrné mzdám (a tudíž i pracovní době).

Vlastenecké sdílení práce

Americký prezident F. D. Roosevelt v roce 1933 navrhl „Prezidentskou dohodu o podpoře zaměstnanosti", která vycházela ze dvou předpokladů. Zaprvé by zkrácením pracovního týdne ze 40-50 hodin na 35 hodin došlo k přerozdělení pracovních míst mezi občany a zadruhé by vyšší mzdy zaměstnanců podpořily kupní sílu, která by prostřednictvím spotřeby a výroby zvýšila zaměstnanost.

Šlo o zvláštní dohodu, protože účast v systému byla dobrovolná. Společnosti si mohly vybrat, zda se chtějí zapojit, či nikoli. Pokud ano, mohly vyvěsit vlastenecký symbol. V opačném případě se vystavovaly bojkotům, které podporoval sám prezident. Zmíněný symbol a bojkoty byly jedinou motivací, které podniky k přistoupení k dohodě měly. Přesto ji většina z nich podepsala. Taylor (2011) shromáždil důkazy týkající se tohoto programu a došel k závěru, že díky uvedenému sdílení práce našlo za čtyři měsíce zaměstnání přibližně 1,34 milionu lidí. Podle něj to bylo způsobeno především sdílením práce, protože v případě zvýšení mezd (a souvisejícího růstu nákladů) by efekt zvýšení zaměstnanost byl poloviční.

Sdílení práce v době krize

V mnoha evropských zemích existují pro případ tíživé hospodářské situace systémy sdílení práce (Eurofound, 2010). Když společnosti čelí vážným (ale dočasným) ekonomickým problémům, mohou nějakým způsobem zkrátit pracovní dobu svých zaměstnanců. Ztrátu příjmů pak zaměstnancům částečně nahrazuje stát (Lang a kol., 2013). Podniky si tak mohou udržet lidský kapitál a krátkodobě zásadním způsobem snížit náklady a pracovníci zároveň nepřijdou o zaměstnání. Mezinárodní organizace práce zadala studii, v níž se Messenger a Ghosheh (2013) zabývali těmito systémy a jejich fungováním během krize v letech 2008 až 2009. Došli k závěru, že jde o velice vhodnou strategii pro řešení míry zaměstnanosti v dobách krize.

Udržitelné hospodářství

Dalším, trochu odlišným argumentem ve prospěch zkrácení pracovní doby je vytvoření udržitelného hospodářství. Vzhledem k omezeným zdrojům naší planety potřebujeme, aby naše hospodářství bylo udržitelné, a kratší pracovní doba by mohla sehrát svou roli i v tomto ohledu. Na tento argument můžeme pohlížet ze dvou pohledů. Zaprvé, existuje několik důvodů, proč by zkrácení pracovní doby mohlo **přispět** k vytvoření udržitelného hospodářství. Zadruhé, máme i důvody domnívat se, že kratší pracovní doba by byla automatickým **důsledkem** udržitelného hospodářství.

V prvním případě (kratší pracovní doba může **přispět** k udržitelnému hospodářství) vychází tato teorie z pozorování, že práce vytváří tlak na životní prostředí, konkrétně působením *spotřeby* a *rozsahu*. Efekt spotřeby odkazuje na způsob, kterým domácnosti spotřebovávají svůj příjem. V případě domácností charakterizovaných intenzivní prací (tzn. jejich členové mají časově náročnou placenou práci) připadá významnější část jejich příjmů na spotřebu hotových jídel, vybavení domácnosti, dovolené atd. Všechny tyto výrobky a služby mají velkou ekologickou stopu. Kratší pracovní doba by proto mohla zvýšit spotřebu ekologičtějších alternativ, jelikož lidé budou mít čas například na přípravu domácích jídel (Coote a kol., 2010).

Zadruhé, kratší pracovní doba souvisí s *efektem rozsahu*. V současné chvíli se zvyšování produktivity rozděluje především v rámci kapitálového a mzdového příjmu (zisky a mzdy). Ty podporují další spotřebu a výrobu, které zase vyvíjejí tlak na životní prostředí. Pokud by zvýšení produktivity znamenalo více volného času, mohlo by vést ke snížení negativních ekologických dopadů.

Ashford a Kallis (2013) ovšem upozorňují, že neexistuje přímá spojitost mezi zkrácením pracovní doby a zvyšováním udržitelnosti hospodářství. Pokud kratší pracovní doba povede k vyšším mzdám a spotřebě a pracovní síla bude více nahrazována stroji s velkou spotřebou energie, pak může být její celkový dopad na zdraví planety negativní.

Některé studie v tomto ohledu hovoří o některých pozitivních výsledcích. Knight, Rosa a Schor (2013) uvádí, že státy, kde platí kratší pracovní doba, mají menší ekologickou a uhlíkovou stopu. V jiné studii Rosnick a Weisbrot (2006) odhadli, že pokud by Spojené státy následovaly EU v trendu zkracování pracovní doby, jejich spotřeba energie my mohla klesnout o 20 procent. Autoři švédské studie o pracovní době a emisích skleníkových plynů zase tvrdí, že 1procentní prodloužení pracovní doby by znamenalo v průměru 0,8procentní zvýšení emisí (Nässén a Larsson, 2015).

Jak dlouhá pracovní doba přispívá k neekologické spotřebě

Jak pracovní doba ovlivňuje spotřební chování lidí? Devetter a Rousseau (2011) tvrdí, že dlouhá pracovní doba zvyšuje spotřebu náročnou na energii z několika různých důvodů. Zaprvé, pokud lidé pracují dlouho, mají méně volného času. Jelikož i tak chtějí svůj volný čas naplno využít, kupují si více spotřebního zboží. Jde o častý přístup, který by se dal popsat jako „za pořádnou práci pořádná odměna". Zároveň tím vysílají i signál společnosti: tato skupina lidí může mít větší tendenci k takzvané demonstrativní spotřebě, tedy spotřebě, kterou vyjadřují své místo ve společnosti. S dlouhou pracovní dobou je složitější organizovat svůj volný čas a lidé se tak více věnují připraveným (a na energii náročným) volnočasovým aktivitám. Zmíněný výzkum vycházející z údajů získaných ve Francii skutečně došel k závěru, že spotřební chování lidí s dlouhou pracovní dobou více škodí životnímu prostředí.

Spojené království v roce 1974: úspora energie zkrácením pracovního dne

V roce 1974 zavedlo Spojené království radikální opatření k úspoře energie a následnému zmírnění inflace a cen energie způsobených hornickou stávkou. Konzervativní vláda představila povinný třídenní pracovní týden bez možnosti práce přesčas. Jakmile se dohodla s horníky, třídenní pracovní týden v březnu 1974 zase zrušila. Podle některých zdrojů vedla kratší pracovní doba k poklesu těžby o pouhých 6 procent, a to díky vyšší produktivitě v kombinaci s méně častými absencemi v prací. Každopádně zde máme historický příklad toho, jak lze využít zkrácení pracovní doby ke snížení spotřeby energie (Coote a kol., 2010).

Druhý argument týkající se vztahu životního prostředí a zkrácení pracovní doby vychází z trochu jiných předpokladů. Základním východiskem je, že nižší výroba a spotřeba bude v udržitelném hospodářství nevyhnutelná. To znamená méně práce. Vzhledem k růstu populace by méně práce mohlo vést k vysoké nezaměstnanosti s vážnými sociálními dopady. V takovém případě by významné zkrácení pracovní doby bylo nezbytné k tomu, aby byla zbývající práce přerozdělena mezi obyvatelstvo.

V každém případě je zřejmé, že uvedené argumenty týkající se udržitelnosti a vytvoření udržitelného hospodářství vycházejí ze zcela odlišných premis než většina ostatních argumentů, konkrétně z potřeby omezit hospodářský růst v zájmu záchrany planety. Bez ohledu na skutečnost, zda je kratší pracovní doba předpokladem či důsledkem omezené hospodářské činnosti, bude takový krok vyžadovat změnu paradigmatu. Většina ostatních argumentů zmiňovaných v rámci diskuze o zkracování pracovní doby tak zásadní paradigmatickou změnu ve fungování ekonomiky nevyžadují.

Kreativita a pocit spokojenosti a seberealizace z práce

„Víme, že když se pracující vrátí po dvoudenním volnu, nadšeně se s čistou hlavou a odpočatýma rukama pustí do práce. Nemyslíme si, že bychom lidem měli říkat, jak mají trávit svůj volný čas. Naopak se domníváme, že pokud lidé dostanou šanci, sami se stanou odborníky na efektivní využívání svého volného času."

Henry Ford, 1926

„Myšlenka, že i chudí by měli mít volno, je pro bohaté odjakživa šokující."

Bertrand Russell, 1932

Podle jedné zcela neověřitelné historky kdysi jistý pracovník montážní linky ve společnosti GM pravidelně nechodil v pondělí do práce. Na dotaz nadřízeného, proč pracuje pouze čtyři dny v týdnu, mu zaměstnanec pohotově odpověděl: „Protože za tři dny si na živobytí nevydělám." Pro mnohé je placená práce prostředkem k jedinému cíli: uživit se. Čím méně času a energie do tohoto procesu investují, tím více času a energie zůstane na další oblasti života. V průmyslové historii byl boj s časem vždy jedním z ústředních témat. Slovy Thompsona (1967) pracující dlouhou dobu bojovali s časem, ale po intenzivních disciplinárních snahách začali bojovat proti času, respektive proti době, kterou musí v práci strávit.

Ačkoli práce často představuje možnost, jak získat nové schopnosti a dovednosti, dát životu pevnou strukturu, navazovat společenské kontakty a dosáhnout jistého druhu spokojenosti a seberealizace, není vždy tomu tak skutečně je. A v obou případech nám bere čas a zdroje na užitečné činnosti. Boj za kvalitní a obohacující zaměstnání tak jde ruku v ruce s bojem za méně času stráveného v práci a více času na nepracovní aktivity. Kratší pracovní doba znamená více času na rodinu, přátele, záliby, zapojení do komunity nebo jednoduše na nicnedělání.

Volný čas může být prostředkem k dosažení pocitu spokojenosti a seberealizace, ale stejně tak může i sloužit společnosti a ekonomice, protože se zdá být nezbytným předpokladem pro inovace a kreativitu. Mnoho inovativních a kreativních myšlenek (méně i více významných) se zrodilo v myslích lidí s vědomostmi a zkušenostmi z různých oborů (z práce i mimo ni), kteří dostali skvělý nápad a měli čas a zdroje, aby ho proměnili ve skutečnost. Historka o vynálezu lepicích lístečků Post-It ve společnosti 3M je notoricky známá a stala se inspirací pro společnosti jako Apple, Google a další, které svým inženýrům dávají spoustu času a prostoru pro experimentování v naději, že přijdou s novými inovativními produkty.

Šestihodinový pracovní den v továrně Kellog's

V roce 1930 michiganská továrna Kellog's zkrátila pracovní dobu na celkem šest hodin denně. Hunnicutt (1996) barvitě popisuje, jak tato nová pracovní doba pro zaměstnance s plným úvazkem změnila života mnoha konkrétním lidem, ale zároveň i ovlivnila život celé komunity. Pracující díky šestihodinovému pracovnímu dni získali výrazně více kontroly nad svým životem. Rodiny trávily více času společnými aktivitami, které pro ně byli jak užitečné, tak příjemné, a starším členům rodiny se dostávalo lepší péče. Ženy většinu času navíc věnovaly domácím pracím, zatímco u mužů byla situace o něco složitější. Někteří z nich chtěli pracovat déle, aby měli více peněz, nebo protože nevěděli, co si mají s časem navíc počít. Většina z nich uváděla, že se věnují činnostem okolo svého domu, například zahradničení, nebo volnočasovým aktivitám, jako rybaření, lovu nebo společenskému životu. Celkový obrázek vypovídal o společnosti, ve které měli pracující lidé poprvé skutečně čas na to, aby se reálně mohli věnovat svým zálibám a měli kontrolu nad tím, jak si chtějí zorganizovat svůj život. Experiment v továrně Kellogg's byl oficiálně ukončen v roce 1985. Důvody, proč byl experiment zastaven, se zabýváme v kapitole 3 na straně 66.

Delší pracovní život

Snad ve všech zemích EU probíhá debata o stárnutí obyvatelstva a související udržitelnosti důchodového systému. Jedním z tradičně navrhovaných řešení je pracovat déle. Podle této úvahy pokud lidé zůstanou v placeném zaměstnání do vyššího věku, více přispějí do systému sociálního zabezpečení a důchodové dávky budou pobírat po kratší dobu. Téměř ve všech zemích se zavádí opatření s cílem prodloužit profesní kariéru, zvýšit věk odchodu do důchodu a podpořit míru aktivity obyvatel v průběhu jejich života. Odborové svazy se obecně staví proti krokům jako je zvyšování důchodového věku a k financování důchodového systému navrhují alternativní politická opatření.

Na zvyšování míry účasti starších zaměstnanců se lze dívat ze dvou pohledů: **poptávky po práci** a **nabídky práce**. Na straně poptávky po práci by se politika mohla zaměřit na vytváření nových pracovních míst, zejména pro starší zaměstnance, aby nedocházelo k jejich předčasnému odchodu z trhu práce. Na straně nabídky práce by se politici mohli snažit podporovat (nebo přimět) starší zaměstnance, aby zůstali déle aktivní zvýšením důchodového věku, čímž je odradí od předčasného opuštění trhu práce. Jiné a pro zaměstnance výhodnější přístupy vycházejí z toho, že starším zaměstnancům umožňují pracovat déle tím, že jsou jim uzpůsobovány dané pracovní pozice.

Zkrácení pracovní doby by k řešení tohoto problému mohlo přispět jak z pohledu nabídky, tak i poptávky. Na straně nabídky by zkrácení pracovní doby mohlo vést k tomu, že budou tyto pracovní pozice lépe uzpůsobené starším lidem. Zaměstnanci by měli více času na zotavenou a díky menšímu tlaku v práci by zaměstnanci vyššího věku mohli pracovat déle. Z pohledu poptávky by zkrácení pracovní doby mohlo vést k přerozdělení práce a celkovému růstu zaměstnanosti, což by mohlo mít za následek vyšší míru účasti v populaci obecně, ale především mezi staršími zaměstnanci. Zda „méně práce povede k delší práci" závisí na tom, jak efektivní bude tento krok v souvislosti se snižováním stresu a tvorbou pracovních míst. Rozhodnutí o předčasném odchodu do důchodu navíc kromě pracovní doby souvisí s mnoha dalšími faktory (Topa a kol., 2009).

Poznatky z praxe i výzkumu v této oblasti se složitě hledají. Řada politik zaměřených na zkrácení pracovní doby neměla za cíl prodloužit pracovní život,

nebo byla vytvořena v dobách, kdy nešlo o jednou z priorit. Jeden pozitivní příklad nám poskytne francouzská zkušenost s 35hodinovým pracovním týdnem (další informace viz kapitola 2), v jehož důsledku byla zjištěna vyšší míra účasti starších zaměstnanců. Je třeba však podotknout, že tímto zvýšením Francie dohonila ostatní evropské země, ale v žádném případě se nedostala na přední příčky v zaměstnanosti starších osob. Politiky zahrnující zkrácení pracovní doby, které se výslovně soustředí na tento cíl, se často výslovně zaměřují na zkracování pracovní doby pro zaměstnance vyššího věku.

Preference starších neaktivních zaměstnanců týkající se pracovní doby

Podle již trochu staršího průzkumu (1998) ekonomicky neaktivní nezaměstnaní starší lidé (56-64 let) uváděli jako ideální pracovní dobu 23,8 hodin týdně. Pro porovnání tehdy skutečná pracovní doba této věkové skupiny činila 33,1 hodin, zatímco pracovní doba, kterou by si zaměstnanci sami určili, se pohybovala okolo 29,3 hodin týdně (Jolivet a Lee, 2004).

Produktivita

„Příliš mnoho práce, stejně jako sůl na okraji talíře, většinou přijde nazmar."
John Habakkuk, 1967

Produktivita odkazuje na objem zboží vyrobeného za určitý časový úsek za použití určitého množství zdrojů. Kolik kusů dokáže zaměstnanec vyrobit za jednu hodinu nebo den z dostupných zdrojů? Produktivita tedy závisí na zaměstnancích (jak tvrdě pracují, jaké mají schopnosti a dovednosti atd.), ale také na organizaci práce (jaké stroje a zařízení se při výrobě používají atd.). Na celostátní úrovni se produktivita vypočítává z hrubého domácího produktu vyděleného počtem zaměstnaných lidí nebo počtem odpracovaných hodin.

Produktivita je klíčovou součástí debaty o pracovní době. Čím produktivnější ekonomika, tím více bohatství se vytvoří za kratší čas. Zvýšení produktivity zaměstnanců proto znamená, že bohatství lze rozdělit prostřednictvím zvýšení mezd, vyššího zisku nebo kratší pracovní doby.

Pohled na vývoj zvyšování produktivity nám však moc nadějí nedává. Jak uvádí řada odborníků a ukazuje graf č. 16, obecně se růst produktivity zpomaluje, což u mnohých vzbuzuje obavu, že Evropa se v současné chvíli nachází ve stavu „sekulární stagnace" (Pichelmann, 2015). Omezené zvyšování produktivity znamená méně bohatství, které lze rozdělit či přerozdělit.

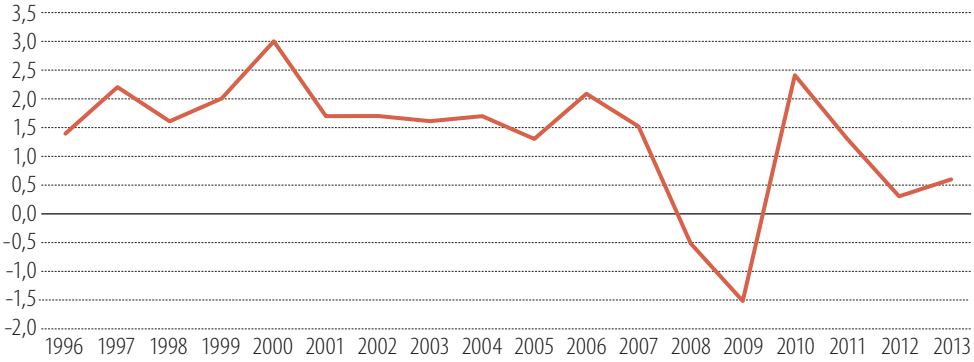
Diskuze o důvodech zvyšování produktivity a jejich významu je velmi složitá. V následující části se proto zaměřujeme výhradně na vztah mezi produktivitou a pracovní dobou a její význam pro zkracování pracovní doby. Z tohoto pohledu můžeme rozlišit tři druhy zvyšování produktivity (Ashford a Kallis, 2013):

1. **Zvyšování produktivity práce**: produktivita roste, protože zaměstnanci jsou produktivnější.

2. **Zvyšování produktivity kapitálu**: produktivita roste, protože kapitál (stroje) je produktivnější nebo výkonnější.
3. **Zvyšování produktivity nahrazováním**: produktivita roste, protože lidská pracovní síla je nahrazována (produktivnějšími) stroji.

Ve skutečnosti je produktivita vždy výsledkem interakce mezi zaměstnancem a produkty kapitálu. Stroj bez zásahu člověka nic nevyrobí. V reálné situaci může tak být vyšší produktivita výsledkem vyšší produktivity práce i kapitálu a částečného nahrazování. Přesto je toto rozdělení z analytického hlediska při posuzování vztahu mezi pracovní dobou a produktivitou výhodné.

Graf č. 16 Růst produktivity na odpracovanou hodinu EU 27



Zdroj: Eurostat

Existuje názor, že kratší pracovní doba by mohla vést k vyšší hodinové produktivitě, a proto by mohla být součástí řešení pomalého růstu produktivity v posledních letech. Zkrácení pracovní doby by teoreticky mohlo díky vyšší produktivitě práce a kapitálu a nahrazování vést ke zvýšení produktivity.

Zvyšování produktivity práce

Kratší pracovní doba může **produktivitu práce** zvýšit různými způsoby. Mezinárodní organizace práce (2004) rozlišuje fyziologické, motivační a organizační účinky. *Fyziologické* účinky znamenají, že při kratší pracovní době se zaměstnanci tolik neunaví a tím pádem nepracují pomaleji. Také mají více času na zotavenou po námaze. Pokud se zaměstnanci mohou více soustředit, jejich celková produktivita na hodinu se zvýší. *Motivační* účinky vycházejí z předpokladu, že kratší pracovní dobu ocení zaměstnanci, kteří se budou snažit ve zbylé pracovní době pracovat efektivněji. Poslední výhoda by mohla spočívat v tom, že *lepší organizace práce* a zkrácení pracovní doby by mohly jít ruku v ruce s celkovým přehodnocením organizace práce. To by mohlo vést ke zlepšení pracovních procesů a umožnit zaměstnancům v kratším čase udělat více práce.

Mohli bychom přidat i další faktor, který by potenciálně mohl zvýšit produktivitu v souvislosti s lidským kapitálem: *kreativitu*. Pokud zaměstnanci svůj volný čas

navíc investují do školení a dalších aktivit, kterými si zlepšují své schopnosti a dovednosti (*takzvané produktivní trávení volného času*), mohou tyto zkušenosti využít k tomu, aby byli v práci produktivnější.

Všechny tyto faktory budou mít pravděpodobně vliv na kvantitu produkce, ale i na její kvalitu. Zmíněné fyziologické, motivační a organizační účinky i účinek související s kreativitou mohou zaměstnance motivovat k tomu, aby vyráběli lepší produkty nebo poskytovali lepší služby. Příkladem by mohl být učitel, který stále učí stejný počet studentů, ale efektivněji, než když měl delší pracovní dobu.

Kratší pracovní doba ale také může produktivitu práce ovlivnit **negativně**, protože může způsobit vyšší náklady na komunikaci mezi pracovníky různých směn, zaměstnávání méně produktivních pracovníků nebo omezení možností interních školení a experimentování. Pokud se zkrácením pracovní doby dojde i ke snížení mzdy, může to na zaměstnance působit demotivačně (Schmidt-Sørensen, 1991).

Výzkumy zabývající se vztahem mezi pracovní dobou a produktivitou obecně potvrzují, že kratší pracovní doba znamená vyšší produktivitu zaměstnanců (Bosch a Lehndorff, 2001; Golden, 2012). Existuje řada studií, v nichž byli porovnáváni zaměstnanci s plným a částečným pracovním úvazkem, ačkoli takové porovnání není přímo relevantní při řešení otázky, jak může *kolektivní* zkrácení pracovní doby ovlivnit produktivitu práce. Virtanen a kol. (2009) ve své studii zkoumají vliv dlouhé pracovní doby na kognitivní funkce. Docházejí k závěru, že „delší pracovní doba vede k nižšímu skóre v testech kognitivních schopností. Jinak řečeno, své zaměstnance upracujete doslova k hlouposti." Hanna a kol. (2005) se zaměřili na 88 projektů ve stavebnictví, což je odvětví charakteristické velkou intenzitou práce. Studie prokázala jasný pokles produktivity spojený s vyšším počtem hodin odpracovaných za týden a/nebo delšími projekty. Dále existuje nespočet výzkumů, podle kterých dlouhá nebo nepravidelná pracovní doba souvisí s řadou různých fyzických a duševních rizik i vyšší pravděpodobností úrazů, které dlouhodobě dopadá na schopnost vykonávat produktivní práci (Golden, 2012).

Zvyšování produktivity kapitálu

Kratší pracovní doba může produktivitu ovlivnit i dalšími způsoby. Pokud se zkrácením pracovní doby zároveň dojde k prodloužení provozních hodin (viz následující oddíl), může se zvýšit **produktivita kapitálu**. Když se totiž stroje či kanceláře využívají například 14 hodin denně místo deseti, pak lze náklady na tyto stroje či kanceláře lépe rozložit díky vyšší produkci, která zvyšuje produktivitu kapitálu. Je třeba poznamenat, že uvedené zvýšení produktivity kapitálu prostřednictvím intenzivnějšího využívání může mít negativní vedlejší účinky na zdraví a pohodu pracujících, k čemuž se vrátíme později.

Zvyšování nahrazováním

Další způsob, kterým může zkrácení pracovní doby zvýšit produktivitu, je **nahrazování** méně produktivních zaměstnanců produktivnějšími stroji. Podle toho, jak se budou náklady práce v případě zkrácení pracovní doby měnit, může být tímto

způsobem nahrazeno více či méně práce. Pokud se pracovní doba zkrátí, mzda zůstane stejná a nebudou zavedena žádná další opatření, náklady práce vzrostou a podniky budou motivovány k tomu, aby investovaly do strojů a zařízení, která šetří práci. Pokud náklady práce zůstanou stejné, pravděpodobnost takového nahrazení klesá.

Kratší pracovní doba, produktivita a zaměstnanost

Jestliže zkrácení pracovní doby skutečně povede ke zvýšení hodinové produktivity, pak tím automaticky přispěje k řešení zásadního problému, který spočívá v tom, od koho (nebo čeho) získáme potřebné finanční prostředky. V jedné z dalších částí se podrobně věnujeme skutečnosti (viz kapitola 1), že zkrácení pracovní doby lze financovat různými způsoby, přičemž nejjednodušším řešením je zvýšení produktivity. Pokud zaměstnanci za kratší dobu zvládnou více práce, mohou dostávat stejnou mzdu a společnost může dál vyrábět za stejné náklady. Pokud zkrácení pracovní doby skutečně zvýší produktivitu, potřebné financování se zdá být jenom otázkou času.

Problém však spočívá v tom, že v takovém případě by se tím významně omezily pozitivní dopady na zaměstnanost. Má-li být kratší pracovní doba zavedena s cílem přerozdělit pracovní místa, pak může dojít jen k omezenému zvýšení produktivity. Pokud totiž stejný počet zaměstnanců odvede stejnou práci v kratším čase, nebude třeba přijímat nové zaměstnance. I přesto může dojít ke zvýšení zaměstnanosti díky druhotnému efektu, kdy pracující s více volným časem (a stejnou odměnou) budou různými způsoby podporovat hospodářství. Přesto by výrazným růstem produktivity mohlo dojít k omezení pozitivních dopadů kratší pracovní doby v podobě přerozdělení práce (Bosch and Lehndorff, 2001).

Méně, ale kvalitnější práce a žádná nová pracovní místa

V rámci finského experimentu se zkrácením pracovní doby, který popisuje Anttila (2005: 86-88), přispěla kratší pracovní doba k tak zásadnímu zvýšení produktivity, že se tím naprosto zneutralizovaly možné dopady na zaměstnanost. Ve výrobní společnosti místo osmihodinového pracovního dne zavedli ve výrobním oddělení šestihodinovou pracovní dobu. Zkrácení pracovní doby doprovázelo prodloužení provozní doby (viz kapitola 1), zkrácení přestávek, reorganizace práce a také jisté omezení dnů volna. Tento krok přispěl k celkovému zvýšení produktivity o 42,2 procent a snížení mzdových nákladů na jeden vyrobený kus o 20,7 procent. V tomto případě z těchto důvodu nebyli přijati žádní noví zaměstnanci a během experimentu bylo dokonce jedno pracovní místo zrušeno.

Další problém v souvislosti se zvýšenou produktivitou spočívá ve zdravotních rizicích, která představuje pro pracující. Pokud budou zaměstnavatelé kratší pracovní dobu zavádět jako strategii ke zvýšení produktivity s cílem snížit náklady a uvést do rovnováhy počet zaměstnanců a pracovní zátěž, pak je vysoce pravděpodobné, že výsledkem bude zintenzivnění práce (Piasna, 2015). Proto je při navrhování konceptu zkrácení pracovní doby důležité nezapomínat na to, aby zaměstnavatelé tímto krokem nezískali větší prostor k libovolnému určování pracovní doby. Často tomu tak je u práce na částečný úvazek, protože kromě toho, že slouží ke zvýšení celkové konkurenceschopnosti

společnosti, se také často využívá k pokrytí období, kdy je nejvíce práce (Houseman, 2001).

Zkrácení nebo zhuštění pracovní doby

Goudswaard a De Nanteuil (2000) zjistili, že v jedné finské bance dosáhli zkrácení pracovní doby na 6,5 hodin denně zrušením nebo zkrácením většiny přestávek (například obědové pauzy), nikoli snížením pracovní zátěže. Výsledkem bylo celkové zrychlení práce, protože došlo ke zrušení volnějších částí pracovního dne. Uvedená finská banka vytvořila „obchodní případ" pro zkrácení pracovní doby vycházející z prodloužení provozní doby a zvýšení produktivity díky méně unaveným zaměstnancům, kteří musí stresující práci vykonávat po kratší dobu.

Kromě předpokladu, že zkrácení pracovní doby pravděpodobně nezvýší produktivitu (nebo to alespoň není žádoucí), uvádějí zastánci kratší pracovní doby ještě další argument: zkrácení pracovní doby vnímají jako „odměnu" za předchozí zvýšení produktivity a způsob, kterým lze efektivně přerozdělit zbývající práci. Řada ekonomů uznává, že z dlouhodobého hlediska zkrácení pracovní doby skutečně přispělo k vyšší produktivitě v kombinaci s relativně nízkou nezaměstnaností (Dreze, 1985). Bez ohledu na to, zda je zkrácení pracovní doby slepice (příčina vyšší produktivity), nebo vejce (důsledek vyšší produktivity), platí, že velmi vysoká produktivita jde ruku v ruce s kratší pracovní dobou. To je slibné zjištění, které by mohlo pomoci vyřešit problém financování, ale zároveň i znepokojující v tom, že tato skutečnost může podkopat jeden z hlavních důvodů pro zkracování pracovní doby – přerozdělení práce – a mít negativní vliv na zdraví v důsledku zintenzivnění práce.

Digitalizace, robotizace, produktivita a pracovní doba

Debaty o budoucnosti práce se v posledních letech točí okolo dvou často skloňovaných slov: digitalizace a robotizace. Digitalizace odkazuje na častější využívání digitálních technologií a umělé inteligence v hospodářství. Robotizací se zase rozumí hojnější využívání robotů v pracovním procesu. Oba tyto trendy mohou mít významný dopad na trh práce a na právní úpravu i praxi v oblasti pracovní doby.

Vliv digitalizace a robotizace na práci může mít různé podoby, jako vytváření i rušení pracovních míst nebo změny náplně práce (Degryse, 2016). Předpovědi jednotlivých autorů týkající se předpokládaného dopadu na pracovní dobu se značně liší.

Například Degryse (2016) vidí budoucnost relativně černě. S příchodem internetových platforem jako Uber, Deliveroo nebo Amazon MTurk vzniká nebývale flexibilní paralelní trh práce. Skládá se z navzájem závislých pracovníků, kteří však pracují na vlastní účet a na které se běžná pravidla o pracovní době nevztahují. Tento paralelní trh práce bude vytvářet tlak na tradiční trh a posílí hlasy volající po všeobecné deregulaci, včetně deregulace pracovní doby. To může vést k tomu, že zaměstnanci budou pracovat déle, nebo pro ně přinejmenším bude složitější předvídat, kdy a jak dlouho budou v práci. Navíc pracovníci, kteří nebudou mít zaručenou práci a odměnu v rámci běžného pracovního poměru budou nevyhnutelně trávit mnoho času hledáním práce. Jenže jakmile ji naleznou, očekává se od nich, že se jí budou věnovat okamžitě. Tím se snižuje skutečná hodinová sazba i kontrola pracujících nad jejich pracovní dobou. Digitalizace a způsob, kterým mění podobu trhu práce, tak v zásadě mohou představovat velkou hrozbu pro *kvalitu* pracovní doby.

Jestliže vlna digitalizace a robotizace přinese zásadní zvýšení produktivity (a snížení počtu volných pracovních míst), mohly by mít vliv i na kvantitu pracovní doby. Pokud Frey a Osborne (2013) správně odhadli, že 47 procent všech pracovních míst je „vážně ohroženo" automatizací, a pokud dojde k dostatečnému růstu v ostatních segmentech trhu práce, může být zapotřebí zásadní přerozdělení pracovních míst. Jak řekl Andrew Haldane (2015), takový vývoj by mohl „vést k situaci, kterou Keynes nastínil již před sto lety: stále kratšímu a kratšímu pracovnímu týdnu, ve kterém se z minipřestávek stanou maxipřestávky".

Ve zkratce může mít digitalizace a robotizace dopad na kvalitu i kvantitu pracovní doby. Konečné důsledky se špatně odhadují a budou se odvíjet od toho, jak bude ekonomika založená na platformách vzkvétat a které části pracovní síly budou nejvíce zasaženy, jakož i od případného zvyšování produktivity a rychlosti tohoto zvyšování v rámci ostatních ekonomických činností. Především ale budou záviset na politických reakcích na takový vývoj a způsobu, kterým země přepracují právní rámec upravující trh práce, nebo kterým trh deregulují, a vytvoří podmínky pro pracovní dobu odpovídající kvalitě i kvantitě.

Lepší společnost

„En réduisant son temps de travail l'homme risque d'échapper à l'emprise de la rationalité économique découvrant que plus ne vaut pas nécessairement plus, que gagner et consommer plus ne signifie pas nécessairement vivre mieux, donc qu'il peut y avoir des revendications plus importantes que les revendications salariales."

André Gorz

„Moderní výrobní metody nám poskytly pohodlí a bezpečnost pro všechny, ale my jsme si místo toho vybrali, že některé zavalíme prací, zatímco ostatní hladoví. Až doposud jsme spotřebovávali stejně energie jako předtím, než jsme začali využívat stroje, ale rozhodně tak hloupě nemusíme jednat navždy."

Bertrand Russell, 1932

Důvody ke zkracování pracovní doby nesouvisí jenom s prací nebo volným časem, ale také s obecným zájmem společnosti. Podle tohoto argumentu by kratší pracovní doba mohla být přínosná pro společnost obecně.

Většina pozitivních dopadů na společnost by byla výsledkem předpokládaných zlepšení souvisejících s rozdělením pracovních míst, rovností žen a mužů, zdravím a bezpečností, stresem, udržitelnějším hospodářstvím atd. (Coote a kol., 2010). To vše by vedlo ke spokojenější, zdravější a spravedlivější společnosti. Podle některých studií dostatek času (respektive pocit, že máte dost času na to, co potřebujete) skutečně úzce souvisí se subjektivním pocitem pohody a štěstí, protože čas nám umožňuje věnovat se činnostem, které podporují náš osobní růst, budování vztahů a zapojení do života komunity (Kasser a Sheldon, 2009).

Pokud je více času nezbytným předpokladem štěstí, proč lidé zkrátka nepracují méně? Na tuto otázku částečně odpovíme a poskytneme bližší informace v části zabývající prací na částečný úvazek. Na tomto místě je třeba připomenout dva důležité aspekty: 1) přidaná hodnota času je abstraktní a 2) přidaná hodnota času je do velké míry určována kolektivně.

Začneme-li s prvním tvrzením, čas lze měřit stejně jako peníze. Hodnotu jedné hodiny můžeme přirovnat ke zvýšení mzdy o 50 eur. Přidaná hodnota jedné hodiny volného času navíc se však už popisuje a vyčísluje složitěji. Nevíme, jak s takovou hodinou naložíme, jestli se nám bude líbit činnost, kterou jí věnujeme a jestli díky ní budeme šťastnější. Peníze navíc jsou zkrátka konkrétnější a hmatatelnější. Představit si, co si koupíme s 50 eury navíc je o hodně jednodušší.

Hodnota hodiny času navíc je velmi abstraktní, ale zároveň ji lze definovat kolektivně. S ohledem na pocit štěstí je nejlepší trávit svůj čas činnostmi, díky kterým prožíváme více času s dalšími lidmi, tedy společenským životem (Kahneman a kol., 2004). Lidé se do podobných aktivit mohou zapojit za předpokladu, že i ostatní mají podobné množství volného času. Podle toho bude mít váš čas větší, či menší hodnotu.

Představte si první zaměstnance, kteří dostali v sobotu volno. Všichni jsou rádi za volný čas navíc a s největší pravděpodobností budou schopní lépe skloubit práci s rodinným životem. Na druhou stranu si ale představte, že jste jedním ze zaměstnanců s pracovní sobotou, zatímco všichni vaši přátelé mají dvoudenní víkend. Pro ně bude volná sobota znamenat, že si mohou vyjít ven s přáteli, účastnit se společenských akcí a setkávat se v sobotu s ostatními lidmi. Pro první skupinu bude nepracovní sobota znamenat vítaný luxus, pro druhou skupinu půjde o společenskou nutnost.

Hodnota volného času je definována kolektivně a nutit lidi, aby pracovali kratší dobu, by mohlo být vnímáno jako omezení blahobytu obyvatelstva (Maital, 1986).

Dopady kratší pracovní doby by mohly jít i nad rámec pouhé sumy všech výhod. Jak se dozvíte z textu pod tímto odstavcem, více času jako hlavní hodnota společnosti může přimět lidi k tomu, aby byli poctivější. Zkrátí-li se pracovní doba a budeme-li zdůrazňovat důležitost volného času (namísto materiálního bohatství), můžeme podpořit poctivost napříč společností.

Kratší pracovní dobu lze odůvodnit i z demokratického pohledu na svět. Pokud budou zaměstnanci v práci trávit méně času, budou schopní lépe odolávat tlaku v práci. Tím získají lepší postavení a nebudou tolik omezováni vztahem nadřízenosti, který je jedním z principů placeného zaměstnání. Cross (1989) k tomu říká následující: „Přerozdělení času, tak abychom měli více volného času, představuje konkrétní omezení nadvlády a jisté formy nátlaku, je osobní realizací svobody a představuje demokratizaci možnosti osobního výběru.“ (Cross, 1989).

Když se lidé soustředí na čas, jsou poctivější

Když lidé řeší rozhodnutí týkající se peněz, neetické chování nebývá žádnou výjimkou. Zdá se, že i upřímně poctiví lidé se mohou přestat řídit svými morálními zásadami, když jde o peníze. Zároveň nás společnost nutí, abychom nad penězi přemýšleli relativně často, například v souvislosti se sociálním postavením, které je úzce spojené s materiálním bohatstvím. Americké vědkyně (Gino a Mogilner, 2014) provedly několik experimentů s cílem zjistit, zda lidé přemýšlející o čase, nikoli o penězích, budou poctivější, nebo méně poctiví. Na základě čtyř experimentů v nich vyvolaly myšlenky o čase, nebo o penězích (nebo o zcela nesouvisejících věcech) a následně jim poskytly příležitost podvádět. Během různých pokusů účastníci, kteří mysleli na peníze, podváděli více než ti, kteří mysleli na čas. Když lidé přemýšlí nad časem, myslí díky tomu více na sebe a dochází k sebehodnocení, což je podporuje v tom, aby byli poctivější.

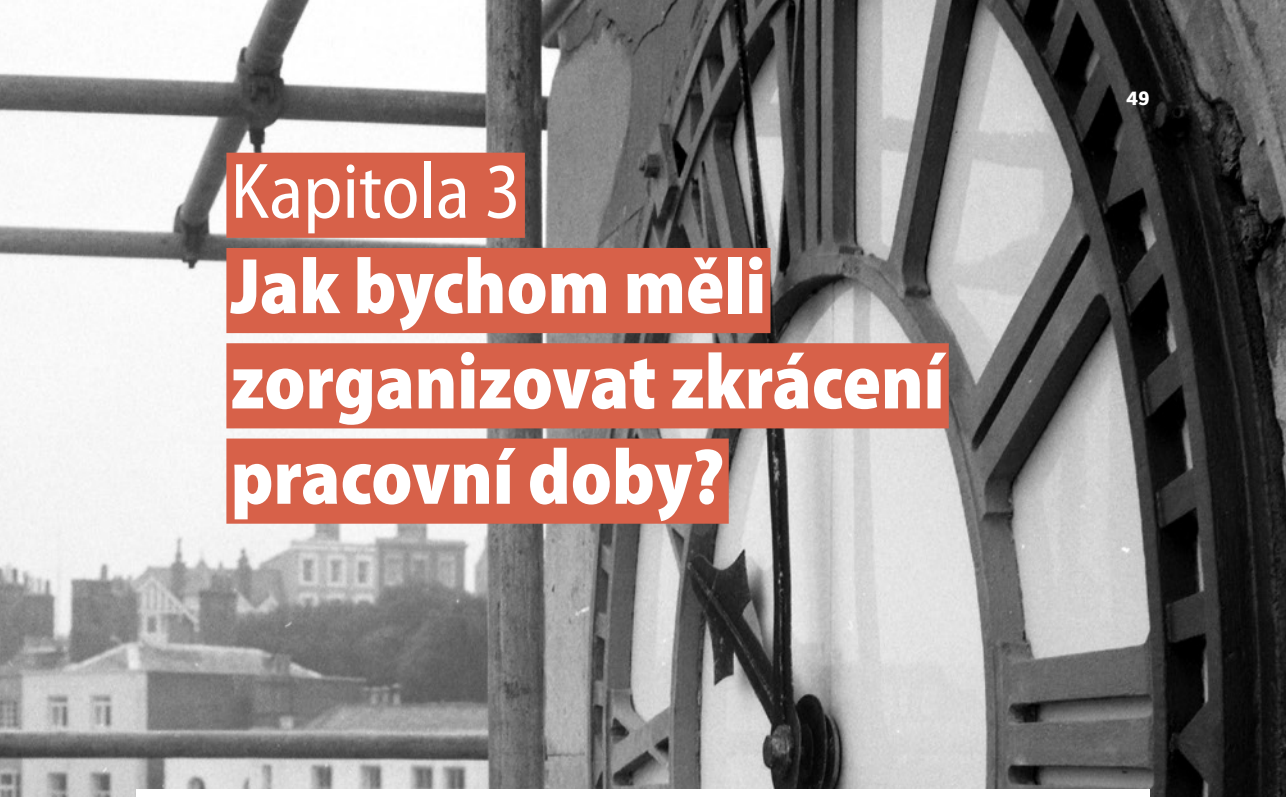
Závěr

Kratší pracovní dobu prosazuje mnoho různých lidí z mnoha různých důvodů. Tento přehled argumentů odráží rozmanitost cílů a důvodů, kvůli kterým chtějí lidé pracovat méně (nebo chtějí, aby ostatní lidé pracovali méně). Někteří tvrdí, že méně práce povede ke zlepšení veřejného zdraví nebo že lidé budou moci trávit čas podle svého a budou kreativnější. Hovoří se i o vytváření nových pracovních míst nebo zvyšování produktivity. Ostatní zase vidí zkrácení pracovní doby jako nevyhnutelný důsledek fungování hospodářství, které je třeba zpomalit, pokud chceme zachránit naši planetu a vyhnout se klimatickým změnám.

Je zřejmé, že některé ze zmíněných argumentů se vzájemně vylučují. Podpora produktivity prostřednictvím kratší pracovní doby se jen těžko dá sloučit s přáním vytvořit udržitelné hospodářství nebo přerozdělit pracovní místa. Záměr podpořit rovnost žen a mužů a umožnit ženám, aby mohly více pracovat díky kratšímu pracovnímu týdnu, je zřejmě v rozporu s cílem vybudovat společnost, která nebude tolik zaměřená na práci.

Dopady zkrácení pracovní doby se proto budou velmi pravděpodobně lišit podle toho, kdo ji zavede, z jakých důvodů a jakým způsobem. Konkrétní podoba zkrácení pracovní doby tedy skutečně může být významnějším faktorem než zkrácení pracovní doby jako takové.

Touto podobou, základními rysy a charakteristickými znaky různých způsobů zavádění kratší pracovní doby se budeme zabývat v následující kapitole.



Kapitola 3
Jak bychom měli zorganizovat zkrácení pracovní doby?

V závislosti na smyslu a hlavních cílech zkrácení se může jeho konkrétní podoba významně lišit. Způsob, kterým je zkrácení pracovní doby uvedeno do praxe, pak rozhoduje o tom, zda stanovené i další cíle splní. Cette a Taddei (1994) to vystihli takto: „Více než na samotném zkrácení záleží na opatřeních, která budou přijata po tomto kroku."

V této kapitole se podíváme na několik různých forem zkrácení pracovní doby. V zájmu přehlednosti jsme (uměle) rozdělili různá rozhodnutí, která je třeba při zavádění kratší pracovní doby učinit.

O kolik zkrátit pracovní dobu?

Při zkracování pracovní doby je pochopitelně nutné rozhodnout, o kolik ji chceme zkrátit. Je cílem pracovat 35, 32, 30 nebo ještě méně hodin týdně? V závislosti na délce zkrácení bude mít tento krok větší, či menší dopady na oblasti, kterými jsme se zabývali výše.

V mnoha případech účinky zkrácení pracovní doby na zaměstnanost do velké míry závisí na tom, které společnosti přijmou nové zaměstnance, aby vykompenzovaly kratší pracovní dobu, a zda budou muset zaměstnanci udělat stejnou práci za kratší čas. Z tohoto pohledu je třeba přistoupit k významnému zkrácení, aby zaměstnavatelé museli přehodnotit organizaci práce a přijmout nové zaměstnance. Na druhou stranu méně zásadní zkrácení může být výhodnější z toho pohledu, že méně zatíží zaměstnavatele. To znamená nižší náklady, a tudíž i jednodušší provedení.

K podobnému kompromisu můžeme přistoupit i z hlediska rovnosti žen a mužů. Méně zásadní zkrácení pracovní doby nebude stačit k tomu, aby více žen nastoupilo do práce na plný úvazek na úkor částečného úvazku, ani k tomu, aby se změnilo rozdělení rolí v rodině, ale může to zaměstnankyním významně pomoci skloubit placenou a neplacenou práci.

V praxi nalezneme příklady radikálního zkrácení i postupného zkracování pracovní doby. K nejradikálnějším krokům dochází na úrovni jednotlivých společností (Volkswagen, Kellogg's atd.), postupné zkracování jé typické spíše pro úroveň odvětví nebo celostátní úroveň. Zkracování pracovní doby krok za krokem na úrovni odvětví nebo celého státu může být nevýhodné v tom, že má jen nepatrný vliv na skutečnou pracovní dobu u soukromých zaměstnavatelů (viz příklad níže).

Nizozemsko: o zkrácení pracovní doby, které nebylo

V roce 1982 nizozemští sociální partneři zareagovali na hlubokou ekonomickou krizi slavnou „Wassenaarskou dohodou". Počítala s umírněným růstem mezd a zkrácením pracovní doby. Na základě odvětvových dohod byl 40hodinový pracovní týden zkrácen na 38 hodin, zejména prostřednictvím více volných dní. Oficiální zkrácení pracovní doby však neznamenalo reálné zkrácení pracovní doby. De Beer (2012) uvádí, že účinky zkrácení pracovní doby mohl oslabit nárůst neplacené práce přesčas. Jinak řečeno, nepatrné zkrácení pracovní doby nemusí vést ke skutečnému zkrácení času, který zaměstnanci v práci tráví. Proto bylo toto opatření neúčinné i s ohledem na přerozdělení pracovních míst a nepomohlo ženám se zmiňovanou trojí zátěží.

Jednorázové zkrácení, nebo postupné zkracování pracovní doby?

Podobné, ale přesto rozdílné rozhodnutí se týká časového rámce pro zavedení kratší pracovní doby. V tomto případě je možné zvolit radikální přístup, kdy se pracovní doba okamžitě zkrátí na požadovanou délku, nebo pomalejší strategii, kdy se bude pracovní doba zkracovat postupně.

Radikální přístup má hned několik výhod. Společnosti i rodiny by musely přehodnotit své zažité zvyklosti. Společnosti by měly motivaci reorganizovat výrobu, což může vést k efektivnější organizaci práci, která by omezila zintenzivnění práce. Rodiny by okamžitě získaly více volného času, což by v důsledku mohlo muže a ženy přimět k tomu, aby přehodnotily své tradiční role v domácnosti. To samé lze říct i o vlivu na celou společnost, protože výrazně více volného času by mohlo fungovat jako podnět k tomu, aby lidé přehodnotili své spotřební chování, což by mohlo přispět k celkové udržitelnosti.

Nevýhodou radikálního zkrácení jsou okamžité náklady (viz str. 54), které v krátkodobém hledisku komplikují proveditelnost takového kroku. Zároveň existuje argument, že změny rolí v rodině a organizaci práce a společnosti je rozumnější zavádět postupně, aby nedošlo k narušení celého systému a zmatení. To samé platí i pro podniky. Postupné zkracování pracovní doby může přispět k tomu, že budou přehodnocovat organizaci práce metodou pokus omyl.

Vzhledem k velké rozmanitosti a rozdílné pravděpodobnosti účinků zkrácení pracovní doby na, mimo jiné, udržitelnost hospodářství Ashford and Kallis (2013)

navrhují jakousi střední cestu a doporučují, aby „zkrácení pracovní doby bylo nejdříve zavedeno jako přechodné opatření pro zvýšení zaměstnanosti, které je na základě zkušeností postupně vylepšováno, zatímco dochází k dalším strukturálním změnám“.

Švédský příklad: o 30 minut méně práce za tři roky

V roce 2001 se pracovní doba zaměstnanců v kovoprůmyslu zkrátila o 30 minut týdně pro pracovníky denní směny a o 36 minut týdně pro zaměstnance pracující ve dvousměnném provozu. Zkrácení muselo být provedeno do roku 2004 a zkrátilo roční pracovní dobu přibližně o 66 hodin. Došlo k němu na základě kolektivní smlouvy a výsledkem byla 38,6hodinová týdenní pracovní doba pro zaměstnance pracující na plný úvazek (Berg, 2001).

Německý příklad: postupně k 35hodinovému týdnu v kovoprůmyslu

Po asi sedmitýdenní stávce dosáhly německé odbory kovodělníků IG Metall v roce 1984. dohody o postupném zavádění 35hodinového týdne. Týdenní pracovní doba se v tomto odvětví postupně zkrátila z 39 hodin v roce 1984 na 35 hodin v roce 1995. Dohoda obsahovala ustanovení o zachování současných pracovních míst a částečné náhradě mzdy. Odbory IG Metall rovněž přislíbily, že až do roku 2000 nebudou požadovat další změny týkající pracovní doby. Nová právní úprava pracovní doby mezitím umožnila více flexibility. K podobnému zkrácení pracovní doby došlo i v dalších oborech, i když většinou k méně výraznému (Bispinck, 2006). Podle některých výzkumů toto zkrácení pracovní doby přineslo značné množství nových pracovních míst: až 20 procent všech nově vzniklých pracovních pozic v období po zkrácení pracovní doby (Messenger and Ghosheh, 2013: 13).

Zkrátit pracovní den, týden, měsíc, rok nebo život?

Pracovní dobu můžeme měřit různými způsoby a její zkrácení můžeme zorganizovat za použití různých referenčních schémat. Pracovní doba se tradičně vypočítává v těchto jednotkách: den, týden, měsíc, rok a celý život.

U zkrácení pracovní doby lze postupovat analogicky, a může mít tudíž následující formy:
— kratší pracovní den: např. šestihodinový pracovní den,
— kratší pracovní týden: např. čtyřdenní pracovní týden; práce na částečný úvazek,
— kratší pracovní měsíc: např. 3 týdny s 6 pracovními dny následované týdnem volna,
— kratší pracovní rok: např. dovolená navíc,
— kratší pracovní život: např. dřívější odchod do důchodu, přestávky v kariéře, rodičovská dovolená.

V závislosti na zvoleném přístupu ke zkrácení pracovní doby se jeho dopady na rovnost žen a mužů, zaměstnanost, udržitelnost a další oblasti mohou zásadně lišit. Z tohoto hlediska by se dalo tvrdit, že šestihodinový pracovní den nebo čtyřdenní pracovní týden by mohly přispět k lepší rovnováze mezi pracovním a soukromým životem, protože

rodiče by mohli se svými dětmi každý den trávit více času. Jenže jiným rodičům by se mohlo více zamlouvat zkrácení pracovní doby, které by zahrnovalo dovolenou navíc, aby mohli se svými dětmi trávit více času během školních prázdnin.

Podíváme-li se na zaměstnanost, mohli bychom také tvrdit, že u šestihodinové denní pracovní doby je vyšší pravděpodobnost, že povede k zintenzivnění práce než například u systému spočívajícím v celých týdnech volna, během kterých za zaměstnance pracuje náhrada. Naopak v některých oborech by více placené dovolené mohlo mít za důsledek společnou zavírací dobu, která by snížila ekonomickou aktivitu daného sektoru, a neměla by zamýšlené dopady na zaměstnanost.

Podobně pokud je cílem prodloužit pracovní život, pak by pracovní doba neměla být zkracována zavedením systému předčasného odchodu do důchodu. Mohlo by být rozumnější poskytovat možnost přestávek v kariéře nebo delší rodičovské dovolené, které by mohly přispět k tomu, aby lidé zůstali ekonomicky aktivní delší dobu.

V případě 35hodinového pracovního týdne ve Francii tuto otázku vyřešili velmi pragmaticky. Zákon stanovil 35hodinový pracovní týden, ale zároveň pověřil sociální partnery, aby na úrovni jednotlivých společností vyjednali a odsouhlasili konkrétní organizaci zkrácení pracovní doby. Pokud došlo ke shodě, společnosti dokonce měly možnost zkracovat pracovní dobu v průběhu celého roku a poskytnout zaměstnancům dovolenou navíc.

V 90. letech vedlo zkracování pracovního týdne

Podle zprávy nadace Eurofound (Taddei, 1998: 41), která vycházela ze studií provedených v Belgii, Německu, Francii, Švédsku a Nizozemsku, si většina společností vybrala jako referenční bod pro zkracování pracovní doby týdenní pracovní dobu. Při reálném zavádění této změny byla pozorována velká míra flexibility, včetně zavádění „kreditních časových účtů", na kterých si zaměstnanci mohli šetřit hodiny, které pak mohli využít v průběhu roku.

V tomto ohledu je důležité podotknout, že se objevily i návrhy **„zhuštěného pracovního týdne"**. Takový scénář počítá s tím, že týdenní pracovní doba zůstane stejná, ale místo pěti se bude pracovat jenom čtyři dny (např. v případě 38hodinového pracovního týdne by se po dobu čtyř dnů pracovalo 9,5 hodin a následovaly by tři dny volna). Podle několika výzkumů a příkladů takto „zhuštěná" pracovní doba není přínosná pro zaměstnance obecně, zvláště pak pro ženy (Tucker a Folkard, 2012).

Kdo by za to měl zaplatit?

Zkrácení pracovní doby s sebou nese ekonomické náklady. V závislosti na organizaci zkrácení pracovní dobu je lze různými způsoby nahradit. Níže uvádíme přehledné schéma, kdo a jak může tyto náklady nést (viz graf č. 17).

Zaměstnavatelé, zaměstnanci nebo vláda?

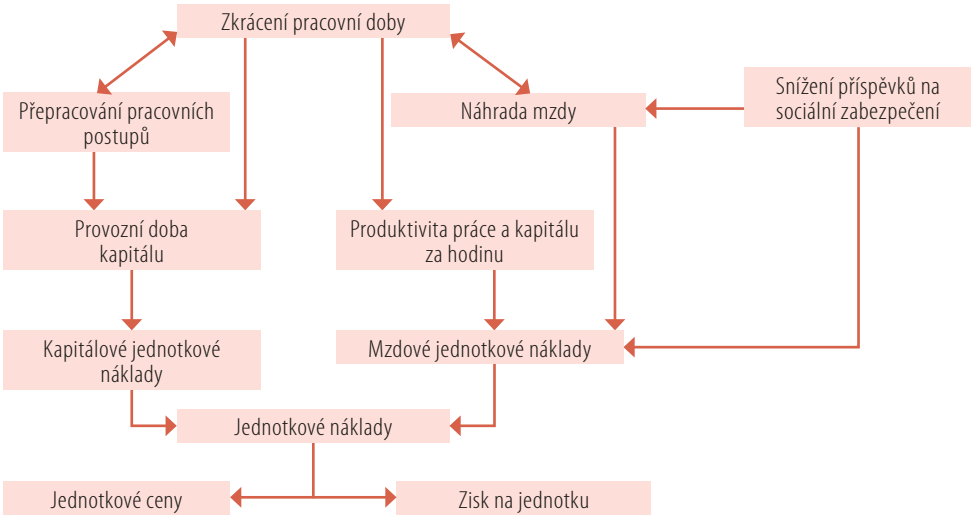
Jedna z možností je, aby náklady na zkrácení pracovní doby zaplatili **zaměstnanci**, konkrétně prostřednictvím svých mezd. V tomto případě dojde ke snížení mezd úměrně zkrácené pracovní době. Méně drastickým řešením je, aby zaměstnanci změnu platili po delší dobu na základě vzájemné dohody o zmrazení mezd. V takovém scénáři zůstanou mzdy na stejné výši a nebudou navzdory vyšší produktivitě růst. Výše popsané „zmrazení mezd" znamená krátkodobé zvýšení mezd, ale v dlouhodobém hledisku pomalejší růst mezd.

Zaměstnanci mohou kratší pracovní dobu vykompenzovat i jinými způsoby. Například může dojít k zintenzivnění práce, takže zaměstnanci budou vyrábět více za kratší čas. Nebo může být pracovní doba zorganizována flexibilněji, například aby se kapitál mohl využívat delší dobu zavedením různých směn (viz str. 56-57). Pokud budou stroje využívány více hodin, zvýší se produktivita a jednotkové náklady zůstanou stejné.

Možnost nechat náklady na zaměstnancích má několik negativních vedlejších dopadů. S nižšími mzdami (nebo jejich zmrazením) by se zaměstnanci na hůře placených pracovních pozicích mohli dostat do finančních problémů. Zintenzivnění práce by mohlo mít negativní dopady na zdraví zaměstnanců a podobné argumenty lze použít i v případě flexibilnější pracovní doby. V přehledu případů zkrácení pracovní doby v 90. letech Taddei (1998) uvádí, že zaměstnanci si dokázali vyjednat stabilní odměňování, pokud udělali ústupky, které byly jednoznačně ku prospěchu zaměstnavatele (např. prodloužení provozní doby společností).

Druhou možností je, aby náklady za zkrácení zaplatili **zaměstnavatelé**. V tomto případě by mzdy zůstaly stejné, zatímco pracovní doba by se zkrátila. Tím by se zvýšily výrobní náklady, které lze kompenzovat prostřednictvím 1) nižšího zisku a 2) vyšších cen a omezení produkce. Z dlouhodobého hlediska by vyšší náklady práce mohly zaměstnavatele motivovat k investicím do technologií (strojů a zařízení) šetřících práci. Rozhodnutí zaměstnavatele se budou odvíjet od celkové ziskovosti společnosti, cenové elasticity poptávky po daných produktech a možností investovat do kapitálu, který šetří lidskou práci.

Wykres 17 Koszty związane ze skróceniem wymiaru czasu pracy



Zdroj: Cette a Taddei (1994), Bosch a Lehndorff (2001), upraveno autorem

Podobně i alternativa, při které by zkrácení pracovní doby zaplatili zaměstnavatelé, má několik možných nevýhod. Na trzích citlivých na změny cen může mít růst cen vážné dopady na poptávku po daných produktech a konkurenceschopnost společností. Nižší zisk by navíc mohl některé společnosti přimět k tomu, aby přesunuli výrobu jinam nebo omezili budoucí investice. Na druhou stranu existuje i názor, že kratší pracovní doba by mohla přispět ke zmírnění rozdílů v rámci rozdělení zisků mezi kapitál a pracovní sílu.

Třetí možností je, aby zkrácení pracovní doby zaplatil **stát** tím, že sníží příspěvky na sociální zabezpečení. Stát by tedy mohl snížit příspěvky zaměstnanců, aby předešel situaci, kdy by taková náhrada mzdy znamenala vyšší náklady pro zaměstnavatele. Případně může stát naopak snížit příspěvky zaměstnavatelů, aby jim nahradil vyšší náklady práce.

Možnost nechat platit stát prostřednictvím nižších příspěvků na sociální zabezpečení je nevýhodná v tom, že se tím sníží základ pro vyplácení dávek sociálního zabezpečení. V zemích, kde jsou důchody a další dávky úměrné hrubým mzdám by snížení příspěvků zaměstnanců mohlo negativně ovlivnit jejich budoucí příjem. Taková strategie pochopitelně také vyvíjí tlak na vládní rozpočet. Podle zastánců zkrácení pracovní doby je možné tento efekt zmírnit využitím několika různých zdrojů, například nižšími výdaji v sociální oblasti a zvýšením příspěvků na sociální zabezpečení s ohledem na vyšší zaměstnanost.

Platí všichni: belgické dohody 5-3-3

V letech 1983 až 1984 začaly odborové svazy a sdružení zaměstnavatelů uzavírat takzvané dohody 5-3-3. Stanovily zkrácení pracovní doby o pět procent výměnou za omezené tříprocentní zvýšení mezd (včetně indexace) a snížení příspěvků zaměstnavatele o tři procenta. V rámci tohoto systému tedy existovala snaha rozložit náklady na zkrácení pracovní doby na všechny tři zúčastněné strany.

Ať platí zaměstnavatel: problém mzdového podílu

Přibližně od 80. let se růst mezd ve Spojených státech, Spojeném království a (do menší míry) i ve zbytku EU kvůli zvyšování produktivity zastavil. V předchozím období, kdy se vyrábělo více za kratší dobu, připadla část zisku zaměstnancům (ve formě vyšších mezd) a část zaměstnavateli (ve formě vyšších zisků). Část, kterou dostávají zaměstnanci, tedy mzdový podíl, už několik desítek let klesá. Někteří vědci, například Özlem a Onaran (2015), tvrdí, že právě tento pokles stojí za nižším a více volatilním růstem. Mzdy totiž skutečně neznamenají jenom náklady, ale také například zdroje poptávky. Stagnující mzdy proto způsobují stagnující poptávku. Jedním z navrhovaných politických řešení ke zvrácení této situace je „zásadní zkracování pracovní doby úměrné historickému růstu produktivity (...), a to bez ztráty mzdy zejména v případě pracovníků, kteří vydělávají mzdu odpovídající mediánu nebo nižší, což implikuje zvýšení hodinové mzdy i mzdového podílu“ (Onaran, 2015: 28). Podobně i Husson (2015) uvádí, že vyšší mzdový podíl (a následný růst nezaměstnanosti a zfinančňování ekonomiky) byl důsledkem nedostatečného zkrácení pracovní doby. Z tohoto důvodu volá po radikálním zkrácení pracovní doby, které by vyrovnalo rozdíly v rozdělení příjmů, a kapitál by tak mohl být využíván k práci.

Otázkou zůstává, zda takové zkrácení pracovní doby (a vyplývající zvýšení mezd) povede ke zvýšení mzdového podílu. To by znamenalo, že zaměstnavatelé přistoupí na nižší zisky a nebudou se uchylovat k dalším strategiím, mezi něž patří zvyšování cen, omezování produkce nebo radikální nahrazení zaměstnanců stroji.

Ať neplatí nikdo

Největší výzvou při vytváření konceptu pro zkrácení pracovní doby je najít řešení, kterým se zajistí, aby **žádné náklady neplatila ani jedna ze zúčastněných stran**. Toho lze dosáhnout několika způsoby. Pokud se zkrácením pracovní doby sníží počet pracovních úrazů, náklady se sníží pro všechny. Pokud zkrácení pracovní doby pomůže předcházet dlouhé nepřítomnosti v práci z důvodu vyhoření, opět jde o výhodu pro všechny strany. To samé platí i o snížení krátkodobé nepřítomnosti. Pozitivní účinky na zdraví znamenají vítězství pro všechny, a mohou tak náklady vynaložené na zkrácení pracovní doby vykompenzovat (nebo je alespoň zásadně snížit).

Kromě zlepšení zdraví je možné zkrácení pracovní doby financovat i prostřednictvím **produktivity**. Pracovat chytřeji, nikoli tvrději. Jak jsme uvedli v kapitole 2 na straně 39, zvýšení produktivity může snížit celkové náklady, ale zároveň může oslabit i možné účinky na zaměstnanost.

Třetí a poslední možný způsob (částečného) financování zkrácení pracovní doby je maximalizace ekonomických **efektů návratnosti** („payback effects“). Zkrácení pracovní doby, díky kterému vzniknou nová pracovní místa, 1) sníží objem podpory v nezaměstnanosti vyplácené v dané zemi, 2) zvýší daňové příjmy dané země prostřednictvím daně z příjmu a 3) zvýší kupní sílu a spotřebu v hospodářství.

Kolik platit: hrubé versus čisté náklady

Máme k dispozici zkušenosti z různých experimentů se zkracováním pracovní, které byly financovány různými způsoby. Ty nám napoví, do jaké míry byl tento krok skutečně výhodný pro zúčastněné strany a jak můžeme snížit nebo alespoň omezit celkové náklady.

Financování **francouzského 35hodinového pracovního týdne**, kterým jsme se podrobněji zabývali v kapitole 2 na str. 29, pocházelo z daňových úlev, zmrazení mezd a zvýšení účinnosti organizace. Největší zátěž nicméně tento krok představoval pro vládu, která snížila příspěvky na sociální zabezpečení. Podle hodnotící zprávy francouzského Národního shromáždění (Assemblée Nationale, 2014: 105–113) činily hrubé náklady tohoto opatření okolo 11 až 13 miliard eur. Zohledníme-li však ekonomické efekty návratnosti, čisté náklady se odhadují okolo 2,5 miliard eur.

Náklady na experiment s **šestihodinovou pracovní dobou v jednom švédském domově pro seniory** nesla místní samospráva, která poskytla dotace na zavedení kratší pracovní doby přijetím nových zaměstnanců. V tomto případě přesáhly hrubé náklady po dobu 23 měsíců trvání experimentu přibližně 12,5 milionů SEK. Vezmeme-li v úvahu ekonomickou návratnost, například v podobě úspor na podpoře v nezaměstnanosti, odhadují se celkové náklady na 6,5 milionů SEK. Výpočet nezahrnuje méně absencí, vyšší příjmy plynoucí z daně z příjmu a další neodhadnutelné výhody. Jedním z problémů tohoto experimentu je, že náklady nesla místní samospráva, zatímco návratnost se do určité míry projevila na celostátní úrovni.

Otázkou zůstává, zda (a jak) mohou v takové situaci, která je výhodná pro všechny tři strany – zaměstnance, zaměstnavatele i vládu – vzniknout úspory a zisky, z nich lze plně financovat zkrácení pracovní doby.

Zkrácení pracovní doby a prodloužení provozní doby?

Jednou z možností, jak zkrátit pracovní dobu a zároveň zachovat stabilní platy a náklady pro zaměstnavatele, je prodloužení provozní doby společnosti. V průmyslových společnostech lze zavést systém, v rámci kterého budou stroje využívány intenzivněji, což by potenciálně mohlo snížit jednotkové výrobní náklady. Tím by prodloužení provozní doby mohlo způsobit celkové zvýšení produktivity, která by mohla sloužit k financování vyšších hodinových mezd, zatímco náklady by zůstaly pod kontrolou.

Delší provozní dobu si lze představit i v jiných odvětvích. Například by bylo možné poskytovat služby po delší časový úsek během dne. Má-li se však takto financovat zkrácení pracovní doby, delší provozní doba by měla vést k úměrně vyšší poptávce. To může být v oblasti služeb složitější (Bosch a Lehndorff, 2001).

Taddei (1998: 55) ve své analýze postupů zkrácení pracovní doby v 80. a 90. letech uvádí, že souběžné prodloužení provozní doby lze využít jako páku při vyjednávání o zkrácení pracovní doby. Ve Francii bylo navíc zkrácení pracovní doby v mnoha případech zaváděno na žádost vedení společností, které chtěly dosáhnout prodloužení provozní doby v daném odvětví. Navíc u některých veřejných služeb bylo třeba poptávku po poskytování služeb večer nebo o víkendu vynahradit zkrácením pracovní doby, aby zaměstnanci na takové podmínky vůbec přistoupili.

Přestože prodloužení provozní doby může být řešením otázky „kdo zaplatí“, zároveň může mít jisté negativní vedlejší účinky na celkovou kvalitu práce ve společnostech. Práce na směny, večer a o víkendu je pro zaměstnance náročná ze společenského

i zdravotního hlediska. V tomto ohledu tak zaměstnanci „platí“ za kratší pracovní dobu svým zdravím nebo duševní pohodou.

Finské experimenty 6+6

V 90. letech začalo Finsko experimentovat s kombinací kratší pracovní doby (6 hodin denně) a delší provozní doby (12 hodin denně). Experimenty byly inspirované profesorem Seppänenem, který modelem 6+6 vyřešil jak požadavky zaměstnanců na kratší pracovní dobu, tak i požadavky zaměstnavatelů na více flexibility a požadavky spotřebitelů na delší provozní dobu (Peltola, 1998). Na základě tohoto systému by vznikl dvousměnný den: ranní směna od 8 do 14 hodin a odpolední směna od 14 do 20 hodin. Jinými slovy 30hodinový pracovní týden. Po dlouhých diskuzích se s tímto systémem začalo v roce 1994-1995 experimentovat v některých soukromých společnostech i ve veřejném sektoru. Soukromí zaměstnavatelé nedostali žádnou vládní pomoc, i když ve veřejném sektoru byly pro tento účel nějaké prostředky uvolněny. Celkově se v těchto odvětvích zaměstnanost zvýšila přibližně o 30-35 procent. V soukromém sektoru byly náklady navíc vyrovnány delší provozní dobou strojů a zařízení. Anttila (2005: 68) uvádí, že zavedení systému 6+6 v jednom finském výrobním podniku vedl ke snížení jednotkových nákladů práce o 17 procent a omezeným nákladům v souvislosti s prémiemi za práci přesčas.

Mezi negativní vedlejší účinky patřilo zintenzivnění práce (Peltola, 1998), ztráta kontroly nad časem (Anttila a kol., 2005) a sociální odloučení zaměstnanců (Anttila a kol., 2005). Někteří autoři přesto uvádějí, že k podobným iniciativám došlo například i v Itálii (D'Aloia a kol., 2006: 171).

V mnoha společnostech i ve veřejných službách však byly tyto experimenty po určité době zastaveny. V některých společnostech kvůli změnám situace na trhu, ale Anttila (2005: 141) zároveň tvrdí, že hlavní příčinou byly důvody kulturní: „Empirický test s modelem pracovního dne v délce šesti a šesti hodin nám ukázal, že jde o technicky promyšlené řešení s nespornými výhodami, ale zároveň jde o nešetrné řešení ze společenského hlediska. (...) Dvousměnný model by totiž vyžadoval dvousměnnou společnost.“ Zaměstnanci skutečně nechtěli pracovat v odpolední směně, protože jim komplikovala společenský život. I s plnou náhradou mzdy vnímali zaměstnanci systém jako výhodný pro zaměstnavatele a zákazníky, nikoli pro zaměstnance.

Systém 6+6 a vyšší konkurenceschopnost švédských společností

V roce 1994 jeden švédský výrobce brýlí čelil nárůstu poptávky, která převyšovala jeho tehdejší výrobní kapacitu. Společnost zvažovala přijetí nových zaměstnanců a prodloužení pracovní doby stávajících zaměstnanců, ale přesto nedokázala vyhovět poptávce. Následně se tedy rozhodla pro zavedení dvousměnného systém po šesti hodinách, čímž v praxi zkrátila pracovní dobu zaměstnanců o dvě hodiny denně. Mzdy zůstaly stejné jako při osmihodinové pracovní době. Tímto zásahem vzrostl rozpočet na mzdy o 100 procent, protože bylo přijato sedm nových zaměstnanců. Provozní doba strojů se však prodloužila o 72 procent (z 6 na 10,33 hodin denně). Společnost zároveň experimentovala se zavedením týmů s vlastním vedením a systému rotujících pracovních pozic (Anttila, 2005).

Jelikož společnost vyráběla více brýlí za použití stejných strojů a zařízení, kapitálové náklady na jednotku klesly. Společnost měla dost finančních prostředků na zkrácení pracovní doby díky vyšší efektivitě a lepší konkurenceschopnosti na trhu. Navíc byla schopná splnit požadavky zákazníků, čímž upevnila svoji pozici na trhu. Zaměstnanci i zaměstnavatelé byli s výsledkem spokojení. Tradiční odpor ke směnnému provozu zmírnily relativně krátké směny za stejnou mzdu jako při osmihodinové pracovní době s tím, že došlo i k omezení práce přesčas (Olsson, 1999).

Kde začít: vnitrostátní právní předpisy, nebo dohody se společnostmi?

Stanovení pracovní doby se v jednotlivých zemích zásadně liší. Na úrovni EU směrnice o pracovní době stanoví maximální pracovní dobu na 48 hodin týdně. V mnoha zemích vnitrostátní právní předpisy nebo celostátní kolektivní dohoda omezují maximální pracovní dobu na přibližně 40 hodin. V některých zemích mohou na nižší úrovni platit odlišná pravidla. V konkrétních oborech pak platí kratší pracovní doba na základě odvětvových dohod. Jednotlivé společnosti si navíc samy mohou na základě dohody upravit pracovní dobu ještě jinak. A na individuální úrovni si jednotliví zaměstnanci domlouvají smluvní podmínky. V některých zemích jsou možnosti na některých úrovních omezené, v jiných naopak relativně široké. Podle zprávy nadace Eurofound (2016b) můžeme rozlišovat čtyři různé systémy: plně nařízený, upravený podle nařízení, vyjednaný a jednostranný systém.

Způsob, kterým je pracovní doba upravena, má důsledky pro postupy, kterými ji lze zkrátit. V zemích, kde významnou roli hrají odvětvové dohody, může zkrácení pracovní doby začít u odvětvové dohody, která by stanovila novou standardní pracovní dobu pro práci na plný úvazek, která se následně projeví i podobnou úpravou vnitrostátních právních předpis§. V zemích, kde na úrovni odvětví neprobíhá sociálního dialog, je takové strategie jen těžko představitelná. Zato by tam mohlo fungovat zkrácení na celostátní úrovni nebo na úrovni jednotlivých společností.

Evropská úroveň: koordinace odborových svazů

V roce 1998 se Evropská federace kovodělníků (EMF) dohodla na „Listině o pracovní době". V listině se hovoří o obecném cíli EMF a přidružených organizací zkrátit pracovní dobu na 35 hodin týdne. Kromě stanovení cíle listina uvádí, že přidružené organizace by neměly přistoupit na roční pracovní dobu přesahující 1 750 hodin ročně (38hodinový pracovní týden) a maximálně 100 přesčasových hodin s cílem zachovat zdravou hospodářskou soutěž. Listina též obsahovala metody k měření pokroku a výměně zkušeností, které měly podpořit přidružené organizace při zkracování pracovní doby.

V roce 2000 Evropská federace odborových svazů veřejných služeb (EPSU) rovněž přijala novou politiku týkající se pracovní doby. V ní je jasně stanoven cíl dosáhnout 35hodinového pracovního týdne vyjednáváním s přidruženými organizacemi EPSU na příslušné úrovni (EPSU, 2000). Podle informativního přehledu Evropské odborové konfederace (EOK) tato politika sloužila vnitrostátním přidruženým organizacím jako inspirace při vyjednávání o zkrácení pracovní doby (EOK, 2011).

Vnitrostátní úroveň: méně zásadní zkrácení v Belgii a Nizozemsku

V roce 2003 byl v Belgii maximální týdenní pracovní doba zkrácen z 39 na 38 hodin. Společnosti i jednotlivé sektory mohly tento vývoj předpovídat na základě kolektivních smluv uzavřených v letech 2001 až 2003. Díky nim bylo možné určit, jakým způsobem zkrácení proběhne (zkrácení týdenní pracovní doby, dovolená navíc atd.) (FOD WASO, 2017). V roce 1982 se nizozemští zástupci zaměstnavatelů a zaměstnanců dohodli na klíčovém textu – tzv. Wassenaarské dohodě. Byla reakcí na období vysoké nezaměstnanosti a jejím cílem bylo tento problém vyřešit pomalejším růstem mezd a zkrácením pracovní doby. V návaznosti na tuto dohodu byla prostřednictvím kolektivních smluv v mnoha odvětvích pracovní doba zkrácena ze 40 na 38 hodin týdně (de Beer, 2012).

Úroveň odvětví: 35 hodin v kovoprůmyslu ve španělské Asturii

V červnu 2000 odvětvová dohoda v kovoprůmyslu ve španělském regionu Asturie „prolomila" tabu 35hodinového týdne. Za čtyři roky měla být pracovní doba zkrácena z 38,5 hodin na 35 hodin. Zkrácení bylo součástí dohody, která zahrnovala zvýšení mezd, ale také zrušení příplatků za odpracované roky pro nově přijaté zaměstnance a snížení těchto příplatků pro stávající zaměstnance. Odbory doufaly, že dohoda bude sloužit jako příklad v dalších odvětvích.

Úroveň společností: 38 hodin v Česku

V roce 2004 byla zákonná týdenní pracovní doba stanovena na 40 hodin. V několika společnostech však byla uzavřena kolektivní smlouva, na základě níž byla pracovní doba zkrácena na 38 hodin bez náhrady mzdy. Fassmann a Čornejová (2006) tvrdí, že taková ustanovení obsahovalo nejméně 94 procent všech kolektivních smluv uzavřených se společnostmi v roce 2004.

Úroveň společností: Portugalský veřejný sektor obešel 40hodinový pracovní týden vyjednáváním na místní úrovni

V roce 2013 portugalská vláda přijala zákon, který prodloužil týdenní pracovní dobu ve veřejném sektoru z 35 na 40 hodin. Podle původního znění zákona nebylo možné místní kolektivní smlouvou stanovit kratší pracovní dobu. Toto ustanovení však bylo posouzeno jako protiústavní, což odborům umožnilo, aby si i do budoucnosti s místními samosprávami vyjednaly 35pracovní týden. Do února 2014 takové kolektivní smlouvy podepsalo 145 místních samospráv, včetně Lisabonu a Porta, čímž se ukázalo, že kolektivní vyjednávání na místní úrovni může zabránit zavedení delší pracovní doby v praxi (da Paz Campos Lima, 2014). Navzdory této snaze bojovat proti prodloužení pracovní doby prostřednictvím smluv na místní úrovni portugalské odbory později stejně svolaly stávku, aby byl plně obnoven 35hodinový pracovní týden (da Paz Campos Lima, 2015). V červenci 2016 portugalská opět ve veřejném sektoru opět zavedla 35hodinový pracovní týden (The Portugal News, 2016).

Obecně rozlišujeme šest různých úrovní, na nichž může dojít ke zkrácení pracovní doby: na úrovni evropské, vnitrostátní nebo regionální, jakož i na úrovni jednotlivých odvětví a společností, případně může dojít i k individuálnímu zkrácení. Vzhledem k tomu, že téma individuálního zkrácení nesouvisí s „kolektivním" zkracováním pracovní doby, zabýváme se jím v jiné části této publikace (viz str. 61).

Úspěšnost strategie „zdola nahoru" při zkracování pracovní doby závisí v zásadě na tom, zda tato opatření napodobí i další společnosti, odvětví nebo celé země. Jinými slovy se úspěch odvíjí od případného působení tzv. **efektu přelévání** („spill-over effect"). Existuje celá řada příkladů, kdy se tento efekt projevil na jedné úrovni (v různých sektorech) nebo v rámci jedné země (z úrovně společností se rozšířil na úroveň odvětví). V evropském kontextu by však k přelévání nemělo docházet pouze na vnitrostátní úrovni, ale rovněž na úrovni evropské.

Efekt přelévání ve společnosti Peugeot

V reakci na zavedení 35hodinového pracovního týdne ve francouzských pobočkách společnosti Peugeot začaly odbory a vedení této společnosti ve Spojeném království v roce 2000 také vyjednávat o podobném zkrácení pracovní doby. Strany se dohodly na zkrácení z 39 na 36,75 hodin týdně, což by odpovídalo francouzskému 35hodinovému týdnu (který nezahrnuje přestávky). Společně se zkrácením však byla nově zavedena třetí směna a roční referenční období. Přesto se jedná o příklad kolektivního vyjednávání na základě jistého vzoru, který se rozšířil na mezinárodní úroveň (Marginson, 2001).

Povinné, nebo dobrovolné zkrácení?

Zkrácení pracovní doby může být povinné, nebo dobrovolné. Při povinném zkrácení musí všichni zaměstnanci, společnosti a odvětví zkrátit pracovní dobu podobným způsobem. Je-li zkrácení dobrovolné, mohou si vybrat, zda se do systému zapojí, či nikoli.

Na úrovni podniků se zaměstnanci mohou zapojit prostřednictvím systému sdílení práce (viz příklad VRT, str. 75), nebo mohou společnosti zavést systém daňových úlev, aby vykompenzovaly (nedobrovolné) zkrácení pracovní doby svých zaměstnanců. Volba mezi dobrovolným a povinným systémem má samozřejmý přímý dopad na účinky zkrácení pracovní doby.

V rámci dobrovolného systému se pracovní doba skutečně zkrátí jen pro některé společnosti a zaměstnance, což může mít důsledky pro dopady tohoto opatření na zaměstnanost. Navíc tím může dojít k upevnění tradičních genderových rolí místo jejich proměny. Zavedení dobrovolného systému vést k tomu, že jako první si zkrátí pracovní dobu právě ženy.

Na druhou stranu bude jeho zavedení jednodušší a pravděpodobně se setká s menším odporem ze strany zaměstnanců i zaměstnavatelů, kteří nechtějí kratší pracovní dobu.

Dobrovolné zkrácení pracovní doby na úrovni společnosti s politickou podporou: francouzský Robienův zákon

V roce 1996 byl ve Francii přijat takzvaný Robienův zákon, na základě něhož mohly společnosti, které chtěly zkrátit pracovní dobu svých zaměstnanců, získat vládní podporu. V závislosti na dohodě se sociálními partnery tak společnosti mohly požádat o snížení příspěvků na sociální zabezpečení hrazených zaměstnavatelem až do výše 50 procent, pokud zkrátily pracovní dobu alespoň o 15 procent. Výše podpory byla úměrná zkrácení pracovní doby a v následujících šesti letech měla postupně klesat. Plán zahrnoval progresivní i defenzivní verzi. Progresivní verze spočívala v tom, že společnost musela úměrně zkrácení pracovní doby vytvořit nová pracovní místa. Pokud si zaměstnavatel zvolil defenzivní verzi, musel zaměstnancům na základě dohody zajistit, že nepřijdou o práci. Za dva roky účinnosti tohoto zákona (který byl později nahrazen celoplošným zkrácením pracovní doby) bylo uzavřeno celkem 3 000 takových dohod, díky kterým vzniklo nebo bylo zachováno celkem 33 000 pracovních míst. Stojí za povšimnutí, že většina dohod vycházela z progresivního přístupu (Fiole a kol., 2002).

Freizeitoption na úrovni odvětví: peníze, nebo čas?

V roce 2013 kolektivní smlouva v rakouském sektoru elektrických a elektronických zařízení stanovila tzv. *freizeitoption*. Toto ustanovení dávalo zaměstnancům možnost, aby si vybrali mezi přibližně tříprocentním zvýšením mzdy, nebo přibližně pěti hodinami volného času navíc za měsíc (Gerold a Nocker, 2015). Zaměstnanci tuto volbu měli pouze v případě, že daná společnost měla uzavřenou dohodu mezi radou zaměstnanců nebo odbory a vedením. Pokud taková dohoda neexistovala, automaticky platilo smluvené zvýšení mezd v daném sektoru. Členové rad zaměstnanců tuto dohodu považovali za významnou překážku. Krátký časový rámec pro zapojení se do systému a nejistota panující ohledně jeho provedení v praxi navíc vedly k situaci, kdy si čas místo peněz vybralo přibližně 8-10 procent všech dotčených zaměstnanců (Gerold a Nocker, 2015; Soder, 2014). Z podrobných rozhovorů vyplývá, že pracovníci, kteří si nevybrali více času, tak učinili především kvůli finančním obavám v dlouhodobém výhledu. Spíše než okamžité ztráty příjmů se respondenti obávali dopadu kratší pracovní doby na důchody a budoucí změny příjmů.

Kanadské sdílení práce v rámci jedné společnosti: Alcan

V roce 1995 společnost Alcan zabývající se zpracováním hliníků uzavřela s odborovými svazy dohodu s cílem zachovat pracovní místa prostřednictvím dobrovolného sdílení práce. Jednalo se o relativně jednoduchý systém. Zaměstnanci si mohli zvolit 40hodinový pracovní týden, i když zaplaceno dostávali pouze za 38 hodin. Hodiny navíc si mohli šetřit na osobním časovém účtu a využít na dovolenou navíc. Díky tomuto pětiprocentnímu zkrácení pracovní doby bylo možné znovu zaměstnat propuštěné pracovníky a přijmout nové. Snížení mzdy dále první tři roky zmírňoval podpůrný mechanismus na federální úrovni a na úrovni jednotlivých provincií (Lanoie a kol., 2000). Většina zaměstnanců se k systému přidala, čímž vzniklo více než 100 nových pracovních míst (Tremblay, 2003).

Kolektivní a individuální zkrácení a problémy s prací na částečný úvazek

Snad nejvýznamnějším rozhodnutím při vytváření politiky pro zkrácení pracovní doby je volba mezi kolektivním, nebo individuálním přístupem. V rámci kolektivních systémů je rozhodnutí o zkrácení pracovní doby přijato na úrovni společnosti, odvětví, zemi nebo na vyšší úrovni.

V případě individuálního přístupu jde o rozhodnutí pracovat méně na individuální úrovni nebo na úrovni konkrétního pracovního místa. Konkrétní zaměstnanec, který nastoupí na částečný úvazek, si tím volí kratší pracovní dobu. Případně se společnost může rozhodnout, že bude určité pozice nabízet na kratší než plný úvazek. Základní formou individuálního zkrácení pracovní doby je práce na částečný úvazek. Obecně můžeme rozlišovat pracovní pozice s krátkým částečným úvazkem (méně než 20 hodin týdně) a s delším částečným úvazek (více než 20 hodin týdně).

Jakým způsobem se můžeme dívat na nárůst práce na částečný úvazek? Existuje hned několik argumentů ve prospěch takových individuálních systémů zkrácení pracovní doby. Zastánci tohoto přístupu tvrdí, že zaměstnanec má možnost si na základě své rodinné a finanční situace vybrat, kolik hodin chce strávit v práci. Umožňuje tak lidem pracovat více, pokud chtějí, a je celkem jasné, kdo zkrácenou pracovní dobu platí – v tomto případě tedy zaměstnanec. Podpora individuálního zkracování pracovní doby v podobě práce na částečný úvazek by navíc mohla zvýšit celkovou účast žen na trhu práce a fungovat jako odrazový můstek pro práci na plný úvazek.

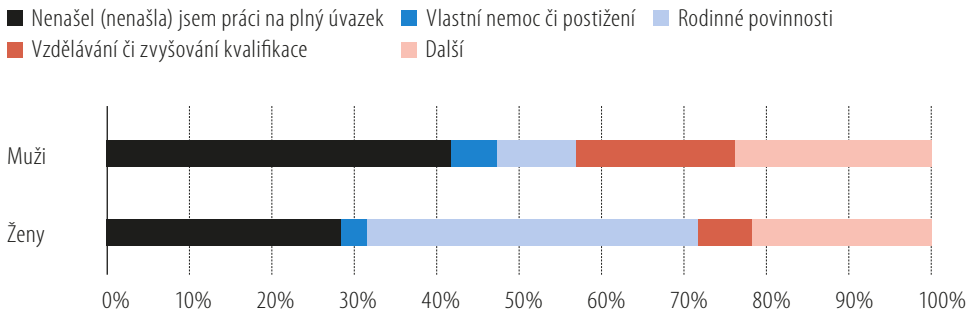
Bližším posouzením však tyto argumenty značně ztrácejí na síle. Zaprvé není jasné, zda je práce na částečný úvazek skutečně svobodným rozhodnutím dané osoby. Z grafu č. 18, v němž jsou znázorněny důvody, proč lidé pracují na částečný úvazek, vyplývá jasný rozdíl mezi muži a ženami. Zatímco muži nastupují do zaměstnání na částečný úvazek zejména proto, že nemohli najít jinou práci, nebo chtějí skloubit práci se vzděláváním či zvyšováním kvalifikace, případně kvůli jiným (neuvedeným) důvodům, téměř 40 procent žen pracujících na částečný úvazek si tuto formu práce zvolilo kvůli rodinným povinnostem. Mezi ně patří péče o děti nebo o starší členy rodiny a rodinné povinnosti v obecném smyslu. Z těchto čísel je patrné, že práci na částečný úvazek využívají zejména ženy, přičemž hlavním důvodem jsou dva zbývající druhy zátěže, konkrétně domácí práce a péče o rodinu. Vzhledem ke stávajícímu

rozdělení úkolů mezi muže a ženy by jen těžko mohl někdo tvrdit, že prací na částečný úvazek ženy „svobodně“ omezují svůj profesní život.

Volba nastoupit do práce na částečný úvazek s sebou nese jisté následky. Má přímé i nepřímé důsledky pro rovnost žen a mužů na trhu práce. Práce na částečný úvazek pochopitelně znamená přímé snížení příjmů daných zaměstnanců. Zároveň však má i nepřímý dopad na příjem vzhledem k tomu, že většina dávek vyplácených státem (dávky vyplácené ze zdravotního pojištění, podpora v nezaměstnanosti, důchod) se odvíjí od výše příjmů dané osoby. Pokud má člověk nižší příjem, protože pracuje pouze na částečný úvazek, tak i tyto dávky budou nižší.

Zaměstnavatelé navíc zaměstnance pracující na částečný úvazek často považují za méně motivované a oddané práci. To může vést k tomu, že dostávají na starost méně významné úkoly, což je efekt, který nepochybně souvisí s diskriminací na základě pohlaví. Také mají méně příležitostí k vytvoření pevné pozice u daného zaměstnavatele, protože často nejsou v práci. Ze všech těchto důvodů mají zaměstnanci pracující na částečný úvazek (tedy převážně ženy, jak jsme již vysvětlili dříve) horší šance na povýšení, což má opět dopad na jejich přímý i nepřímý příjem.

Graf č. 18 Důvody pro práci na částečný úvazek (eurozóna 19)



Zdroj: LFS 2015

Odlišný přístup zaměstnavatelů k zaměstnancům pracujícím na částečný úvazek

Edwards a Robinson provedly dva podobné výzkumy týkající se zkrácení pracovní doby a jeho dopadů na dotčené zaměstnance. Zjistily, že policisté ve Spojeném království, kteří mají kratší pracovní dobu kvůli tomu, aby zvládali své povinnosti týkající se péče o rodinu, měli omezenější možnosti než zaměstnanci pracující na plný úvazek (Edwards a Robinson, 1999). Souviselo to jednak s jejich menší dostupností, jednak s jejich přidělením na méně náročné, vedlejší pozice, což vedlo k celkovému snížení pracovního zatížení. Podobný vývoj v podobě méně odpovědnosti odhalila i kvalitativní analýza zkrácení pracovní doby u zdravotních sester a ošetřovatelů ve Spojeném království (Edwards a Robinson, 2004). Dotčení zaměstnanci dostali méně významné role a vedení je považovalo za méně oddané práci, hůře dostupné zejména v nevýhodnou dobu (ze společenského hlediska) a neochotné řešit nové úkoly a plnit nové role. Beechey a Perkins (1987) ve své případové studii provedené ve zdravotnickém zařízení ve Spojeném království dospěly k podobným závěrům: vedení nechtělo zaměstnávat kvalifikované sestry na částečný úvazek. Z tohoto důvodu využívalo zdravotní sestry a ošetřovatele pracující na částečný úvazek k pokrytí období „mimo špičku“, tedy na noční a víkendové směny.

Pracujte déle, povýší vás

Ve studii založené na panelových datech z Německa a Spojených států Bell a Freeman (2001) zkoumali vztah mezi prací přesčas a pravděpodobností povýšení. Se zohledněním dalších faktorů tento výzkum potvrdil, že deset procent odpracovaných hodin navíc zvyšovalo pravděpodobnost povýšení o čtyři procenta.

V neposlední řadě je třeba říci, že ženy, které jsou okolnostmi nuceny přistoupit na částečný úvazek, budou pracovat především v **odvětvích**, která takovou možnost nabízejí. Pro tyto obory (neziskový sektor, sektor osobních služeb) jsou typické nižší mzdy, což má opět vliv na přímý i nepřímý příjem zaměstnanců pracujících na částečný úvazek (většinu z nich pochopitelně tvoří ženy).

Možnost zkrátit pracovní dobou podporováním individuálních systémů, v rámci kterých si lidé sami vybírají práci na částečný úvazek, se proto zdá jako slepá ulička, zvláště z pohledu rovnosti žen a mužů. Rozhodnutí nastoupit do práce na částečný úvazek z velké části závisí na genderových rolích, zároveň však má pro danou osobu významné důsledky. Snižuje se tím finanční nezávislost žen, které mají menší šanci na povýšení a nižší nepřímý příjem. Práce na částečný úvazek tak obecně může rozdíly v odměňování žen a mužů ještě prohloubit.

Právě z těchto důvodu řada feministických organizací upřednostňuje kolektivní zkracování pracovní doby, při kterém nesou náklady na zkrácení různé zúčastněné strany (zaměstnavatelé, zaměstnanci a vláda), a umožňuje ženám dosáhnout skutečného pokroku na cestě za rovnocenným postavením s muži na trhu práce.

Kompromisním řešením by mohlo být zlepšení postavení zaměstnanců pracujících na částečný úvazek. Toho lze docílit snížením ztráty přímého příjmu při práci na částečný úvazek (prostřednictvím zvláštního daňového režimu, právní úpravy rovného odměňování), úpravou systému sociálního zabezpečení, který by zaručoval práva zaměstnanců pracujících na částečný úvazek, vyrovnáváním rozdílů v souvislosti s genderovými rolemi, zajištěním plynulého přechodu z práce na plný úvazek na práci na částečný úvazek a naopak a snahami o změnu firemní kultury.

Práce na částečný úvazek verze 2.0 v Nizozemsku

Ze všech zemí je práce na částečný úvazek nejčastější v Nizozemsku (další podrobnosti viz str. 71-73). Nizozemská politika v oblasti trhu práce k tomu přispěla zlepšením postavení zaměstnanců pracujících na částečný úvazek. V roce 1993 byly zákonem zrušeny hranice na základě odpracovaných hodin, na nichž se zakládal nárok na minimální mzdu a dovolenou. V roce 1996 zákonodárci zakázali jakoukoli diskriminaci zaměstnanců na základě pracovní doby, aby tím zajistili rovné zacházení v souvislosti se mzdami, placenou dovolenou, prémiemi, školeními a dalšími nároky (Fouarge a Baaijens, 2006). Další zákon z roku 2000 stanovil právo zaměstnanců požádat o zvýšení nebo zkrácení své pracovní doby (Visser a kol., 2011), přičemž zaměstnavatelé musí případné zamítnutí odůvodnit. Všechna tato opatření posílila postavení zaměstnanců pracujících na částečný úvazek a motivovala lidi, aby do takových zaměstnání nastupovala. To však neznamená, že se tím vyřešili všechny problémy s prací na částečný úvazek.

Švédsko: jak se vyhnout využívání práce na částečný úvazek

Vzhledem k genderovým rozdílům souvisejícím s prací na částečný vzniklo ve Švédsku několik iniciativ, které si kladly za cíl zavést „právo na práci na plný úvazek". Hlavním záměrem bylo, aby zaměstnanci, kteří tři roky pracovali na částečný pracovní úvazek, získali automatické právo na práci na plný úvazek (Thorsen a Brunk, 2009). Švédská konfederace odborových svazů (LO) sice toto právo při vyjednáváních už předložila (LO, 2010), ale zatím nevyústilo v přijetí jakýchkoli nových vnitrostátních právních předpisů.

Sdílení práce

Další metodou částečně individuálního přístupu ke zkrácení pracovní doby je sdílení práce. Zaměstnanci se mohou rozhodnout, zda chtějí pracovat na částečný úvazek, aby umožnili přijetí nového zaměstnance, který bude pracovat po zbývající čas. Jinak řečeno, pracovní dobu mezi sebou sdílí více lidí. Sdílení práce je ve své podstatě druh práce na částečný úvazek, která je však regulována kolektivně.

Pro zaměstnavatele z toho mohou plynout možné výhody, například zvýšení produktivity, nižší počet absencí a nové inovace díky více pohledům na věc (Williamson a kol., 2015). Z pohledu zaměstnanců mezi hlavní výhody patří snadnější skloubení pracovního a soukromého života, přitom ale mohou zůstat pracovat na stejné pozici. Takové řešení je však nevýhodné kvůli vyšší potřebě komunikace a koordinace, nezbytného předpokladu, aby spolu daní dva zaměstnanci vycházeli, a možných vyšších nákladů. Pro zaměstnance může zase sdílení práce, stejně jako práce na částečný úvazek, představovat překážku v profesním růstu.

Finská opatření na podporu sdílení práce

V roce 1996 Finsko zavedlo systém sdílení práce. Zaměstnanci si mohli na základě dohody se svým zaměstnavatelem zkrátit pracovní dobu přibližně o 40 až 60 procent. Nižší příjmy byly z 50 % nahrazovány státem (po dobu jednoho roku), přičemž zaměstnavatel musel s ohledem na kratší pracovní dobu přijmout nové zaměstnance. Peltola (1998) na základě posouzení systému konstatoval, že se do něj do konce roku 1997 zapojilo 6 000 zaměstnanců. Jedním z problémů ale byla dočasná mzdová diskriminace mezi zaměstnanci, kteří si zkrátili pracovní dobu (a dostávali náhradu), a zaměstnanci, kteří nově nastoupili na dané místo.

Zkrácení pracovní doby: vytvořit nová, nebo zachovat původní pracovní místa?

Při jakékoli analýze opatření vedoucích ke zkrácení pracovní doby, o nichž tu je řeč, můžeme rozlišit defenzivní a progresivní kroky: první z nich se zaměřují na zkrácení pracovní doby s cílem zachovat stávající pracovní místa (vyhnout se propouštění), zatímco druhá skupina opatření má za cíl vytvořit nová pracovní místa.

Mnoho příkladů krátkodobého zkrácení pracovní doby pracovní doby v jednotlivých společnostech vykazuje jasně defenzivní charakter. Prototypickou ukázkou tohoto přístupu je zkrácení ve společnosti Volkswagen (viz str. 77-79). Vznikly například i vnitrostátní politiky, které měly podpořit společnosti v tom, aby dočasně zkracovaly pracovní dobu s cílem vyhnout se cyklickému propouštění (např. *Kurzarbeit* v Německu, *deeltijdse werkloosheid* v Belgii). Ne všechny defenzivní opatření v rámci zkracování pracovní doby jsou však zaváděna jako odpověď na cyklické poklesy poptávky. Defenzivní zkrácení pracovní doby může být totiž také součástí reakce na pokles zaměstnanosti či počtu zaměstnanců související se strukturálními změnami v dané společnosti, odvětví, zemi nebo na celém kontinentu (Taddei, 1998: 33).

Americká společnost Kosice: čtyřdenním týdnem k zachování pracovních míst

V roce 2009 ocelářská společnost Kosice sídlící ve Spojených státech na půl roku zavedla ve výrobě čtyřdenní pracovní týden a ke stejnému kroku následně přistoupila i na jeden měsíc v roce 2012. Zaměstnanci dostali za neodpracované dny 60 procent mzdy. Systém byl zaveden na základě dohody s místními odbory s cílem zachovat pracovní místa v období malého počtu objednávek. V roce 2012 počítala společnost s čtyřdenním pracovním týdnem po dobu dvou 2 měsíců, ale už po prvním měsíci obnovila běžnou pracovní dobu. (Cziria, 2012).

Kratší pracovní doba během krize ve Švýcarsku

Během ekonomické krize v letech 2008 až 2009 se sociální partneři ve Švédsku dohodli na systému kratší pracovní doby financované zaměstnavatelem, zaměstnanci a vládou. Na základě této dohody si zaměstnanci mohli pracovní dobu zkrátit o 10 až 60 procent. Díky spolupráci zaměstnavatelů a vlády byly mzdy zaměstnanců dotčeny jen nepatrně. Systém umožňoval společnostem dočasně snížit mzdové náklady a zároveň si udržet zaměstnance. Využívat ho směly až po dobu pěti měsíců. Odbory IF Metall uvádí, že díky němu bylo zachováno až 15 000 pracovních míst. V roce 2012 se systém stal základem trvalejšího řešení (Kullander a Halling, 2012).

Dohody defenzivní povahy však s sebou nesou jistá rizika. Zaprvé, pokud v rámci trvalých defenzivních kroků při zkrácení pracovní doby dojde k ústupkům v oblasti platů, mohou být nezvratitelné, zatímco pracovní doba se dá následně snadno upravit. Zadruhé, u dočasných defenzivních dohod existuje riziko, že vedení zveličí potíže společnosti, aby si vyjednalo více ústupků. Zatřetí, záruky týkající se jistoty zaměstnání s sebou také nesou jisté problémy: jedna věc je nepropouštět, ale přirozený úbytek zaměstnanců bez náhrady už je problém, podobně jako nahrazování pracovníků s méně stálými formami pracovního poměru.

Zkrácení na několik let, nebo navždy?

S předchozím tématem úzce souvisí otázka, zda by zkrácení pracovní doby mělo být trvalé, nebo pouze dočasné. Pokud je zkrácení pracovní doby řešení okamžitého, dočasného problému, může být zrušeno, jakmile se situace vyřeší. Proto se ve většině případů defenzivního zkracování pracovní doby na úrovni společností jednalo o dočasné opatření. Jejich cílem je zachovat pracovní místa v případě (snad) dočasného poklesu poptávky po produktech. Ne všechna defenzivní opatření na úrovni

jednotlivých společností, jsou však dočasná, což jsme viděli například u belgického Vande Lanotteova zákona (viz text níže).

Může dojít i k dočasnému zkrácení pracovní doby, které je defenzivní z pohledu pracovních míst. Máme příklady dramatického dočasného zkrácení pracovní doby v reakci na energetickou krizi (viz str. 38) nebo Prezidentskou dohodu o podpoře zaměstnanosti (viz str. 37). Volba mezi dočasnými a trvalými opatřeními závisí na cílech, kterých má zkrácení dosáhnout, a zároveň bude mít důsledky pro jeho reálné účinky v praxi. Dočasné zkrácení pracovní doby se ukázalo jako účinné pro zachování pracovních míst při dočasných ekonomických potížích (viz str. 37) a je možné, že i zmírnilo dopady krize. Takový systém rovněž znamená nižší náklady na zavedení pro zaměstnance i zaměstnavatele. Dočasné systémy ale také nejspíš nepovedou k trvalé změně genderových rolí ve společnosti, ani zaměstnankyním nepomohou v tom, aby měly stejné podmínky jako zaměstnanci. Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem se zlepší jenom krátkodobě a má minimální nebo žádný vliv na udržitelnost hospodářství.

Defenzivní, ale trvalý: Vande Lanotteův belgický plán

1. ledna 1997 belgická vláda představila svůj plán na zkrácení pracovní doby pro společnosti potýkající se s ekonomickými potížemi. Pod podmínkou dohody s odborovými svazy mohly společnosti zkrátit pracovní dobu na minimálně 36 hodin výměnou za významné snížení příspěvků na sociální zabezpečení hrazených zaměstnavatelem. Pokud společnosti zavedly 32hodinový týden, příspěvky se úměrně snížily ještě více. Zde je třeba zdůraznit, že zatímco zkrácení pracovní doby mělo být trvalé (na základě kolektivních smluv uzavřených na dobu neurčitou), snížení příspěvků na sociální zabezpečení bylo dočasné a postupně během maximálně šesti let zrušeno. Počet společností, které se do této defenzivní části plánu zapojily (měl i progresivní část), nebyl vysoký, protože nebyl příliš praktický, snížení příspěvků na sociální zabezpečení bylo dočasné a společnosti nebyly ochotné měnit své pracovní a organizační postupy.

Kratší týden pro všechny, nebo jenom pro někoho?

Pokud je cílem zkrácení pracovní doby prodloužit pracovní život, tvůrci politik se často zaměřují na zkrácení pracovní doby pro konkrétní skupiny. Mnoho zemí zavedlo systémy, v nichž mají starší zaměstnanci více dovolené. Z pohledu zdravější rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem v řadě zemí existuje možnost, aby si matky po narození dítěte mohly zkrátit pracovní dobu.

Vypadá to jako lákavé řešení, protože se zaměřuje na konkrétní problém (starší zaměstnanci odcházející z trhu práce, matky čelící problémům při kombinování práce s výchovou dětí), kterému čelí konkrétní cílová skupina. Zároveň si je třeba uvědomit možné negativní vedlejší účinky takového kroku. Je všeobecně známým faktem, že ženy se při hledání práce potýkají s diskriminací už jen kvůli tomu, že by v budoucnosti mohly otěhotnět a dočasně přestat pracovat, nebo si následně zkrátit pracovní dobu.

To samé by se dalo říct i o starších zaměstnancích. Ačkoli některým z nich by to usnadnilo výkon zaměstnání, zároveň se může jednat o překážku při hledání (nebo

snaze si udržet) zaměstnání, protože zaměstnavatel je bude vnímat jako nákladnější a problematičtější v porovnání s mladšími pracovníky.

Dovolená navíc pro starší pracovníky v neziskovém sektoru v Belgii

Od roku 2000, zaměstnanci belgických neziskových organizací dostávají dovolenou navíc podle svého věku: jeden den měsíčně pro osoby ve věku 45 let a více, dva dny pro osoby ve věku 50 let a více a tři dny pro osoby ve věku 55 let a více. Cílem systému je, aby se tato zaměstnání stal a lákavějšími a aby starší zaměstnanci zůstali aktivní delší dobu. Nedávné posouzení celého systému ale ukazuje smíšené výsledky. Většina zaměstnavatelů se shodne na tom, že tento systém jim pomohl najít vhodné kandidáty na volná pracovní místa, ale zároveň uvádí, že se jednalo o překážku při zaměstnávání starších osob. V souvislosti s delším pracovním životem většina zaměstnavatelů souhlasí s tím, že zkrácení pracovní doby přispívá k tomu, aby zaměstnanci vydrželi v práci déle (Lamberts a kol., 2015).

Změna pracovní doby ze zákona, nebo změna kultury práce?

Až dosud jsme se zabývali především strukturou pracovní doby (zákonem požadovanou délkou) a jejími dopady na různé relevantní aspekty. Pracovní doba však není jen otázkou struktury, ale také kultury. Historky o japonských nebo čínských zaměstnancích, kteří se upracovali k smrti (*karoshi* a *guolaosi*) jsou všeobecně známé. Přitom v řadě evropských zemí se potýkáme s podobným druhem „kultury dlouhé pracovní doby“. Zvláště ve vedoucích pozicích je dlouhá pracovní doba vnímána jako věc postavení, která vypovídá o významnosti daného zaměstnance.

Mezi hlavní důvody dlouhé pracovní doby uvádějí dotazovaní velkou pracovní zátěž, nedostatek zaměstnanců, práci na projektech, tzv. plochou organizační strukturu, vyřizování e-mailů, firemní kulturu založenou na schůzích a častější služební cesty (Kodz, 2003). Zároveň zde působí i všeobecně přijímaná potřeba „být přítomen“, abyste ukázali svou loajálnost společnosti. Osobní kontakt s nadřízeným zásadně zvyšuje pravděpodobnost povýšení, což vede k jevu, který bychom mohli nazvat „soupeřivá přítomnost v zaměstnání“ (Simpson, 1998).

Taková kultura nicméně ovlivňuje zdraví zaměstnance a jeho možnosti skloubit práci se soukromým životem a v neposlední řadě jsou tím zásadně znevýhodněny ženy s dětmi.

Kultura pracovní doby jako důkaz genderových rozdílů

Sarah Rutherford (2001) provedla zajímavou studii zabývající se společnostmi s kulturou dlouhé pracovní doby. Upozornila na skutečnost, že čas slouží k utvrzování genderových rozdílů. Výstižně popisuje společnosti, v nichž vedení vnímá odchod domů okolo půl sedmé jako signál, že zaměstnanci nemají dost práce, nebo společnosti, kde se schůze běžně konají v 7 hodin ráno nebo v 8 hodin večer, i soutěžení mezi kolegy, kdo vydrží v kanceláři nejdéle. Kromě zřejmých dopadů na zdraví zaměstnanců a jejich kvalitu života taková kultura zároveň prohlubuje genderové rozdíly zaměstnanců, protože ženy s dětmi, které čeká doma ještě péče o domácnost, takovou pracovní dobu jednoduše nemohou zvládnout.

Zkrácení počtu hodin, aniž by v některých částech společnosti zároveň došlo ke změně kultury dlouhé pracovní doby, proto může být neúčinné. Změna struktury pracovní doby proto vyžaduje i změnu kultury. Jednou z metod je omezení práce mimo úřední dobu. Příkladem takového opatření je i francouzské právo „odpojit se“ (viz níže).

Francouzské právo „odpojit se“, 2017

S e-mailem, notebooky a chytrými telefony mohou zaměstnanci pracovat v podstatě kdekoli a kdykoli. Kvůli tomu jsou ale pod trvalým tlakem. Může se jednat i o jednu z příčin vyhoření. V boji proti tomuto trendu a v zájmu lepšího oddělení soukromého a pracovního života přijali zákonodárci ve Francii právní předpisy upravující právo „odpojit se“. Zaměstnanci ho mohou uplatnit, pokud je zaměstnavatel nutí odpovídat na e-maily po pracovní době. Jeho smyslem je změnit kulturu, která vyžaduje, abyste byli neustále připojení a připravení pracovat.

Ve snaze změnit kulturu dlouhé pracovní doby neboli soupeřivé přítomnosti v zaměstnání se můžeme inspirovat i metodami, které jsou využívány k boji proti nežádoucí přítomnosti v práci. K té dochází, pokud zaměstnanci chodí do práce, i když se necítí dobře. Škodí tím nejenom sobě, ale také svým kolegům, zaměstnavateli a společnosti obecně. Pokud nemocní lidé chodí do práce, může se tím prodloužit doba pracovní neschopnosti. Samozřejmě také může dojít k šíření bacilů po pracovišti. Proto zaměstnavatelé, vlády a odborové svazy zpravidla žádají, aby nemocní lidé zůstávali doma.

To by se dalo říct i o soupeřivé přítomnosti v práci. Škodí zdraví lidí a snižuje jejich produktivitu, navíc neustálou přítomnost některých zaměstnanců mohou začít napodobovat další a také může mít negativní dopady na schopnost pracovat v pozdějším věku. Pro dobro nás všech bychom měli chodit domů, jakmile nám skončí pracovní doba. Některé společnosti jako například Patagonia se podle všeho už poučily a po konci pracovní doby zamykají kanceláře, aby zaměstnanci přestali pracovat (Quan, 2015).

Kultura a zkrácení pracovní doby: klíč k pochopení šestihodinového pracovního dne ve společnosti Kellogg's

V roce 1930 došlo v továrně Kellogg's v Battle Creek v Michiganu ke zkrácení pracovní doby na šest hodin denně. Společnost přešla ze systému tří osmihodinových směn na systém čtyř šestihodinových směn. Cílem bylo vytvořit v době velké hospodářské krize nová pracovní místa. Experiment nadšeně uvítali zaměstnanci, představitelé odborů, politici i velcí zaměstnavatelé. V průběhu několika dalších let byl ale šestihodinový pracovní den postupně rušen v jednom oddělení za druhým. V roce 1985 ustoupilo i zbývajících 530 zaměstnanců s šestihodinovou pracovní dobou a experiment byl oficiálně ukončen. V čem nám tedy tento příklad pomohl rozklíčovat problémy související s šestihodinovým pracovním dnem? Pochopitelně existuje celá řada vysvětlení, ale Hunnicutt (1996) poukazuje především na kulturní problém: na „potřebu“ pracovat „na plný úvazek“, která je kulturně podmíněným důsledkem soupeření mezi jednotlivými společenskými vrstvami a ženami a muži (1996: 6). Problematika společenských vrstev odkazuje na změnu přístupu vedení ke zkrácení pracovní doby z vlídného na otevřeně nepřátelský. Otázka rovnosti mužů a žen je v tomto případě také velmi relevantní. Po obnovení osmihodinové pracovní doby volali zejména muži. Šestihodinový pracovní den totiž oslabil ústřední postavení práce ve společnosti, a tudíž i postavení muže v rodině. Kromě toho s příchodem televize přestal být takový zájem o společné volnočasové aktivity.

Volný čas se začal měnit v individuální činnost, čímž ve skutečnosti klesala jeho hodnota. Pod tlakem vedení a s ohledem na genderové vztahy a změny v trávení volného času zastánci šestihodinového pracovního dne prohrávali jednu bitvu za druhou, dokud se nepodřídilo i posledního oddělení.

Závěr

Čert vězí v detailu. Jedna věc je souhlasit se zkrácením pracovní doby, druhá je dohodnout se, jak by taková změna měla proběhnout. Ukázali jsme, že před zavedením kratší pracovní doby je třeba učinit řadu rozhodnutí, která mají důsledky na reálné výsledky takového kroku.

Naštěstí již proběhlo mnoho různých experimentů vycházejících z různých přístupů. Každé zkrácení pracovní doby je jiné. Z experimentů se zkracováním pracovní doby se proto můžeme poučit. Některé se zaměřovaly na praktické potřeby podniků či odvětví, jiné na celé země nebo společnost jako takovou.

V zájmu přispět ke snaze o zkracování pracovní doby se v následujícím oddíle podrobněji zabýváme pěti různými případy zkrácení pracovní doby a jejich cíli, konkrétní podobou a dosaženými výsledky.

Kapitola 4
Jak to dokázali: příklady zkrácení pracovní doby

Nizozemsko
Olivier Pintelon a Stan De Spiegelaere

Nizozemský 30hodinový týden neboli „ekonomika na částečný úvazek“
— Kdy: 1980-2017
— Individuální a dobrovolný systém: všeobecné rozšířená práce na částečný úvazek
— Změnu financovali zaměstnanci (prostřednictvím ztráty platů)

V Nizozemsku pracuje 76 procent žen na částečný úvazek, čímž se tato země zcela vymyká ostatním. Jde o typický (a jediný?) příklad individuálního zkrácení pracovní v masivním měřítku. Velký podíl zaměstnanců s částečným pracovním úvazkem vede k tomu, že průměrná týdenní pracovní doba (zaměstnanců pracujících na částečný úvazek i na plný úvazek dohromady) nedosahuje ani 30 hodin týdně. Jinými slovy, v Nizozemsku dospěli k čtyřdennímu pracovnímu týdnu prostřednictvím individuálního, nikoli kolektivního zkrácení pracovní doby.

Jak toho dosáhli?

Vše začalo Wassenaarskou dohodou v roce 1982. Tváří v tvář vysoké a trvalé nezaměstnanosti přijaly nizozemské odborové svazy pomalejší růst

mezd výměnou za (nevýrazné) zkrácení pracovní doby. K němu však v praxi nedošlo. Zkrácení ze 40 na 38 hodin týdně ve skutečnosti nikdy oficiálně neproběhlo (De Beer, 2012). Dohoda z roku 1982 však umožnila dlouhodobý pomalejší růst mezd, tedy druhou část dohody.

Zároveň v 80. a 90. letech zásadně vzrostl počet pracovních míst na částečný úvazek. Z nizozemského trhu práce se tak stala první „ekonomika na částečný úvazek" na světě (Visser, 2002). Nebývalý nárůst práce na částečný úvazek v Nizozemsku nemá jednoduché vysvětlení, ale zřejmě byl důsledkem vzájemného působení společenských norem a politiky. Nizozemky vstoupily na tamní trh práce relativně pozdě (v porovnání s dalšími zeměmi EU), zato ale rychle. Model ženy v domácnosti byl v nizozemské kultuře dlouho hluboce zakořeněn, což ženám bránilo být aktivní na trhu práce. Toto chápání se ale během několika málo let dramaticky proměnilo. Yerkes a Visser (2006: 243) k tomu uvádějí, že procento lidí, kteří nesouhlasili s tím, aby matky pracovaly, kleslo z 84 procent v roce 1965 na 44 procent v roce 1970. V tomto období začaly ženy vstupovat na trh práce ve velkém, zejména právě prostřednictvím práce na částečný úvazek (van Doorne a Schippers, 2010; Visser a kol., 2011). Z pohledu zaměstnavatelů byla tato pracovní místa obsazována ve složité ekonomické situaci, což jim pomohlo předejít dalšímu nepříjemnému propouštění.

Podpora zaměstnávání na částečný úvazek politickými kroky přišla až v pozdější fázi. Jedním z klíčových legislativních textů byl *zákon o zákazu diskriminace na základě pracovní doby* z roku 1996, podle kterého zaměstnavatelé nesmějí zacházet rozdílně se zaměstnanci s odlišnou pracovní dobou, ledaže k tomu mají oprávněný důvod. Druhým zásadním právním předpisem byl *zákon o úpravě pracovní doby* z roku 2000, který stanoví právo zaměstnanců na jednostrannou úpravu pracovní doby (za určitých podmínek). Právo se v praxi týká jak zkrácení, tak prodloužení pracovní doby (Visser a kol., 2011).

Poučení z Nizozemska

Může nám nizozemská ekonomika na částečný úvazek posloužit jako dobrý příklad novodobého zkrácení pracovní doby založeného na dobrovolném a individuálním rozhodnutí? Ačkoli je takový závěr lákavý, můžeme se z této zkušenosti poučit hned ve třech ohledech.

Zaprvé nám nizozemský příklad ukazuje, že **pracovní místa lze relativně jednoduše přerozdělit**. Nárůst práce na částečný úvazek zásadním způsobem přispěl k „nizozemskému zázraku", protože počet pracovních míst se zvyšoval daleko rychleji než průměr EU. Tři čtvrtiny všech nových míst nabízely zaměstnání na částečný úvazek, a do mnoha z nich nastoupily ženy (Visser, 2002). Van Oorschot (2002) ve svém kritickém posouzení „nizozemského zázraku" ukázal, že ačkoli Nizozemsko dokázalo zaměstnat neuvěřitelný počet lidí, množství odpracovaných hodin bylo podprůměrné. Podobně i van Doorne a Schippers (2010) podotkli, že míra ekonomické aktivity žen v Nizozemsku je zvláště vysoká, ale při pohledu na pracovní dobu nebo na míru aktivity měřenou plnými úvazky se Nizozemsko nachází pod průměrem EU (van Doorne a Schippers, 2010). „Nizozemský zázrak" je tedy ukázkou, že přerozdělení práce je možné, že společnosti se dokážou přizpůsobit lidem pracujícím na částečný úvazek a že takový krok může být součástí úspěšné politiky zaměstnanosti.

Zadruhé, **ve své podstatě kolektivní zkrácení pracovní doby** nevede k vyšší zaměstnanosti. Paul De Beer (de Beer, 2012) na základě posouzení kolektivního zkrácení pracovní doby v 80. letech tvrdí, že pracovní doba zaměstnanců s plným pracovním úvazkem zůstala v praxi téměř stejná. Důvodů je hned několik. Zaměstnanci i nadále pracovali přesčas a v mnoha společnostech se zvýšil počet dní placené dovolené. Tím by se dalo vysvětlit, proč mělo zkrácení pracovního týdne jen omezené dopady na zaměstnanost.

A zatřetí **zkrácení pracovní doby na základě individuálního a dobrovolného systému upevňuje typické genderové rozdíly na trhu práce**. Domácí práce mají na starost především ženy, což je motivuje k tomu, aby si hledaly práci na částečný úvazek. Proto mají nižší mzdy a horší kariérní vyhlídky. Na tomto místě je však třeba připomenout, že v nizozemském sociálním systému v podstatě neexistují dostupné služby péče o děti, zvláště v porovnání se skandinávskými zeměmi.

Francie

Stan De Spiegelaere

Francouzský 35hodinový pracovní týden

- Kdy: +/- 1998 -2008
- 35hodinový pracovní týden ve všech společnostech
- Povinný systém pro všechny zahrnující systém odměn při dobrovolném přijetí
- Trvalé zkrácení
- Změnu financovala vláda, zaměstnanci a zaměstnavatel

V roce 1998 přišla francouzská vláda s překvapujícím návrhem. Chtěla oficiálně zkrátit pracovní dobu z 39 na 35 hodin. Tímto krokem se Francie stala první a stále je jedinou zemí, která ze zákona zkrátila pracovní dobou na 35 hodin týdně. Zkrácení bylo zavedenou ve dvou krocích: v roce 1998 byl přijat tzv. Aubryho zákon I a v roce 2000 tzv. Aubryho zákon II. První zákon stanovil 35hodinovou pracovní dobu ve velkých podnicích (s více než 20 zaměstnanci). Společnosti, které byly ochotné zkrátit pracovní dobu na základě kolektivní smlouvy ještě dříve, získaly nárok na významné daňové úlevy. Aubryho zákon II potvrdil 35hodinový pracovní týden a poskytl sociálním partnerům více svobody při vyjednávání. Navíc byl zrušen požadavek na prokázání vytvoření nových pracovních míst výměnou za zmíněné daňové výhody, který stanovil Aubryho zákon I. Sociální partneři na úrovni společností tím získali velký prostor při vyjednávání praktických aspektů zkrácení. Pracovní dobu bylo možné vypočítat na základě ročního referenčního období (což umožňovalo přidat dovolenou navíc) a pracovní doba vedoucích pracovníků byla upravena na základě zvláštního ujednání.

Základní rysy krácení pracovní doby ve Francii můžeme shrnout takto: 1) relativně významné zkrácení zákonné pracovní doby, 2) zásadní role a svoboda sociálních partnerů, 3) souběžné snížení daňových odvodů (zejména u nižších mezd) a 4) větší flexibilita pro společnosti při upravování pracovní doby. Mzdy sice nebyly sníženy, ale po zkrácení pracovní doby došlo k jejich zmrazení na 18 měsíců.

Náklady na kratší pracovní týden ve Francii tedy nesla zejména vláda a zaměstnanci. Tato skutečnost společně s mírným zvýšením produktivity přispěla k tomu, že

opatření v podstatě nemělo dopad na celkové náklady práce. Na rozdíl od zkracování pracovní doby v menším měřítku, jako tomu bylo například v Nizozemsku, neměla kratší pracovní doba viditelný účinek na počet odpracovaných hodin týdně, které klesly přibližně o dvě hodiny (Askenazy, 2013; Lehndorff, 2014).

Jak tedy můžeme francouzskou zkušenost zhodnotit? Nedávná hodnotící zpráva francouzského Národního shromáždění (Assemblée Nationale, 2014) nám poskytuje cenné informace o účinnosti tohoto opatření. Zaměřme se nejprve na **dopady na zaměstnanost**, a to konkrétně na otázku, zda zkrácení pracovní doby přispělo k vytváření nových pracovních míst, a pokud ano, kolik jich bylo. Tato problematika je již dlouho předmětem bouřlivé akademické debaty. Vznik nových pracovních míst po zavedení kratší pracovní doby je všeobecně uznávaný fakt, ale odpověď na otázku, zda k němu došlo *díky* zkrácení pracovní doby, nebo *navzdory* tomuto kroku, zůstává nezodpovězená. Mnozí uváděli jako příčinu vytváření nových pracovních míst větší flexibilitu a nižší daně, nikoli kratší pracovní dobu. Přesto zřejmě panuje obecná shoda na tom, že balíček opatření zahrnující zkrácení pracovní doby vedl k vytvoření 350 000 až 500 000 pracovních míst (Méda a Larrouturou, 2016).

Dalším zajímavým dopadem zkrácení je podíl zaměstnanců pracujících na částečný úvazek, zejména zaměstnankyň s **částečným pracovním úvazkem**. Ženy, které by v případě 39hodinové pracovní doby zvolily zaměstnání na částečný úvazek, došly k závěru, že 35hodinová práce na plný úvazek vyhovuje jejich potřebám. I společnosti, které dříve nabízely částečné úvazky, situaci přehodnotily a poskytovaly pracovní místa na plný úvazek s 35hodinovou pracovní dobou. Vzhledem k tomu, že práce na částečný úvazek zastávaná především ženami je považována za překážku na cestě ke skutečné rovnosti žen a mužů, by se mohlo jednat o pozitivní vývoj. Navíc muži s kratší pracovní dobou častěji uváděli, že se výrazně více zapojují do péče o rodinu a domácích prací, což je signál změn (i když pomalých) v chápání genderových rolí (Méda a Larrouturou, 2016).

Zatřetí se zvýšila **míra zaměstnanosti starších osob**. Díky kratšímu pracovnímu týdnu zřejmě zaměstnanci zůstávají déle ekonomicky aktivní. Vzhledem ke stárnutí obyvatelstva v Evropě se může jednat o velmi nadějný vývoj. Je však třeba se mít na pozoru. Míra ekonomické aktivity starších zaměstnanců byla ve Francii velmi nízká a zvýšením zaměstnanosti Francie v podstatě pouze dohnala ostatní země. Pracovní doba tudíž zcela jistě není jediným a ani nejdůležitějším faktorem, který určuje míru aktivity starších lidí na trhu práce.

Zaměříme-li se na **rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem**, získáme spíše smíšené výsledky. Ačkoli většina dotazovaných v průzkumu vnímala 35hodinový pracovní týden jako přínosný pro lepší rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem, názory už byly smíšenější zejména s ohledem na zavedení nestandardní pracovní doby, menší kontrolu nad pracovní dobou nebo nedodržování výpovědních lhůt (Fagnani a Letablier, 2004).

Kratší pracovní doba ale nepřinesla pozitivní výsledky na všech frontách. Jedním z významných vedlejších účinků bylo zintenzivnění práce. Lidé sice pracovali kratší dobu, ale intenzivněji než kdy předtím (Askenazy, 2013). Velký problém to bezpochyby znamenalo pro takzvané bílé límečky. Kvůli zkrácení pracovní doby a zmrazení mezd se také údajně významně zvedl podíl zaměstnanců pobírajících minimální mzdu (OECD, 2005: 35–36).

V souvislosti s **náklady** došlo ve Francii souběžně se zavedením 35hodinového týdne také k výraznému snížení příspěvků na sociální zabezpečení. Náklady společností

zůstaly v průměru stejné, ale náklady hrazené z veřejných financí rozhodně nikoli. Podle údajů Národního shromáždění (Assemblée Nationale, 2014) vyšlo snížení daní v roce 2006 na celkem 11-13 miliard eur. Toto číslo ale nepředstavuje čisté náklady. K tomu bychom potřebovali zahrnout příspěvky hrazené lidmi, kteří si díky zkrácení pracovní doby našli zaměstnání, úspory v systému podpory v nezaměstnanosti, další daně hrazené prostřednictvím vyššího příjmu atd. Ve zprávě francouzského Národního shromáždění (2014: 113) se uvádí přibližné náklady ve výši 8 000 eur na jedno pracovní místo.

Celkové hodnocení tohoto kroku tedy rozhodně není negativní. Systém kratší pracovního týdne však následně další francouzské vlády různými způsoby narušily (Méda a Larrouturou, 2016). Proto se průměrná pracovní doba opět prodloužila (Askenazy, 2013) a v případě zaměstnanců pracujících na plný úvazek dosáhla téměř 40 hodin (Nicot, 2010). Z tohoto důvodu není možné reálně posoudit dlouhodobý dopad tohoto kroku.

Švédsko

Olivier Pintelon

Experiment Svartedalen

— Kdy: 2014-2016
— 30hodinová pracovní doba na úrovni společnosti
— Povinný systém pro všechny zaměstnance
— Dočasná změna
— Plně financována z rozpočtu obce Göteborg

V posledních dvou letech se debata o zkracování pracovní doby stočila k jednomu konkrétnímu experimentu: šestihodinovému pracovnímu dni ve švédském domově pro seniory Svartedalen. Po dobu 23 měsíců tam zaměstnanci pracovali šest místo osmi hodin denně. V současné chvíli, krátce po skončení experimentu, můžeme jeho účinnost posoudit na základě oficiální hodnotící zprávy (Lorentzon, 2017) a přímého kontaktu s Bengtem Lorentzonem, hlavním vědcem zabývajícím se tímto případem.

Experiment se zkrácením pracovní doby v tomto domově pro seniory nebyl ve Švédsku prvním svého druhu. V roce 1989 byla 30hodinová pracovní doba zavedena v hornickém městečku Kiruna. V tomto případě však neproběhlo dostatečné následné posouzení. V 90. letech proběhlo několik dalších experimentů v domovech pro seniory ve městech Oslo, Stockholm, Helsingborg, Malmo nebo Umea. Výsledky nebyly vždy jednoznačné. Všechny ale měly společnou jednu věc: snížení absencí (Helgeson, 2017).

V dubnu 2014 se vedení města Gothenburg rozhodlo zahájit nový experiment s 30hodinovou pracovní dobou. Projekt trval od 1. února 2015 do konce prosince 2016. Jeho cílem bylo posoudit dlouhodobé dopady kratšího pracovního dne. Z politického hlediska se hned od počátku jednalo o kontroverzní experiment. Městu vládne levicová koalice sociálních demokratů, zelených a „Levicové strany“. Opozice v Gothenburgu se proti projektu ostře postavila a v roce 2015 se ho pokusila zrušit s tím, že celý experiment je jen plýtváním veřejných peněz.

Experiment proběhl v domově pro seniory Svartedalen. Po dobu 23 měsíců se pracovní doba pečovatelů zkrátila na šest hodin denně, respektive na 30 hodin týdně.

Noční směna trvala v průměru osm hodin, což bylo o dvě hodiny méně než předtím. K pokrytí kratší pracovní doby byli přijati noví zaměstnanci, jejichž počet odpovídal 15 plným úvazkům. Mzdy zaměstnanců zůstaly stejné a nově přijatí zaměstnanci byly placení z veřejných zdrojů. Jinými slovy, kratší pracovní doba byla plně financována vládou. S cílem posoudit dopady kratší pracovní doby experiment zahrnoval dvě kontrolní skupiny: zaměstnance domova pro seniory v Solängenu a zaměstnance zmíněného domova pro seniory v Gothenburgu. Tato dvě zařízení byla vybrána i s ohledem na míru porovnatelnosti. Kromě zkrácení pracovního týdně v domově Svartedalen nedošlo k žádným jiným opatřením.

Po skončení experimentu byla předložena hodnotící zpráva. Zde se zaměříme na dopady kratší pracovní doby na zdraví zaměstnanců, kvalitu poskytovaných služeb i na ekonomické důsledky experimentu. Výsledky vychází především z dotazníků rozdaných zaměstnancům a klientům domova pro seniory Svartedalen a Solängen. Také zmiňujeme fyziologické údaje a administrativní statistiky.

V oblasti zdraví zpráva hovoří o významném zlepšení zdraví zaměstnanců s 30hodinovým pracovním týdnem, zejména u pečovatelů ve věku nad 50 let. Jak je vidět v tabulce č. 3, většina z nich uvedla výrazné zlepšení indikátorů zdraví (obecné zdraví, bdělost, nepřítomnost stresu a aktivní životní styl) po zavedení 30hodinového pracovní doby. Aktivní životní styl znamená alespoň 30 minut cvičení, chůze, jízdy na kole atd. Pečovatelé v domově Svartedalen spali v průměru o jednu hodinu více než zaměstnavatelé referenčního zařízení. V první skupině rovněž pečovatelé uváděli nižší krevní tlak. Lepší zdraví se odrazilo i v počtu dnů, kdy byli zaměstnanci s plným pracovním úvazkem v pracovní neschopnosti z důvodu nemoci. Celková míra absencí z důvodu nemoci během experimentu klesla, zatímco v referenčním zařízení vzrostla, zejména u pečovatelů nad 50 let. V této kategorii byl rozdíl mezi těmito dvěma domovy pro seniory opravdu významný (11,7 procent v porovnání 6,2 procenty).

Tabulka č. 3 Zdravotní stav podle účastníků experimentu po 23 měsících (kdy byl ukončen)

Konec experimentu	Zdravotní stav podle účastníků	Bdělost	Nepřítomnost stresu	Aktivní životní styl
Svartedalen	72%	65%	64%	58%
Solängen	60%	50%	45%	43%

Kromě zdraví pečovatelů se zlepšila i **kvalita služeb**. Obyvatelé domova pro seniory Svartedalen uvádějí příjemnější zkušenosti. Zaměstnanci se klientům více aktivně věnovali, chodili s nimi na čerstvý vzduch, zpívali nebo tančili. Zde je třeba podotknout, že v hodnotící zprávě se uvádí, že není jednoduché dokázat přímou souvislost mezi těmito výsledky a zkrácením pracovního dne. Přesto nám experiment v Gothenburgu poskytl další možný argument pro zavedení kratší pracovní doby, a to kvalitu poskytovaných služeb. Zejména u poskytovatelů služeb v oblasti péče si nejspíš dokážeme představit, že dobré pracovní podmínky mají na poskytované služby pozitivní dopady.

Nakonec zhodnotíme **celkovou cenu** tohoto experimentu, tedy jeho ekonomické důsledky. S ohledem na potřebu nepřetržité péče a nezvyšováním tlaku v práci byli přijati noví zaměstnanci, což znamená náklady navíc. Protože platy zaměstnanců s kratší pracovní dobou zůstaly stejné, nedošlo k úsporám ani v této oblasti. Na druhou

stranu, méně dnů v pracovní neschopnosti vedlo k mírným úsporám v rozpočtu. Celkově vyšel tento švédský experiment na přibližně 12,5 milionů SEK. Podle zprávy by však při zohlednění úspor v systému podpory v nezaměstnanosti klesly čisté náklady až k 6,5 milionům SEK.

Švédská zkušenost nám ukázala, že kratší pracovní doba může přispět k lepšímu zdraví zaměstnanců a zároveň zlepšit kvalitu poskytovaných služeb. Je ale třeba nezapomínat na zvláštní okolnosti tohoto konkrétního experimentu. Změna se nedotkla mezd pečovatelů, zkrácení pracovní doby bylo v plném rozsahu vykompenzováno nově přijatými zaměstnanci a všechny náklady financovala dotacemi místní samospráva, nikoli zaměstnanci nebo zaměstnavatel.

Experiment již skončil a pracovní doba se opět vrátila na osm hodin. Přesto přilákal pozornost celého světa a byl inspirací pro další podobné projekty, například na chirurgické klinice v Mölndalu nedaleko Götenborgu (Helgeson, 2017) i v několika startupech (Hardeep, 2016). V zámoří se belgická ženská organizace Femma (která také nadšeně volá po kratší pracovní době) rovněž chystá na podobný experiment s 30hodinovým pracovním týdnem (Deredactie.be, 2015).

Volkswagen: 28,8 hodin týdně

Stan De Spiegelaere

Experiment Volkswagen
- Kdy: 1993–1999
- Týdenní pracovní doba 28,8 hodin na úrovni společnosti
- Povinný systém pro všechny zaměstnance
- Dočasné a defenzivní opatření s cílem vyhnout se propouštění
- Změnu financovali zaměstnanci a zaměstnavatel

V roce 1993 byla německá rada zaměstnanců společnosti Volkswagen informována o problémech souvisejících s nadměrnou kapacitou. V ohrožení bylo 100 000 pracovních míst. Informace vyšla najevo v říjnu a na konci listopadu německé odbory kovodělníků IG Metall uzavřely s vedením bezprecedentní dohodu. Nemělo dojít k žádnému propouštění. Místo toho měla být pracovní doba zkrácena o 20 procent, to znamená z 36 na 28,8 hodin týdně.

Krátká historie odvážného experimentu

Zaměstnanci se vyhnuli hromadnému propouštění, pro zaměstnavatele dohoda znamenala významné krátkodobé úspory (bez potřeby sociálního plánu) i dlouhodobé udržení lidského kapitálu. Na první pohled se jedná o vítězství pro všechny strany, ale při bližším zkoumání narazíme na jisté problémy.

Zkrácení pracovní doby v tomto případě znamenalo zásadní snížení výdělků pro zaměstnance. Odbory IG Metall vyjednaly jednoduché řešení, aby se pracovníci nedostali do problémů se svými měsíčními výdaji: měsíční mzda měla zůstat stejná (Hans Böckler Stiftung, 1993). V tom vyjednavači uspěli. Zvýšením hodinové mzdy o

jedno procento a postupným proplácením dovolené a ročních prémií zůstal zaměstnancům stabilní měsíční příjem, zatímco roční mzda klesla přibližně o 16 procent (v porovnání s 20procentním zkrácením pracovní doby). Zavedení kratší pracovní doby s cílem vyhnout se hromadnému propouštění tak zaplatili hlavně zaměstnanci a v malé míře i zaměstnavatel.

Po roce 1993 ale přišla větší flexibilita a s ní i delší pracovní doba. V rámci dohody z roku 1993 se jednalo o dočasné opatření: jakmile se problémy s nadměrnou kapacitou vyřeší, zaměstnanci se budou moci vrátit k delšímu pracovnímu týdnu (35 hodin) s odpovídajícím zvýšením mzdy. Po dvou letech se situačně značně zlepšila, ale nadměrná kapacita stále způsobovala jisté potíže. Odbory a vedení se dohodly, že zachovají týdenní pracovní dobu 28,8 hodin, pokud zaměstnanci přistoupí k některým ústupkům. Přišli o řadu benefitů (bonusy za přesčasy, práci v sobotu ad.) a pracovní doba se prodloužila o 1,2 hodiny bez zvýšení odměny. Kromě toho byla zavedena flexibilnější organizace pracovní doby: pracovní doba se vypočítávala ročně, byl zaveden jakýsi systém pro ukládání času, díky kterému si šlo uložit nastřádané přesčasové hodiny, a byl zrušen systém evidence příchodů a odchodů. V roce 1997 odbory souhlasily i s dalšími ústupky: dočasným přijetím nových zaměstnanců, kteří však měli horší platové podmínky než původní zaměstnanci. Jinak řečeno, byl vytvořen dvoustupňový systém odměňování (Zagelmeyer, 1997).

Do roku 1999 se problém s nadměrnou kapacitou vyřešil a pracovní doba se vrátila do starých kolejí. Pracovní doba 28,8 hodin týdně sice z účetních důvodů nebyla oficiálně zrušena, ale většina zaměstnanců se vrátila k delšímu pracovnímu týdnu. V roce 2006 se společnost oficiálně vrátila k 33hodinové pracovní době pro zaměstnance vykonávající méně kvalifikovanou práci a k 34hodinovému pracovnímu týdnu pro vedoucí pracovníky (Dribbusch, 2006).

Podmínky a hodnocení

Společnost Volkswagen a odbory IG Metall tímto způsobem dokázaly na sedm let zásadně zkrátit pracovní dobu výměnou za zachování pracovních míst a bez zásahu státu, ale se snížením mezd. Je však třeba opět zohlednit specifické okolnosti, za kterých k tomuto experimentu došlo. Zaprvé, mzdy ve společnosti Volkswagen byly o hodně vyšší než minimální mzdy v daném sektoru. Částečné snížení taky bylo pro tyto zaměstnance přijatelnější než pro průměrného německého zaměstnance. Zadruhé, Volkswagen i IG Metall věnovaly velkou péči tomu, aby ke změnám došlo na základě dohody mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. Proto se taky společnost příliš nehrnula do propouštění jedné třetiny svých zaměstnanců. Zatřetí, její zaměstnanci mají mnoho specializovaných schopností a dovedností potřebných pro práci v této konkrétní společnosti. To znamená, že mají omezené možnosti při hledání jiné práce, což ale zároveň také vyšší náklady při přijímání nových zaměstnanců. Tyto důvodu motivovaly obě strany k tomu, aby se vyhnuly propouštění (Schulten, Seifert a Zagelmeyer, 2007).

Jak můžeme tedy zkušenost ve společnosti Volkswagen zhodnotit? Z hlediska **zaměstnanosti** mělo zkrácení pracovní doby pozitivní, ale zároveň defenzivní dopad. Nedošlo k velké vlně propouštění. V období po zavedení kratší pracovní doby ale byla řada pracovních míst zrušena tím, že odcházející zaměstnanci nebyli nahrazováni. Dvoustupňový systém navíc znamenal, že nově přijatí zaměstnanci měli výrazně horší

pracovní podmínky. Experiment byl tedy úspěšný z pohledu zachování pracovních míst, ale jeho dlouhodobé efektivitě už lze pochybovat.

Výsledky experimentu jsou podobně dvojznačné i s ohledem na **stres**. Podle tří čtvrtin zaměstnanců byla pracovní zátěž při pracovní době 28,8 hodin týdně vyšší. To platilo zejména pro zaměstnance ve vyšších pozicích. Tito zaměstnanci proto systém hodnotili negativněji než zaměstnanci ve výrobě: nové uspořádání se nelíbilo pouze 12 procentům zaměstnanců s nižší kvalifikací v porovnání s 37 procenty výše postavených zaměstnanců (Seifert and Trinczek, 2000).

Nejasné jsou i **sociální** dopady tohoto opatření. Někteří uvádějí, že kratší pracovní doba způsobila ve Wolfsburgu opravdovou kulturní revoluci. Město žilo dlouhé roky v rytmu dvousměnného provozu, který poskytoval jenom málo volného času na rodinu, kulturu, přátele a záliby. Díky přechodu na čtyřdenní pracovní týden, mnozí zjistili, co všechno život nabízí (Krull, 2010). Naopak flexibilnější systém zavedený po roce 1995 vedl ke všeobecnému zmatení. V jednu chvíli existovalo více než 150 různých rozvržení pracovní doby a všichni žili a pracovali podle svého časového plánu. Jednalo se o jednu z příčin celé řady problémů v sociální oblasti i vyšší míry rozvodovosti (Zagelmeyer, 1999).

V souvislosti s **rovností žen a mužů** nám experiment ve společnosti Volkswagen ukázal, že nevedl k zásadním změnám v rolích mužů a žen v domácnosti. Ženy se více věnovaly domácích pracím, muži především zahradničení. Efekt kratší pracovní doby na rovnost žen a mužů se ale neomezuje jen na genderové role. Jedním z cílů je i dosáhnout stejných podmínek pro ženy a muže v rámci profesionální kariéry. Pro posouzení účinnosti experimentu Volkswagen v této oblasti ale bohužel nejsou dostupné potřebné údaje.

Zkrácení vedlo také ke zvýšení **produktivity**. Z části bylo způsobeno zintenzivněním práce, ale zároveň i vyšší výkonností pracovníků, protože byli na práci lépe vybavení.

Na základě tohoto posouzení můžeme říct, že experiment Volkswagen byl úspěšný, ale ne na všech frontách. V krátkodobém hledisku předešel propouštění, ale zaměstnanci za něj draze zaplatili nižším příjmem a větším tlakem v práci. Dopady opatření na sociální oblast a rovnost žen a mužů byly smíšené, protože zkrácením pracovní doby se zároveň zvýšila její flexibilita a nepředvídatelnost.

VRT

Sacha Dierckx

VRT a sdílení práce

— Kdy: 2016-2020
— 22 dní dovolené navíc
— Dobrovolná účast v kolektivně dohodnutém systému
— Defenzivní strategie s cílem zamezit propouštění
— Změnu financovali zaměstnanci a zaměstnavatel

V roce 2016 belgická veřejnoprávní vysílací společnost VRT (Vlaamse Radio en Televisie – *Vlámský rozhlas a televize*) čelila snížení veřejného financování a omezování výdajů

na zaměstnance. První odhady počítaly odchodem 350 z celkem 2 200 zaměstnanců. Odborové svazy představily svůj návrh dobrovolného systému přerozdělení práce, tedy systému sdílení práce, aby se nemuselo propouštět. Dobrovolným zkrácením pracovní doby (s částečným snížením platů) by společnost měla možnost vyřešit rozpočet, vyhnout se propouštění a nedostatku zaměstnanců a neztratit lidský kapitál. Členové vedení se nejdříve tvářili skepticky, protože nevěděli, k jak velkému snížení výdajů by zkrácení pracovní doby vedlo, a také kvůli problémům s organizací práce (viz níže). Experiment se sdílením práce je tak jenom jedním z aspektů rozsáhlejšího sociálního a restrukturalizačního plánu s cílem zamezit propouštění.

Během vyjednávání odborové svazy zmobilizovaly své členy svoláváním shromáždění a demonstrací, ale zároveň v průzkumu shromáždil informace potřebné k posouzení možných důsledků navrhovaného řešení. Díky tomu zaměstnanci lépe seznámeni se strategií odborů a podporovali je. Odborové svazy i oddělení lidských zdrojů si navíc se strategií zkrácení pracovní doby daly velkou práci, a nakonec dokázaly přesvědčit vedení i vládu.

Dohoda uzavřená mezi odbory a vedením počítala až s 22 dny dovolené navíc pro zaměstnance, kteří se dobrovolně vzdají svého bonusu. To znamená, že místo přibližně 1/14 ročního platu (12 měsíčních platů + bonus + placená dovolená) si zaměstnanci mohli zvolit přibližně o 1/10 kratší pracovní dobu (22 dnů z 220 pracovních dnů) (Descheemaeker, 2017). Zaměstnanci si mohli sami vybrat, kolik dní dovolené navíc si vezmou s tím, že každý den znamenal nižší odměnu o 1/22 bonusu (což v praxi znamenalo nulový bonus, pokud se rozhodli vybrat si všech 22 dní dovolené navíc).

Po zavedení systému se zaměstnanci do konce listopadu 2016 museli rozhodnout, kolik dní dovolené navíc si vezmou v roce 2017. Do systému se zapojilo více než 270 zaměstnanců, což odpovídalo přibližně 6 000 pracovním dnům nebo 23 ekvivalentům plných úvazků. Odborové svazy i oddělení lidských zdrojů očekávají, že počet pracovních dní zkrácených touto cestou v následujících letech poroste, protože mnoho zaměstnanců se účastní jiných (vládních) systémů zkrácení pracovní doby, které se postupně ruší. Odbory doufají, že prostřednictvím sdílení práce dosáhnou svého cíle zachovat pracovní místa odpovídající 75 plným úvazkům (Descheemaeker, 2017). Jinak řešeno, experiment přímo přispěl k zachování 23 a do budoucna snad i 75 pracovních míst na plný úvazek. V kombinaci s ostatními opatřeními v rámci sociálního plánu by nemělo dojít téměř k žádnému propouštění.

Další výhoda systému spočívá v tom, že nemá žádný dopad na nároky na důchod, pracovní neschopnost nebo „běžnou“ placenou dovolenou. To je zásadní rozdíl oproti například práci na částečný úvazek, která vždy znamená více, či méně oslabená sociální práva v závislosti na zkrácení pracovní doby.

Na druhou stranu panuje obecná shoda na tom, že experiment komplikuje organizaci práce. Zvláště pro oddělení pro plánování není jednoduché zorganizovat pracovní dobu tak, aby splňovala požadavky zaměstnanců i společnosti. Jedním z možných řešení navrhovaným oddělením lidských zdrojů je, aby lidé museli dovolenou plánovat s větším předstihem, a to v rámci decentralizovaného systému na základě domluvy s přímým nadřízeným. Experiment nám rozhodně poskytl cenné zkušenosti s organizací práce v případě neobvyklého rozvržení pracovní doby. Zaprvé, zaměstnanci už byli zvyklí na jiné systémy individuálního zkrácení pracovní doby, například (částečné) přestávky v kariéře. Zadruhé, pro veřejnoprávní televizi a rozhlas jsou typická období špičky, kdy je zapotřebí mnoho zaměstnanců, a období mimo špičku, kdy je

tomu naopak. Podle oddělení lidských zdrojů ale tato skutečnost může plánování ještě více zkomplikovat, protože se jedná o další flexibilní prvek.

Co se týká zapojení, je třeba se vyvarovat předčasných závěrů, protože experiment je stále v prvotní fázi. Podle prvních výsledků se ale zdá, že se do něj zapojilo o něco málo více žen než mužů. Lépe placení zaměstnanci jsou také více ochotní vzdát se dobrovolně části svého platu výměnou za více volného času. Za povšimnutí stojí, že na úrovni vedení dochází k velmi významnému zkrácení pracovní doby. Podle oddělení lidských zdrojů nebude mít účast v dobrovolném systému zkrácení pracovní doby dopad na kariérní růst, protože VRT jako společnost je na flexibilitu zvyklá již z minulosti.

Odbory i oddělení lidských zdrojů se shodnou na tom, že jedním z možných negativních účinků kratší pracovní doby by mohlo být zintenzivnění práce. Vzhledem k tomu, že nedošlo k úměrnému snížení pracovní zátěže, budou zaměstnanci zřejmě muset udělat stejnou práci v kratší době. Toto tvrzení je však třeba ještě trochu upřesnit. K zintenzivnění by došlo i bez zkrácení, protože místo něj by se začalo propouštět. Navíc tlak v práci se ve společnosti VRT kvůli neustálému snižování rozpočtu zvyšoval už dlouhé roky předtím. Proto je těžké oddělit přímé dopady zkrácení pracovní doby od obecnějších trendů. Odborový svaz i oddělení lidských zdrojů uznávají, že jednou z hlavních výzev do budoucnosti pro ně je přesvědčit vedení a vlámskou vládu o tom, že méně ekvivalentů plných úvazků také implikuje méně výstupů.

Další výzvou, kterou identifikoval jak odborový svaz, tak i oddělení lidských zdrojů, je skutečnost, že zaměstnanci si každý rok mohou vybrat, kolik dní dovolené navíc si vezmou v následujícím roce. Proto je třeba zaměstnance informovat a každý rok nabádat k tomu, aby dobrovolné zkrácení pracovní doby využívali naplno. To ale zároveň znamená, že neexistují žádné záruky, kolik pracovních míst bude do budoucna zachováno a kolik lidí si díky tomu udrží zaměstnání.

Navzdory těmto aspektům a bez ohledu na předčasnost jednoznačných závěrů jsou odborové svazy a oddělení lidských zdrojů s dosavadními výsledky spokojení. Podle dostupných informací si přejí, aby systém pokračoval i po roce 2020, kdy má být uzavřena nová dohoda mezi vlámskou vládou na straně jedné a vedením a odborovými svazy na straně druhé. Zároveň je však jasné, že i nadále půjde o dobrovolný a individuální systém zkrácení pracovní doby, nikoli o kolektivní (povinný) systém.

Případové studie

Těchto pět případových studií nám poskytuje cenné informace o možných podobách zkrácení pracovní doby a jejich dopadech. Zdůrazňujeme však, že jsme tyto příklady nevybírali náhodně a nechceme zde předkládat žádné definitivní závěry.

Cíle jednotlivých opatření se lišily, ale většina se zaměřovala na vytvoření, přerozdělení nebo zachování pracovních míst. Jedině v případě švédského experimentu bylo jediným cílem zlepšit životní podmínky pracujících. Většina z nich stanovené cíle také splnila. Všimněte si, že dva dočasné programy zkrácení pracovní doby měly za cíl vyhnout se propouštění, ke kterému skutečně nedošlo.

Zároveň to ale podle dostupných údajů nevypadá, že by tyto kroky vedly udržitelnému vytváření nových pracovních míst.

Výsledky s ohledem na rovnost žen a mužů, rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem a stres způsobený prací byly smíšené. Nizozemského systému se účastní

vysoký podíl žen, což je dobrá zpráva z hlediska rovnosti žen a mužů. Poskytování sociálních služeb (například péče o děti), které by ženám umožnily věnovat se práci na plný úvazek, však není na dostatečné úrovni, a ženy tak stále nesou náklady související s prací na částečný úvazek. Kolektivnější systémy zkrácení pracovní doby by mohly na tomto hřišti dosahovat lepších výsledků, ale pokud je účast v nich dobrovolná (VRT), ženy opět zkracují svou pracovní dobu více než muži. Francouzská zkušenost s kolektivním a povinným zkrácením pracovní doby nám ukazuje, že sice dochází k jistým posunům v tradičních rolích, ale nejsou nijak výrazné. Otázkou zůstává, zda výhody individuálního dobrovolného systému (vysoká účast vyplývající z práce na částečný úvazek s nejasným dopadem na genderové role) vyvažují výhody kolektivního systému (nižší účast, ale více práce na plný úvazek a mírné změny genderových rolí).

V souvislosti s rovnováhou mezi pracovním a soukromým životem měly všechny experimenty jasně pozitivní dopady. S kratší pracovní dobou se dá jednodušeji skloubit pracovní a osobní život. Ovšem v případě Francie i společnosti Volkswagen pozitivní dopad kratší pracovní doby oslabila větší časová flexibilita. Ve švédském případě, kdy byla kratší pracovní doba plně vykompenzována novými zaměstnanci, byly výsledky zvláště nadějné.

V neposlední řadě jsme zaznamenali rozdíly s ohledem na kvalitu práce. Pomineme-li švédský experiment, ve všech ostatních případech se jednalo o problém, zejména pro takzvané bílé límečky (např. ve společnosti Volkswagen). Tato pracovní místa nelze jednoduše přerozdělit, takže pro společnosti je jednodušší místo přijímání nových zaměstnanců zintenzivnit práci.

Aniž bychom chtěli předkládat přesný recept, jak navrhnout zkrácení pracovní doby, největší výzvou je pochopitelně zkrátit pracovní dobu a efektivně přerozdělit práci (pro všechny zaměstnance). Vyřešení tohoto problému v kontextu zkrácení pracovní doby jde daleko nad rámec tohoto přehledu, v němž se omezujeme na poskytnutí komplexního obrázku o debatě, která v této oblasti probíhá.

Závěr

Pro zkrácení pracovní doby neexistuje žádné jedno univerzální řešení, ale je klíčové, aby k němu došlo. Pokud vše zůstane ve starých kolejích, rozdělení pracovní doby bude nespravedlivé ze sociálního i genderového hlediska.

Podíváme-li se na různé důvody pro zkracování pracovní doby a různá rozhodnutí, která je třeba při jeho zavádění učinit, začne být jasné, že politiku zkrácení pracovní doby nelze shrnout do několika jednoduchých hesel. Konkrétní podoba zkrácení pracovní doby může mít různé formy, a tudíž se budou pravděpodobně lišit i důsledky jednotlivých opatření. Pozitivní výsledky v jedné oblasti (např. delší pracovní život) mohou jít ruku v ruce s negativními dopady v jiné oblasti (např. nezaměstnanost nebo genderová rovnost).

Zároveň vychází jasně najevo i skutečnost, že zkracování pracovní doby **není politika ani myšlenka patřící do minulosti**. V posledních staletích, desetiletích a letech proběhlo po celém světě **mnoho experimentů** se zkrácením pracovní doby. Prakticky ze všech si můžeme vzít důležitá ponaučení pro budoucí opatření. Patří mezi ně přizpůsobit zkrácení pracovní doby stanoveným cílům, vyhnout se zkrácení pracovní doby ze zákona, které se ale neprojeví v praxi, a usilovat o udržitelné zkracování pracovní doby bez negativních vedlejších účinků.

Podíváme-li se na experimentování s kratší pracovní dobou, začne se nám rýsovat zajímavý **trend**. Při prvních experimentech obecně docházelo ke zkrácení pracovní doby bez nějaké náhrady. Šlo výhradně o bezpečnost a důstojnost pracujících. V 90. letech přišly experimenty, které se nesly v duchu výměny „něco za něco“: společnosti například získaly více flexibility při organizaci pracovní doby výměnou za její zkrácení. Od roku 2000 už je daleko složitější nalézt příklady zkrácení pracovní doby, ačkoli se stále uzavírá čím dál více dohod zvyšujících flexibilitu. Zdá se, že společnosti už nemají potřebu zaměstnancům kompenzovat vyšší flexibilitu kratší pracovní dobou.

Zaměstnavatelé a politici nepovažují zkrácení pracovní doby za **naléhavý problém**, což představuje pro zastánce tohoto kroku velký problém. Řešením by mohlo být přesvědčit je o výhodách kratšího pracovního týdne a dokázat je prostřednictvím experimentů a testování. Tlak lze

vyvinout i prostřednictvím různých sdružení příznivců této politiky, kteří ji navrhnou k projednávání na všech úrovních.

Je třeba se nad takovými strategiemi zamyslet, protože zkracování pracovní doby není abstraktní teorie, naopak jsou taková opatření nyní zaváděna v různých zemích. Téměř všude je na vzestupu **práce na částečný úvazek**, a zaměstnanci proto v práci v průměru tráví méně času než před deseti lety. Stejně jako kratší pracovní týden i práce na částečný úvazek má všechny výhody toho, že máte práci (příjem, zvyšování kvalifikace, sociální kontakt a začlenění do společnosti), ale nemáte jí příliš (stres, vyhoření, horší rovnováha mezi prací a soukromým životem).

Na úrovni jednotlivých zemí se díky tomu může zdát, že dochází k přerozdělování práce. Od krize v roce 2008 to platí až pro 4,5 milionů pracovních míst. Výzvou nadále zůstává, aby **přerozdělení** mělo pozitivní dopady na všechny. Zkrácení pracovní doby díky rozšíření práce na částečný úvazek má své nedostatky, které jsme zde podrobně vysvětlili. Má také důsledky pro rovnost žen a mužů, často se nejedná o „svobodné" rozhodnutí, změnu platí pouze zaměstnanec a nezaručuje pracovní život bez stresu. V současnosti dochází k alarmujícímu růstu práce na částečný úvazek především u nejméně kvalifikovaných nebo nekvalifikovaných povolání, kdy se často jedná o řešení navržené zaměstnavatelem, nikoli o snahu zlepšit rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem (ETUI a EOK, 2016). To znamená, že současný trend zkracování pracovní doby, který znevýhodňuje zaměstnance s nejnižšími mzdami, by mohl ještě posílit příjmovou nerovnost a sociální rozdíly. **Podle nás tedy hlavní rozhodnutí spočívá v tom, zda chcete zkrácení pracovní doby zorganizovat tak, aby bylo spravedlivé pro všechny, nebo si zvolíte liberálnější přístup a necháte věcem volný průběh, což může prohloubit genderové a sociální rozdíly.**

Cílem této příručky není vytvořit **prototypická řešení** efektivního zkrácení pracovní doby, protože tato opatření mohou být motivována různými důvody. Tímto přehledem se jenom snažíme ukázat, že kratší pracovní doba může být účinným řešením pro některé z výše stanovených cílů. Otázkou ale zůstává, jak by mělo zkrácení pracovní doby vypadat, aby se stalo odpovědí na všechny výše zmíněné cíle najednou.

Při pohledu na různé experimenty s kratší pracovní dobou začne být brzy jasné, že žádná taková politika **nepředstavuje zázračný všelék** pro všechny problémy zmíněné v této publikaci. Navíc systém zkrácení pracovní doby, který je účinný v jedné oblasti (např. vytváření nových pracovních míst), nemusí slavit takové úspěchy i v ostatních ohledech (např. vytváření udržitelného hospodářství nebo podpora rovnosti žen a mužů). Zdá se, že neexistuje žádný univerzální přístup pro zkrácení pracovní doby, který by dokázal splnit všechny cíle a měl pozitivní dopad ve všech oblastech.

Jedná se o částečné řešení, které jen stěží může fungovat samo o sobě. Aby se z něj stalo účinné a spravedlivé opatření, musí mít politickou podporu, která také dále popostrčí jednotlivce, podniky, odvětví, země a nakonec i celou společnost správným směrem. V tomto ohledu nelze

podcenit význam **kultury**. Bez nezbytných kulturních změn ve vnímání pracovní doby, které souvisí s genderovými normami i udržitelným životním stylem, roste pravděpodobnost, že zkrácení pracovní doby nebude mít významné nebo požadované dopady.

Bibliografie

Akerstedt T. a kol. (2001) A 6-hour working day: effects on health and well-being, Journal of Human Ergology, 30 (1-2), 197-202.

Albertsen K. a kol. (2008) Workhours and worklife balance, Scandinavian Journal of Work, Environment and Health, Supplement (5), 14-21.

Anttila T. (2005) Reduced working hours: reshaping the duration, timing and tempo of work, Phd. Thesis, Jyväskylä, University of Jyväskylä. https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13321/9513921174.pdf?sequence=1

Anttila T., Nätti J. a Väisänen M. (2005) The experiments of reduced working hours in Finland: impact on work-family interaction and the importance of the sociocultural setting, Community, Work and Family, 8 (2), 187-209.

Artazcoz L. a kol. (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.

Ashford N. a Kallis G. (2013) A four-day workweek: a policy for improving employment and environmental conditions in Europe, The European Financial Review, 30. dubna 2013. http://www.europeanfinancialreview.com/?p=902

Askenazy P. (2013) Working time regulation in France from 1996 to 2012, Cambridge Journal of Economics, 37 (2), 323-347.

Assemblée Nationale (2014) Rapport fait au nom de la Commission d'enquête sur l'impact sociétal, social, économique et financier de la réduction progressive du temps de travail. http://www.assemblee-nationale.fr/14/rap-enq/r2436.asp

Bannai A. a 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.

Beechey V. a Perkins T. (1987) A matter of hours: women, part-time work and the labour market, Cambridge, Polity.

Bell L. A. a Freeman R. B. (2001) The incentive for working hard: explaining hours worked differences in the US and Germany, Labour Economics, 8 (2), 181-202.

Berg A. (2001) Engineering pay deal agreed, EurWORK. https://www.eurofound.europa.eu/ga/observatories/eurwork/articles/other-working-conditions-industrial-relations/engineering-paydeal-agreed

Bispinck R. (2006) Germany: working time and its negotiation, v Keune M. and Galgóczi B. (ed.) Collective bargaining on working time: recent European experiences, Brussels, ETUI, 111-129.

Bosch G. a Lehndorff S. (2001) Working-time reduction and employment: experiences in Europe and economic policy recommendations, Cambridge Journal of Economics, 25 (2), 209-243. Bregman R. (2016) The solution to (nearly) everything: working less, The Guardian, 18. dubna 2016. https://www.theguardian.com/commentisfree/2016/apr/18/solution-everything-working-less-work-pressure

Cette G. a Taddei D. (1994) Temps de travail, modes d'emploi : vers la semaine de quatre jours, Paris, La Découverte.

Coote A., Franklin J. a Simms A. (2010) 21 hours: the case for a shorter working week, London, New Economics Foundation. http://neweconomics.org/2010/02/21-hours/

Cross G. (1989) A quest for time: the reduction of work in Britain and France, 1840-1940, Berkeley, University of California Press.

Crouch D. (2015) Efficiency up, turnover down: Sweden experiments with six-hour working day, The Guardian, 17. září 2015. https://www.theguardian.com/world/2015/sep/17/ efficiency-up-turnover-down-sweden-experiments-with-six-hour-working-day

Cziria L. (2012) Shortened working time at largest steel company, EurWORK. https://www.eurofound.europa.eu/sr/observatories/eurwork/articles/other-working-conditions/shortened-working-time-at-largest-steel-company

da Paz Campos Lima M. (2014) Unions win return to 35-hour week in local administration, EurWORK. https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/industrial-relations-working-conditions/unions-win-return-to-35-hour-week-in-local-administration

da Paz Campos Lima M. (2015) Portugal: public sector workers demand return to 35-hour week,EurWORK. https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/working-conditions-industrial-relations/portugal-public-sector-workers-demand-return-to-35-hour-week

D'Aloia G., Olini G. a Pelusi R. (2006) Collective bargaining on working time in Italy, 1990-2005, v Keune M. a Galgóczi B. (ed.) Collective bargaining on working time: recent European experiences, Brussels, ETUI, 159-172.

de Beer P. (2012) De arbeidstijdsverkorting die niet doorging en andere lessen uit de jaren tachtig, TPEdigitaal, 6 (3/4), 45-62.

Degryse C. (2016) Digitalisation of the economy and its impact on labour markets, Working Paper 2016.02, Brusel, ETUI. https://www.etui.org/Publications2/Working-Papers/Digitalisation-of-the-economy-and-its-impact-on-labour-markets

Dembe A.E. a kol. (2005) The impact of overtime and long work hours on occupational injuries and illnesses: new evidence from the United States, Occupational and Environmental Medicine, 62 (9), 588-597.

Deredactie.be (2015) Femma pleit voor 30-urenweek en start zélf een experiment, 23 September 2015. http://m.deredactie.be/#!/snippet/5602f03c0cf288328e209441/533ac33e0cf2d 9c934419e20

Descheemaeker W. (2017) Het nieuwe werken op de VRT, Samenleving en Politiek, (2), 76-79.

Devetter F.-X. a Rousseau S. (2011) Working hours and sustainable development, Review of Social Economy, 69 (3), 333-355.

Dreze J.H. (1985) Work sharing: why? how? how not..., Economic Papers 42, Brusel, Evropská komise. http://aei.pitt.edu/36937/

Dribbusch H. (2006) Union agrees to more working hours to safeguard jobs at Volkswagen, EurWORK. https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/union-agrees-to-more-working-hours-to-safeguard-jobs-at-volkswagen

Edwards C. a Robinson O. (1999) Managing part-timers in the police service: a study of inflexibility, Human Resource Management Journal, 9 (4), 5-18.

Edwards C. a Robinson O. (2004) Evaluating the business case for part-time working amongst qualified nurses, British Journal of Industrial Relations, 42 (1), 167-183.

EOK [ETUC] (2011) Working time in the health sector in Europe, Brussels, European Trade Union Confederation.

EPSU (2000) EPSU policy statements - An active working time policy: for employment, time sovereignty and equal opportunities. http://www.epsu.org/sites/default/files/article/files/ Policyen.doc

ETUI a ETUC (2016) Benchmarking working Europe 2016, Brusel, ETUI.

ETUI a ETUC (2017) Benchmarking working Europe 2017, Brusel, ETUI.

Eurofound (2010) Extending flexicurity. The potential of short-time working schemes: ERM report 2010. https://www.eurofound.europa.eu/publications/annual-report/2010/working-conditions-labour-market-business/extending-flexicurity-the-potential-of-short-time-wor-king-schemes-erm-report-2010

Eurofound (2012) Fifth European working conditions survey, Lucemburk, Úřad pro publikace Evropské unie.

Eurofound (2015) Developments in collectively agreed working time 2014, Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Eurofound (2016a) Sixth European working conditions survey, Lucemburk, Úřad pro publikace Evropské unie.

Eurofound (2016b) Working time developments in the 21st century: work duration and its regulation in the EU, Lucemburk, Úřad pro publikace Evropské unie.
European Agency for Safety and Health at Work (2009) OSH in figures: stress at work. Facts and figures, Lucemburk, Úřad pro úřední tisky Evropských společenství. https:// osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/reports/TE-81-08-478-EN-C_ OSH_in_figures_stress_at_work
Fagnani J. a Letablier M.-T. (2004) Work and family life balance: the impact of the 35-hour laws in France, Work, employment and society, 18 (3), 551-572.
Fassman M. a Cornejova H. (2006) Collective bargaining and working time: Czech Republic, v Keune M. a Galgóczi B. (ed.) Collective bargaining on working time: recent European experiences, Brussels, ETUI, 63-72.
Fiole M., Roger M. a Rouilleault H. (2002) Les effets sur l'emploi de la loi du 11 juin 1996 sur la réduction du temps de travail; suivi d'un commentaire de Henri Rouilleault, Economie et statistique, 357 (1), 3-22.
FOD WASO (2017) Arbeidsduur en vermindering van arbeidsduur. http://www.werk.belgie.be/ defaultTab.aspx?id=29448
Fouarge D. a Baaijens C. (2006) Labour supply preferences and job mobility of Dutch employees, in Boulin J.-Y. a kol. (ed.) Decent working time: new trends, new issues, Ženeva, ILO, 155-179.
Fraser R. (ed.) (1968) Work: twenty personal accounts, Londýn, Pelican.
Frey C. B. a Osborne M. (2013) The Future of employment: how susceptible are jobs to computerisation?, Oxford, University of Oxford.
Gerold S. a Nocker M. (2015) Reduction of working time in Austria: a mixed methods study relating a new work time policy to employee preferences, Working Paper 97, Vídeň, WWWforEurope. https://ideas.repec.org/p/feu/wfewop/y2015m5d0i97.html
Gino F. a Mogilner C. (2014) Time, money, and morality, Psychological Science, 25 (2), 414-421.
Golden L. (2012) The effects of working time on productivity and firm performance: a research synthesis paper, Ženeva, ILO. http://www.oit.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/--protrav/---travail/documents/publication/wcms_187307.pdf
Goudswaard A. a De Nanteuil M. (2000) Flexibility and working conditions: a qualitative and comparative study in seven EU Member States, Lucemburk, Úřad pro úřední tisky Evropských společenství.
Habakkuk H. J. (1967) American and British technology in the nineteenth century: the search for labour saving inventions, Cambridge, the University Press.
Haldane A. G. (2015) Labour's share, London, Bank of England. https://www.advisorsandpartners. co.uk/wp-content/uploads/2015/06/Labours-Share-speech-of-Andrew-Haldane-Bank-of-England.pdf
Hanna A.S., Taylor C. S. a Sullivan K.T. (2005) Impact of extended overtime on construction labor productivity, Journal of Construction Engineering and Management, 131 (6), 734-739.
Hans Böckler Stiftung (1993) Vier-Tage-Woche bei Volkswagen, WSI-Tarifbericht. https://www.boeckler.de/wsi-tarifarchiv_3267.htm
Hardeep M. (2016) Employers in Sweden introduce six-hour work day, Independent, 10. ledna 2016.
Helgeson P. (2017) Results of the 6-hour day in Svartedalen, Brussels, Vrouwenraad, Vlaams Parlement.
Houseman S. N. (2001) Why employers use flexible staffing arrangements: evidence from an establishment survey, Industrial and Labor Relations Review, 55 (1), 149-161.
Huberman M. a Minns C. (2007) The times they are not changin': days and hours of work in Old and New Worlds, 1870-2000, Explorations in Economic History, 44 (4), 538-567.
Hunnicutt B. K. (1996) Kellogg's six-hour day, Philadelphia, Temple University Press.
Husson M. (2015) Unemployment, working time and financialisation: the French case, Cambridge Journal of Economics, 39 (3), 887-905.
ILO (2004) Working time and productivity, Information Sheet WT-18, Ženeva, ILO.

Jolivet A. a Lee S. (2004) Employment conditions in an ageing world: meeting the working time challenge, Geneva, ILO. http://oit.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_travail_pub_9.pdf

Kahneman D. a kol. (2004) A Survey method for characterizing daily life experience: the day reconstruction method, Science, 306 (5702), 1776-1780.

Kasser T. a 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.

Kelliher C. a Anderson D. (2008) For better or for worse? An analysis of how flexible working practices influence employees' perceptions of job quality, The International Journal of Human Resource Management, 19 (3), 419-431.

Knight K., Rosa E. a Schor J. (2013) Reducing growth to achieve environmental sustainability: the role of work hours, v Wicks-Lim J. a Pollin R. (ed.) Capitalism on trial: explorations in the tradition of Thomas E. Weisskopf, Cheltenham, Edward Elgar, 187-204.

Kodz J. a kol. (2003) Working long hours: a review of the evidence. Vol. 1, Main report, Employment Relations Research Series 16, Londýn, Institute for Employment studies. http://www. employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/errs16_main.pdf

Kullander M. a Halling J. (2012) New short-time working model, EurWORK. https://www.eurofound.europa.eu/ga/observatories/eurwork/articles/working-conditions-industrial-relations/new-short-time-working-model

Krull S. (2010) Radikale Arbeitszeitverkürzung - Zwischen Traum und Albtraum, LuXemburg, 5 (3). http://www.zeitschrift-luxemburg.de/radikale-arbeitszeitverkuerzung-zwischen-traum-und-albtraum/

Lamberts M. a kol. (2015) Versterking van het arbeidsvolume in de social profit sector in Vlaanderen, Leuven, HIVA Onderzoeksinstituut voor Arbeid en Samenleving. https://hiva.kuleuven.be/ nl/nieuws/docs-bij-nieuwsitems/zkc6812-eindrapport-a4-eind-druk.pdf

Landrigan C.P. a kol. (2004) Effect of reducing interns' work hours on serious medical errors in intensive care units, New England Journal of Medicine, 351 (18), 1838-1848.

Lang C., Clauwaert S. a Schömann I. (2013) Working time reforms in times of crisis, Working Paper 2013.04, Brusel, ETUI. http://www.etui.org/Publications2/Working-Papers/Working-time-reforms-in-times-of-crisis

Lanoie P., Béjaoui A. a Raymond F. (2000) Qui veut réduire ses heures de travail ? Le profil des travailleurs adhérant à un programme de partage de l'emploi, Relations Industrielles / Industrial Relations, 55 (3), 505-523.

Lehndorff S. (2014) It's a long way from norms to normality the 35-hour week in France, Industrial and Labor Relations Review, 67 (3), 838-863.

Lepinteur A. (2016) The shorter workweek and worker wellbeing: evidence from Portugal and France, PSE Working Paper 2016-21. https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01376209/document

LO (2010) Every other part-timer wants longer working hours, Stockholm, Swedish Trade Union Confederation. http://www.lo.se/english/news/every_other_part_timer_wants_longer_working_hours

Lorentzon B (2017) 23 månader med 6 timmar: PACTA Guideline evaluation report. http:// np.netpublicator.com/np/n98770576/2017-04-18-23-m%C3%A5nader-med-6-timmar,f%C3%B6ljeforskning-om-f%C3%B6rs%C3%B6k-med-reducerad-arbetstid.pdf

Maital S. (1986) Prometheus rebound: on welfare-improving constraints, Eastern Economic Journal, 12 (3), 337-344.

Marginson P. (2001) Cross-border comparison leads to shorter working week at UK Peugeot plant, EurWORK. https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/working-conditions/cross-border-comparison-leads-to-shorter-working-week-at-uk-peugeot-plant

McDonald P., Bradley L. a Brown K. (2009) 'Full-time is a Given Here': part-time versus full-time job quality, British Journal of Management, 20 (2), 143-157.

Méda D. a Larrouturou P. (2016) Einstein avait raison : il faut réduire le temps de travail, Ivry-sur-Seine, Les Editions de l'Atelier.

Medalia C. a Jacobs J. A. (2008) Working time for married couples in 28 countries, v Burke R.J. a Cooper C.L. (ed.) The long work hours culture: causes, consequences and choices, Bingley, Emerald Group Pub, 137-158.

Messenger J. C. a Ghosheh N. (ed.) (2013) Work sharing during the Great Recession: new developments and beyond, Cheltenham, Edward Elgar.

Mutari E. a Figart D. M. (2001) Europe at a crossroads: harmonization, liberalization, and the gender of work time, Social Politics: International Studies in Gender, State and Society, 8 (1), 36-64.

Nässén J. a Larsson J. (2015) Would shorter working time reduce greenhouse gas emissions? An analysis of time use and consumption in Swedish households, Environment and Planning C: Politics and Space, 33 (4), 726-745.

Nicot A.-M. (2010) 35-hour week no longer standard of working time, EurWORK. https://www. eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/working-conditions/law-on-the-35-hour-week-is-in-force

OECD (2005) OECD Economic Surveys: France 2005, Paříž, OECD Publishing. http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/1005101e.pdf?expires=1487861739&id=id&accname=o cid54006929&-checksum=B36641135296465D15F3E9A486C8AE84

Olsson B. (1999) Reduced working hours and extended operation hours: a profitable change to a 6+6 hour shift model in Essilor Oy, Journal of Human Resource Costing and Accounting, 4 (2), 63-72.

Onaran Ö. (2015) State and the economy: a strategy for wage-led development, Greenwhich Papers in Political Economy GPERC24, Greenwhich, Greenwhich Political Economy Research Centre. http://gala.gre.ac.uk/14075/1/GPERC24_OnaranF.pdf

Peltola P. (1998) Working time reduction in Finland, Transfer, 4 (4), 729-746.

Piasna A. (2015) 'Thou shalt work hard': fragmented working hours and work intensification across the EU, Forum Socjologiczne, Special Issue (1), 77-89.

Piasna A. a Plagnol A. (2017) Women's job quality across family life stages: an analysis of female employees across 27 European countries, Social Indicators Research. DOI: 10.1007/s11205-017-1743-9

Pichelmann K. (2015) When 'secular stagnation' meets Piketty's capitalism in the 21st century: growth and inequality trends in Europe reconsidered, Economic Papers 551, Brusel, Evropská komise. http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/economic_paper/2015/pdf/ecp551_en.pdf

Quan K. (2015) The case for forcing your staff to leave the office at 5, Canadian Business, 6. května 2015. http://www.canadianbusiness.com/innovation/force-your-staff-to-leave/

Rosnick D. a Weisbrot M. (2006) Are shorter work hours good for the environment? A comparison of U.S. and European energy consumption, Washington, Center for Economic and Policy Research. http://cepr.net/documents/publications/energy_2006_12.pdf

Rutherford S. (2001) 'Are You Going Home Already?', Time and Society, 10 (2-3), 259-276.

Schiller H. a kol. (2017) The impact of reduced worktime on sleep and perceived stress: a group randomized intervention study using diary data, Scandinavian Journal of Work, Environment and Health, 43 (2), 109-116.

Schmidt-Sørensen J. B. (1991) An efficiency-wage-hours model and shorter working hours, Scottish Journal of Political Economy, 38 (2), 113-131.

Schulten T., Seifert H. a Zagelmeyer S. (2007) Pacts for employment and competitiveness: Volkswagen AG, EurWORK. https://www.eurofound.europa.eu/fr/observatories/eurwork/case-studies/pecs/pacts-for-employment-and-competitiveness-volkswagen-ag

Seifert H. a Trinczek R. (2000) New approaches to working time policy in Germany: the 28,8 hour working week at Volkswagen Company, WSI Discussion Papers 80, Düsseldorf, Wirtschafts und Sozialwissenschaftliches Institut.

Simpson R. (1998) Presenteeism, power and organizational change: long hours as a career barrier and the impact on the working lives of women managers, British Journal of Management, 9 (1), 37-50.

Soder M. (2014) Die Freizeitoption in Kollektivverträgen: Akzeptanz und gesamtwirtschaftliche Effekte, Materialien zu Wirtschaft und Gesellschaft 127, Wien, Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien.

Sonnentag S. (2001) Work, recovery activities, and individual well-being: a diary study, Journal of Occupational Health Psychology, 6 (3), 196-210.

Sparks K. a kol. (1997) The effects of hours of work on health: a meta-analytic review, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 70 (4), 391-408.

Taddei D. (1998) Reduction in working time: a literature review, Lucemburk, Úřad pro úřední tisky Evropských spole enství.

Taylor J.E. (2011) Work-sharing during the Great Depression: did the 'President's Reemployment Agreement' promote reemployment?, Economica, 78 (309), 133-158.

The Portugal News (2016) President approves return to state 35-hour week, The Portugal News online, 16. ervna 2016. http://www.theportugalnews.com/news/president-approves-return-to-state-35-hour-week/38578

Thompson E.P. (1967) Time, work-discipline, and industrial capitalism, Past and Present, (38), 56-97. Thorsen Y. a Brunk T. (2009) Working time in the European Union: Sweden, EurWORK. https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/comparative-information/national-contributions/sweden/working-time-in-the-european-union-sweden

Topa G. a kol. (2009) Antecedents and consequences of retirement planning and decision-making: a meta-analysis and model, Journal of Vocational Behavior, 75 (1), 38-55.

Tremblay D.-G. (2003) L'aménagement et la réduction du temps de travail : leçons à tirer de cinq expériences québécoises, Note de Recherche 2003-23, Québec, Université du Québec. https://www.teluq.uquebec.ca/chaireecosavoir/pdf/NRC03-23.pdf

Tucker P. a Folkard S. (2012) Working time, health and safety: a research synthesis paper, Conditions of Work and Employment Series 31, Geneva, ILO. http://natlex.ilo.ch/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_181673.pdf

van Doorne A. a Schippers J. (2010) Vrouwen op de arbeidsmarkt: een succesvolle worsteling, Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 26 (4), 400-416.

Van Oorschot W. (2002) Miracle or nightmare? A critical review of Dutch activation policies and their outcomes, Journal of Social Policy, 31 (3), 399-420.

Virtanen M. a kol. (2009) Long working hours and cognitive function: the Whitehall II Study, American Journal of Epidemiology, 169 (5), 596-605.

Visser J. (2002) The first part-time economy in the world: a model to be followed?, Journal of European Social Policy, 12 (1), 23-42.

Visser J. a kol. (2011) The Netherlands: from atypicality to typicality, v Sciarra S., Davies P. a Freedland M. (ed.) Employment policy and the regulation of part-time work in the European Union: a comparative analysis, Cambridge, Cambridge University Press, 190-223.

Williamson S., Cooper R. a Baird M. (2015) Job-sharing among teachers: positive, negative (and unintended) consequences, The Economic and Labour Relations Review, 26 (3), 448-464.

Yerkes M. a Visser J. (2006) Women's preferences or delineated policies? The development of part-time work in the Netherlands, Germany and the United Kingdom, v Boulin J.-Y. a kol. (ed.) Decent working time: new trends, new issues, Ženeva, ILO, 235-261.

Zagelmeyer S. (1997) Two-tier wage system established at Volkswagen, EurWORK. https://www.eurofound.europa.eu/is/observatories/eurwork/articles/two-tier-wage-system-established-at-volkswagen
Zagelmeyer S. (1999) Volkswagen returns to three-shift system, EurWORK. https://www.eurofound. europa.eu/observatories/eurwork/articles/volkswagen-returns-to-three-shift-system

Towards a social-ecological transition.
Solidarity in the age of environmental challenge
Éloi Laurent (OFCE) a Philippe Pochet (ETUI)

ETUI, 2015, ISBN 978-2-87452-382-3, 40 stran, 17 x 24 cm
Ve francouzštině vydalo nakladatelství Les Petits matins.

European Works Councils and SE Works Councils in 2015.
Facts and figures
Stan De Spiegelaere (ETUI) a Romuald Jagodzinski (ETUI)

ETUI, 2015, ISBN 978-2-87452-378-6, 48 stran, 21 x 29 cm
Publikace je dostupná také ve francouzštině, němčině, italštině a polštině.

Publikace ETUI můžete objednat nebo stáhnout na **www.etui.org** nebo **etui@etui.org**

Cílem publikací ETUI je vyvolat diskuzi o daném tématu. Názory v této publikaci jsou názory výhradně jejích autorů a nemusí nutně odrážet pohled ETUI a členů jeho valného shromáždění.

Odpovědný vydavatel: ETUI, 5 bd du Roi Albert II, 1210 Brusel
Grafický návrh: Coast, Brusel
Foto na obálce: použito se svolením SEAS Photography a rady okresu Thanet.

Tisk: Groupe Impresor-Ariane, Belgie
D/2020/10.574/24

ETUI využívá finanční podpory Evropské Unie.
Evropské Unie nezodpovídá za použití informací z této publikace.

European
Trade Union Institute

Bd du Roi Albert II, 5
1210 Brussels
Belgium

+32 (0)2 224 04 70
etui@etui.org
www.etui.org

ISBN 978-2-87452-575-9
D/2020/10.574/24

etui.