



# Dlaczego warto i jak należy skrócić czas pracy

—  
Stan De Spiegelaere i Agnieszka Piasna

**etui.**



# **Dlaczego warto i jak należy skrócić czas pracy**

–

**Stan De Spiegelaere i Agnieszka Piasna**

**etui.**

## Streszczenie

Po dziesiątkach lat stopniowego skracania czasu pracy w ostatnich latach dały się zauważyć oznaki odwrotnej tendencji. W odpowiedzi na to zjawisko związki zawodowe podtrzymują swoją historyczną misję stopniowej redukcji czasu pracy. Celem niniejszego podręcznika jest rozwinięcie przedmiotowej debaty poprzez omówienie, dlaczego warto dążyć do skrócenia czasu pracy oraz w jaki sposób należy je przeprowadzić. Oczywistym jest, że efektywność zmian w zakresie skrócenia czasu pracy zależy od sposobu ich wprowadzenia. Skuteczność rozmaitych rozwiązań przedstawiono w oparciu o autentyczne eksperymenty. Przegląd powodów leżących u podstaw redukcji czasu pracy, różne sposoby wprowadzenia tego postulatu w życie oraz analiza pięciu związanych studiów przypadku tworzą podstawę do przeprowadzenia bardzo potrzebnej debaty o tym, jak najlepiej zaprojektować taki model skrócenia czasu pracy, który wytrzyma próbę czasu.

## Podziękowania

Autor i autorka chcieliby podziękować Europejskiej Federacji Związków Zawodowych Służb Publicznych (EPSU) za wsparcie tego projektu. Podziękowania należą się również wszystkim osobom, których uwagi pomogły nam opracować argumentację i odnaleźć ciekawe badania w interesującej nas dziedzinie.

Niniejszy podręcznik powstał we współpracy z think tankiem Minerva.



© Europejski Instytut Związków Zawodowych (ETUI), 2020

ISBN 978-2-87452-573-5 (wersja papierowa)

ISBN 978-2-87452-574-2 (wersja elektroniczna)

# Spis treści

---

- 05**     **Przedmowa EPSU**  
*Jan Willem Goudriaan*
- 09**     **Wstęp**
- 13**     **Rozdział 1**  
**Czas pracy dzisiaj**
- 13     Czas pracy w perspektywie historycznej
- 15     Umowne i zwyczajowe godziny pracy osób zatrudnionych w pełnym wymiarze czasu pracy
- 16     Niepełny wymiar czasu pracy i średnia faktycznych godzin pracy
- 19     Zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy: płeć i zróżnicowanie zawodowe
- 21     Czas pracy w administracji publicznej
- 23     Redystrybucja zatrudnienia po kryzysie z 2008 roku
- 25     Czas pracy a rodzina
- 26     Podsumowanie zmian w czasie pracy
- 29**     **Rozdział 2**  
**Dlaczego powinniśmy pracować w mniejszym wymiarze godzin?**
- 30     Zdrowie i bezpieczeństwo
- 31     Równość kobiet i mężczyzn
- 35     Równowaga między życiem zawodowym a prywatnym
- 36     Stres i wypalenie zawodowe
- 38     Zatrudnienie
- 41     Gospodarka zrównoważona
- 43     Kreatywność i samorealizacja
- 44     Dłuższy staż pracy
- 46     Wydajność pracy
- 52     Lepsze społeczeństwo
- 54     Wnioski
- 55**     **Rozdział 3**  
**Jak należy przeprowadzić redukcję czasu pracy?**
- 55     O ile warto skrócić czas pracy?
- 56     Ograniczać czas pracy stopniowo czy zredukować go za jednym zamachem?
- 58     Krótszy dzień, tydzień, miesiąc czy rok roboczy?  
A może ograniczenie stażu pracy?
- 59     Kto powinien za to zapłacić?
- 63     Redukcja czasu pracy osób zatrudnionych przy jednoczesnym wydłużeniu czasu pracy przedsiębiorstw?
- 65     Przepisy krajowe czy układy na poziomie przedsiębiorstwa?
- 67     Redukcja dobrowolna czy obowiązkowa?

- 69 Zbiorowa i indywidualna redukcja czasu pracy oraz trudności z pracą w niepełnym wymiarze godzin
- 73 Skrócenie czasu pracy: tworzenie czy ratowanie miejsc pracy?
- 74 Ograniczenie czasu pracy na kilka lat czy na zawsze?
- 75 Krótszy czas pracy dla wszystkich czy dla wybranych?
- 76 Zmiana ustawowego wymiaru czasu pracy czy kultury długich godzin pracy?
- 78 Wnioski

## **79 Rozdział 4**

### **Jak zrobili to inni: przykłady skrócenia czasu pracy**

- 79 Holandia  
*Olivier Pintelon i Stan De Spiegelaere*
- 81 Francja  
*Stan De Spiegelaere*
- 84 Szwecja  
*Olivier Pintelon*
- 86 28,8-godzinny tydzień pracy w Volkswagencie  
*Stan De Spiegelaere*
- 89 VRT  
*Sacha Dierckx*
- 91 Studia przypadków

## **93 Wnioski**

## **97 Bibliografia**

## Przedmowa EPSU

*Tendencja do skracania czasu pracy uległa zahamowaniu, a samo zagadnienie zostało wykreślone z porządku obrad negocjacji. Musimy sobie teraz odpowiedzieć na pytanie, jak wyjść z defensywy i przyjąć bardziej ofensywne podejście w kwestii czasu pracy.*

---

Czas pracy jest kluczowym zagadnieniem dla EPSU – europejskiej federacji związków zawodowych, reprezentującej pracownice i pracowników służb publicznych. Spora część naszych członkiń i członków odpowiada za świadczenie całodobowych usług w zakresie opieki zdrowotnej, pomocy społecznej, ochrony przeciwpożarowej, ratownictwa, czy dostępu do usług komunalnych. Stanie na straży ich praw i zapewnienie poszanowania zasad ochrony pracownic i pracowników, określonych w dyrektywie w sprawie czasu pracy, prawodawstwie krajowym i w układach zbiorowych ma kluczowe znaczenie dla EPSU i naszych podmiotów stowarzyszonych. Poza tym sektor publiczny jako pracodawca często świeci przykładem, jeżeli chodzi o krótsze godziny pracy i inne inicjatywy na rzecz poprawy równowagi między życiem zawodowym a prywatnym.

Ostatnie lata pokazały, że wszystkie te osiągnięcia są zagrożone. Długotrwała tendencja do skracania czasu pracy utrzymywała się mniej więcej do lat dziewięćdziesiątych XX wieku, po czym zanikła, lub też została praktycznie wykreślona z porządku obrad negocjacji wraz z pojawieniem się kryzysu gospodarczego i finansowego oraz podjęciem środków oszczędnościowych. Wielu pracownicom i pracownikom służb publicznych – zwłaszcza w Hiszpanii, Irlandii i Portugalii – przymusowo wydłużano czas pracy bez dodatkowego wynagrodzenia. Pracodawcy dążyli do uzyskania większej kontroli nad czasem pracy poprzez podejmowanie działań na szczeblu krajowym, a na poziomie unijnym prób nowelizacji dyrektywy w sprawie czasu pracy, mimo że sama dyrektywa, zawierająca liczne odstępstwa i klauzule opt-out, stanowi niezwykle elastyczny akt prawny.

Negocjacje zbiorowe, których przedmiotem jest w coraz większym stopniu wspieranie pozytywnych zmian w zakresie czasu pracy, wskazują jednak, że dochodzi do pewnych zmian. Związki zawodowe służb publicznych w Portugalii stawiały opór jednostronnym działaniom rządu,

zmierzającym do wydłużenia tygodniowego czasu pracy o pięć godzin, poprzez wynegocjowanie kilkuset oddzielnych porozumień na poziomie lokalnym, utrzymujących 35-godzinny tygodniowy wymiar czasu pracy. Rok temu rząd zgodził się na przywrócenie 35-godzinnego tygodniowego czasu pracy na szczeblu krajowym. Hiszpańskie związki zawodowe służb publicznych obecnie starają się zapewnić swoim członkiniom i członkom powrót do wymiaru czasu pracy sprzed podjęcia środków oszczędnościowych.

Na poziomie unijnym Komisja Europejska zrezygnowała z prób nowelizacji dyrektywy w sprawie czasu pracy, ucinając tym samym wieloletnie spekulacje o rozwodnieniu tego kluczowego dla prawodawstwa socjalnego aktu prawnego. Chociaż dyrektywa z pewnością nie jest doskonała, decyzja Komisji oznacza przynajmniej, że nacisk zostanie obecnie położony na efektywne wdrożenie jej przepisów.

Kolejnym istotnym argumentem, przemawiającym za uwzględnieniem czasu pracy przy stole negocjacyjnym, jest cyfryzacja, która doprowadzi do gruntownego przekształcenia wielu sektorów gospodarki, w tym sektora usług publicznych. Cyfryzacja może przyczynić się do znacznego wzrostu wydajności pracy, pociągając za sobą poważne konsekwencje zarówno dla liczby miejsc pracy, jak i ich jakości. Związki zawodowe muszą być na to gotowe. Muszą być również w stanie zagwarantować, że pracownice i pracownicy skorzystają na transformacji, zwłaszcza w zakresie sprawiedliwej redystrybucji czasu pracy.

W całej Europie znaczna część naszych członkiń i członków, pracujących zwłaszcza w sektorze opieki, wykonuje wielogodzinną i często wykraczającą poza standardowe godziny pracę, co w połączeniu z brakami kadrowymi prowadzi do przepracowania, stresu i wypalenia zawodowego. Inni zmagają się z umowami zerogodzinowymi, które z kolei stanowią zagrożenie dla zdrowia, ponieważ związana z nimi nieprzewidywalność w znacznym stopniu utrudnia pracownikom i pracownikom planowanie życia w kategoriach zarówno czasu pracy, jak i dochodów. Podmioty stowarzyszone w EPSU prowadzą kampanie i negocjacje na rzecz podjęcia pilnych działań w celu rozwiązania powyższych problemów oraz zagwarantowania, że na równi z jakością usług świadczonych na rzecz klientów i pacjentów chronione będzie także zdrowie i bezpieczeństwo ich członkiń i członków.

Musimy więc teraz odpowiedzieć sobie na pytanie, w jaki sposób możemy zrezygnować z podejścia defensywnego na rzecz bardziej ofensywnego, oraz uzyskać taką poprawę sytuacji w zakresie czasu pracy, która zapewni zdrowie i bezpieczeństwo oraz lepszą równowagę między życiem zawodowym a prywatnym. W niniejszym podręczniku dowodzimy, że potrzebne są zmiany, by odejść od kultury długich godzin pracy, która nie tylko stwarza zagrożenie dla zdrowia, ale może też stanowić poważną przeszkodę w zagwarantowaniu równości kobiet i mężczyzn.

Niniejszy podręcznik stanowi użyteczny punkt wyjścia dla związków zawodowych ze wszystkich sektorów. Przytoczono w nim główne argumenty przemawiające za skróceniem czasu pracy oraz przedstawiono



różne sposoby na osiągnięcie tego celu, czy to na poziomie lokalnym, sektorowym, czy krajowym. Podano również przykłady sytuacji, w których udało się tego dokonać, m.in. za pośrednictwem negocjacji zbiorowych lub prawodawstwa krajowego, oraz dokonano oceny kosztów i korzyści poszczególnych rozwiązań.

EPSU wyraża nadzieję, że niniejszy podręcznik ożywi dyskusję na temat czasu pracy oraz pomoże w stworzeniu nowej inicjatywy na rzecz lepszych, zdrowszych i bardziej sprawiedliwych rozwiązań w tym zakresie pracy dla pracowników i pracowników ze wszystkich sektorów w całej Europie.

— *Jan Willem Goudriaan*,  
Sekretarz Generalny EPSU



# Wstęp

„Wstajemy o dwunastej i zaczynamy pracę o pierwszej.  
Mamy godzinę na lunch i o drugiej kończymy pracę. Świetna zabawa!”

Adaptacja sceniczna Czarnoksiężnika z Krainy Oz – Harold Arlen, *The Merry Old Land of Oz*

Nasze podejście do pracy jest w najlepszym razie ambiwalentne. Często o niej rozmawiamy. Jest dla nas powodem do dumy. Podnosi nasze kompetencje i, co równie ważne, zapewnia nam niezbędne dochody. Jednak z utęsknieniem wyczekujemy czasu wolnego od pracy i nie przeszkadzałoby nam, gdybyśmy mogli pracować mniej, a więcej cieszyć się życiem.

Zrozumiałe więc, że krótszy czas pracy ma kluczowe znaczenie dla ruchu związkowego, ponieważ doskonale odzwierciedla nasze osobliwe podejście do pracy i do zatrudnienia. Wezwania ruchu związkowego do ograniczenia czasu pracy mają sprawić, że praca będzie możliwa do wykonania, a pracownicy i pracownicy będą mogli cieszyć się życiem. Jednocześnie celem ruchu związkowego jest zapewnienie wszystkim korzyści płynących z podejmowania pracy zarobkowej. Powyższe dążenia idealnie oddają słowa Alaina De Bottona, mówiącego o „przyjemnościach i przykrościach związanych z pracą”.

Ale czy potrzeba czarów, aby skrócić czas pracy i dokonać redystrybucji zatrudnienia? Czy musimy zamieszkać w bajkowym świecie, aby cieszyć się przyjemnościami wynikającymi z pracy, a ograniczyć związane z nią przykrości?

Być może, ale prawdopodobnie jednak nie.

Z niniejszego podręcznika jasno widać, że na przestrzeni lat społeczeństwa poczyniły decydujące kroki na rzecz radykalnego ograniczenia czasu pracy swoich obywateli i obywaterek. Ogromny wzrost wydajności pracy sprawił, że czas pracy w wielu krajach zredukowano do wymiarów, które uprzednio uchodziły za nieosiągalne. Jednak trend skracania czasu pracy uległ spowolnieniu, a w niektórych krajach wręcz odwróceniu. Jednocześnie w innych państwach utrzymuje się pod postacią pracy w niepełnym wymiarze godzin [Rozdział 1].

Ewolucja w kierunku zbiorowego ograniczania czasu pracy postępuje zdecydowanie wolniej niż dotychczas, co nie oznacza, że brakuje dobrych (i nie aż tak dobrych) argumentów za dalszą redukcją czasu pracy. Skrócenie czasu, jaki spędzamy w pracy, postrzega się jako sposób na przynajmniej częściowe rozwiązanie istniejących od wielu lat problemów, takich jak bezrobocie, różnice w traktowaniu kobiet i mężczyzn, gospodarka sprzeczna z zasadami zrównoważonego rozwoju, starzenie się społeczeństwa, epidemia wypalenia zawodowego, zagrożenia dla zdrowia związane z pracą i wiele innych [Rozdział 2].

Chociaż zmniejszenie wymiaru czasu pracy stanowi (mniej lub bardziej) obiecujące rozwiązanie wszystkich powyższych problemów, sprawdzi się lub nie zależnie od sposobu, w jaki zmiany zostaną wprowadzone w życie. Co ciekawe, istnieje wiele możliwości, od uchwalenia prostych przepisów, skracających czas pracy w pełnym wymiarze godzin z jednej strony, po pozostawienie pracownikom i pracownicom decyzji o tym, czy chcą pracować mniej w niepełnym wymiarze godzin z drugiej strony. A czary rodem z krainy Oz (jeszcze) do nich nie należą [Rozdział 3].

Kluczowa jest kreatywność osób w terenie, odpowiedzialnych za tworzenie projektów redukcji czasu pracy ukierunkowanych na osiągnięcie konkretnych celów. Zdumiewająca liczba eksperymentów w zakresie ograniczenia czasu pracy, ich cechy szczególne oraz wyniki są dowodem na to, że redukcji czasu pracy nie można włożyć między bajki, ani uznać za odległą utopię. Koncepcja ograniczenia czasu pracy jest żywa i stosowana przez wiele osób – z wielu powodów i z różnym powodzeniem. Ich doświadczenia stanowią dla nas okazję, by nauczyć się czegoś nowego [Rozdziały 2 i 3].

Koncepcja redukcji czasu pracy jest żywa, a przynajmniej była taka do niedawna. Łatwo znaleźć przykłady eksperymentalnego ograniczania czasu pracy w okresie poprzedzającym pierwszą dekadę XXI wieku, natomiast odszukanie podobnych eksperymentów przeprowadzonych w ciągu dwóch ostatnich dziesięcioleci stanowi wyzwanie. Chociaż początkowo skrócenie czasu pracy stanowiło jedyny cel wspomnianych eksperymentów, z czasem poszły one w kierunku kompromisów zakładających elastyczność w zamian za krótszy czas pracy. Wygląda jednak na to, że przez ostatnie kilkadziesiąt lat takie układy straciły na znaczeniu, ponieważ elastyczność wprowadza się obecnie bez takiej wymiany [Rozdział 4].

Marzenia o pracy przez godzinę dziennie, łącznie z godzinną przerwą na lunch, pozostaną mrzonką. W najbliższej przyszłości należy jednak ponownie umieścić ograniczenie czasu pracy w negocjacjach dotyczących stosunków politycznych, korporacyjnych i przemysłowych, i to najlepiej jako samodzielny postulat, a nie w ramach zestawu wzajemnych ustępstw. Redukcja czasu pracy z pewnością nie stanowi panaceum, ale jej udowodniona skuteczność i spodziewany potencjał są zbyt istotne, aby pominąć ją w zestawie związkowych strategii politycznych. Mamy nadzieję, że niniejszy podręcznik przyczyni się do osiągnięcia tego celu.

## Podjęcie

Głównym celem niniejszego podręcznika jest wywołanie i ukierunkowanie dyskusji na temat redukcji czasu pracy i zapewnienie inspiracji do praktycznych eksperymentów. Chcemy to zrobić za pomocą próby wyjaśnienia różnych motywacji stojących za dążeniem do skrócenia czasu pracy (Dlaczego warto to zrobić?), oraz ustalenia czynników, które należy wziąć pod uwagę w przypadku wdrażania takiej redukcji (Jak należy to zorganizować?). Nasze podejście obejmuje przegląd literatury naukowej oraz liczne, z życia wzięte przykłady i eksperymenty.

Tego typu podejście ma zarówno wady, jak i zalety. Z zalet należy nadmienić, że czytelnik może otrzymać stosunkowo bogaty ogląd poszczególnych aspektów debaty na temat czasu pracy. Nie ograniczyliśmy analizy wyłącznie do omówienia pod kątem ekonomicznym, socjologicznym, ergonomicznym czy filozoficznym, lecz staraliśmy się przytoczyć argumenty wynikające ze wszystkich wspomnianych punktów widzenia.

Wadą okazały się czasem sztuczne klasyfikacje, które byliśmy zmuszeni zastosować. W trosce o przejrzysty układ podręcznika oddzielnie omówiliśmy takie tematy jak równowaga między życiem zawodowym a prywatnym, równość kobiet i mężczyzn czy presja w miejscu pracy, mimo że wszystkie wymienione wątki są ze sobą ściśle powiązane. To samo dotyczy sposobów wdrażania krótszych godzin pracy – by pokazać liczne decyzje, które należy podejmować, zajmujemy się nimi oddzielnie. W praktyce natomiast prawdopodobieństwo wystąpienia niektórych kombinacji jest znacznie wyższe niż innych.

Aby przewyciężyć opisane trudności, zawarliśmy w podręczniku omówienie kilku przykładów ograniczenia czasu pracy. Pokazujemy w nim, że wszystkie motywacje stojące za skróceniem czasu pracy i wybory dotyczące sposobu jego przeprowadzenia są w istocie ściśle powiązane.

Celem podręcznika nie jest zalecenie jednego najlepszego sposobu na skrócenie czasu pracy. Jesteśmy przekonani, że w zależności od kontekstu i intencji eksperymentujących osób można znaleźć wiele różnych, optymalnych rozwiązań. Mamy nadzieję, że niniejszy podręcznik pomoże zachęcić wiele osób do opracowania własnego, sztytgo na miarę projektu zmniejszenia wymiaru czasu pracy.



# Rozdział 1

## Czas pracy dzisiaj

„Pracuję w fabryce. Osem godzin dziennie, pięć dni w tygodniu. Jestem wyjątkiem od reguły, zgodnie z którą życie nie może istnieć w próżni. Praca jest dla mnie pustką i żałuję każdej cennej minuty, którą w niej spędzam” – relacja Dennisa Johnsona, opowiadającego o pracy robotnika w fabryce w 1968 roku (Fraser, 1968). „Miarą pracy w fabryce nie jest treść, a czas, jaki się tam spędza”. Robotnik maluje ponury obraz własnej pracy i stwierdza, że jest ona pozbawiona sensu. Ponieważ praca nie posiada w jego oczach wartości samej w sobie, główną rolę odgrywa czas, który zajmuje.

W związku z tym skrócenie czasu pracy przez dziesiątki lat stanowiło priorytet dla ruchu związkowego, który może się poszczycić znacznymi osiągnięciami w tej materii. Liczba godzin, jakie przeznaczamy na pracę zarobkową, jest znacznie niższa niż ta, do której przyzwyczajeni byli nasi rodzice czy dziadkowie. Zatem zanim przejdziemy do omówienia kwestii związanych z dalszą redukcją czasu pracy – jej zasadnością i wykonalnością – należy przyjrzeć się, jak obecnie wygląda czas pracy w Europie, oraz jak zmieniał się na przestrzeni lat.

### Czas pracy w perspektywie historycznej

„Czterodniowy tydzień pracy jest nieunikniony”

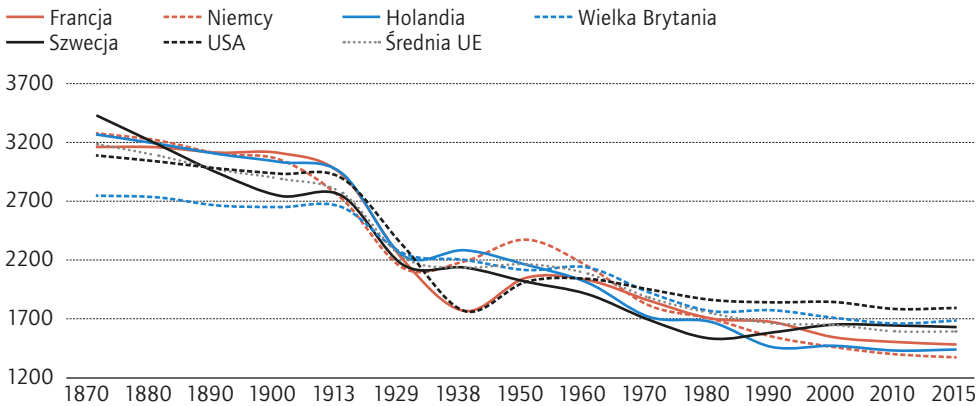
Richard Nixon, 1956

Z perspektywy historycznej ludzie poświęcają na pracę mniej czasu. Ta tendencja spadkowa przejawia się na wielu płaszczyznach: dzień roboczy był stopniowo skracany, tydzień roboczy w większości przypadków został ograniczony z sześciu dni do pięciu, liczba dni roboczych w roku spadła wskutek wprowadzenia płatnego urlopu, a życiowy staż pracy wskutek

wydłużenia okresu pobierania edukacji i wprowadzenia systemów emerytalnych. Wszystkie powyższe czynniki uwzględniono na wykresach 1 i 2, które przedstawiają roczny i tygodniowy czas pracy w perspektywie historycznej.

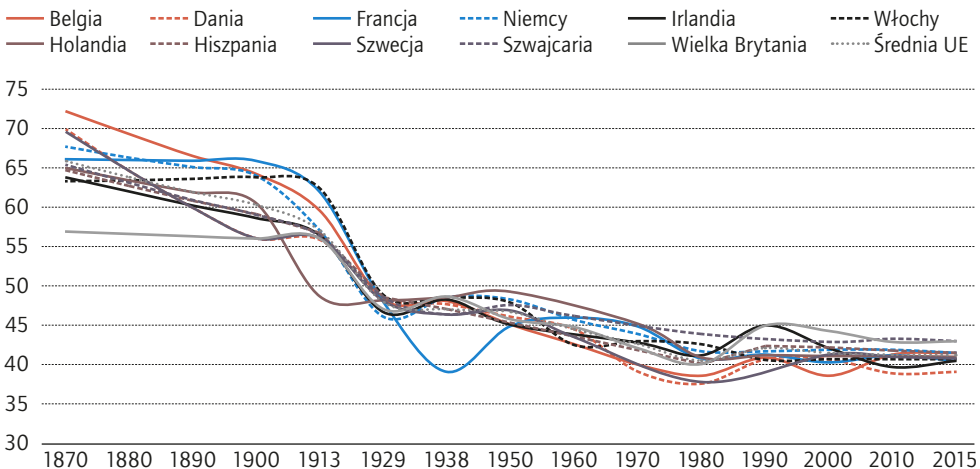
Jeżeli przyjrzymy się danym z ostatnich dziesięcioleci, zauważymy jednak zmianę dotychczasowej tendencji. W większości krajów tendencja do zmniejszania liczby godzin pracy uległa spowolnieniu, a w niektórych krajach wręcz odwróceniu. Chociażby w Stanach Zjednoczonych roczny czas pracy nie zmniejszył się w znaczący sposób od połowy lat sześćdziesiątych. Podobne tendencje można zaobserwować na wykresie przedstawiającym tygodniowy czas pracy osób zatrudnionych w pełnym wymiarze godzin (zob. wykres 2), z którego wynika, że w ostatnich dziesięcioleciach średnia światowa znów zaczęła rosnąć.

**Wykres 1 Roczny czas pracy w wybranych krajach w perspektywie historycznej**



Źródło: Huberman i Minns, 2007

**Wykres 2 Tygodniowy czas pracy osób zatrudnionych w pełnym wymiarze godzin w sektorze przemysłowym w perspektywie historycznej**



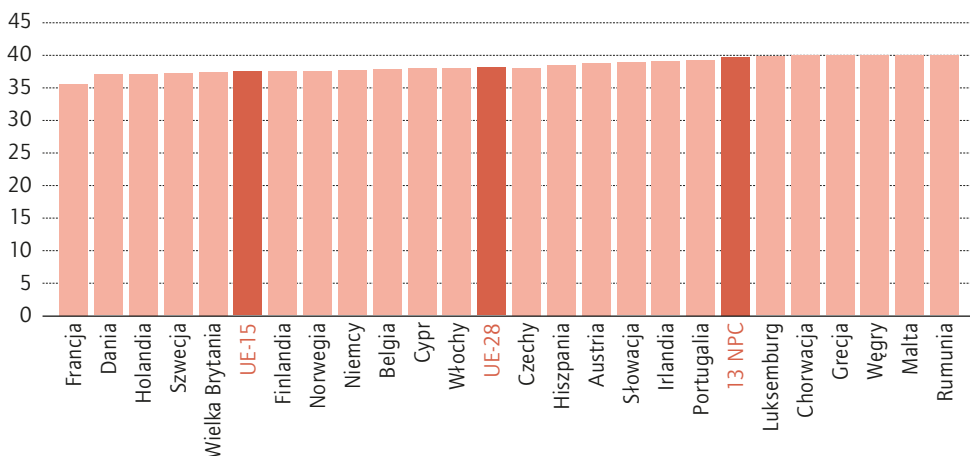
Źródło: Huberman i Minns, 2007



## Umowne i zwyczajowe godziny pracy osób zatrudnionych w pełnym wymiarze czasu pracy

Oczywiście liczba godzin przepracowanych przez konkretną osobę w danym kraju nie zależy wyłącznie od uwarunkowań historycznych. Czas pracy określają bowiem obowiązujące w danym państwie regulacje prawne i kultura pracy. Zgodnie z danymi Eurofound (2016b) regulacje te nie zawsze są tożsame z przepisami krajowymi. W wielu krajach partnerzy społeczni podejmują decyzje co do norm czasu pracy w ramach porozumień krajowych, sektorowych lub nawet indywidualnych. Takie zróżnicowanie ram instytucjonalnych niezwykle utrudnia dokonywanie porównań. W sprawozdaniu Eurofound z 2015 roku podjęto próbę podsumowania różnorodnych regulacji dotyczących czasu pracy i określenia „umownych godzin pracy” w poszczególnych krajach, tzn. ustalenia umownego tygodniowego wymiaru czasu pracy, jaki uznaje się za normę w przypadku zatrudnienia w pełnym wymiarze godzin (zob. wykres 3).

**Wykres 3 Umowny czas pracy w Europie w 2014 roku**



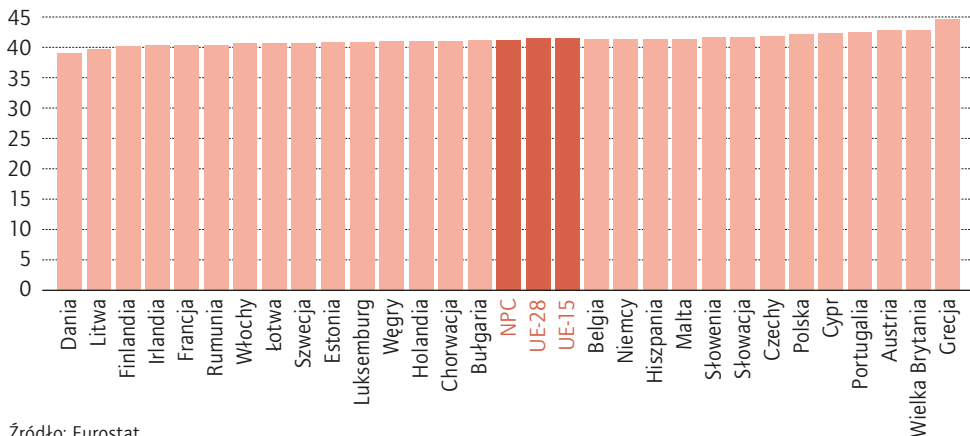
Źródło: Eurofound, 2015

Na wykresie 3 wyraźnie widać zróżnicowanie umownego czasu pracy w Europie. Z wyłączeniem nadgodzin standardowy tygodniowy wymiar czasu pracy wynosi od 35 godzin we Francji do 40 godzin w większości państw Europy Środkowej i Wschodniej. Wyjątek od reguły stanowią Luksemburg, w którym przewidziano niemal 40-godzinny tygodniowy wymiar czasu pracy, oraz Czechy, gdzie tygodniowy wymiar czasu pracy wynosi około 38 godzin.

Umowny czas pracy dotyczy pracownic i pracowników zatrudnionych na pełen etat i nie obejmuje nadgodzin. Wykres 4 przedstawia **zwyczajowe godziny pracy** osób zatrudnionych na pełen etat w UE i pozwala uzmysłowić sobie, ile czasu faktycznie spędzają w pracy. Zwyczajowe godziny pracy odzwierciedlają liczbę godzin, jakie pracownicy „zazwyczaj” przeznaczają na pracę, wliczając w to nadgodziny. Wyraźnie widać, że zwyczajowe godziny pracy są znacznie dłuższe niż umowne. Na przykład we Francji zwyczajowy czas pracy osoby zatrudnionej na pełen etat wynosi około 40 godzin, chociaż oficjalny tygodniowy wymiar czasu pracy nie powinien przekraczać 35 godzin.

W porównaniu z tym tygodniowy wymiar czasu pracy osoby zatrudnionej w Danii jest znacznie krótszy, a w Austrii, Wielkiej Brytanii czy Grecji zdecydowanie dłuższy.

**Wykres 4 Zwyczajowe godziny pracy osób zatrudnionych na pełen etat w Europie w 2015 roku**



Źródło: Eurostat

## Niepełny wymiar godzin pracy i średnia faktycznych godzin pracy

Umowne i zwyczajowe godziny pracy obejmują pracownice i pracowników zatrudnionych na pełen etat. Tymczasem wiele osób pracuje w mniejszym wymiarze godzin. W ostatnich latach niemal we wszystkich krajach UE odnotowano znaczny wzrost liczby osób zatrudnionych w ten sposób. W krajach UE-28 odsetek pracownic i pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy wśród wszystkich osób zatrudnionych wzrósł z 17 do 20 proc. (zob. tabela 1). Warto zauważyć, że w niepełnym wymiarze godzin pracują głównie kobiety. W 2015 roku niemal jedna trzecia wszystkich pracownic pracowała na część etatu.

**Tabela 1 Odsetek osób zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin wśród wszystkich osób zatrudnionych w latach 2005-2015**

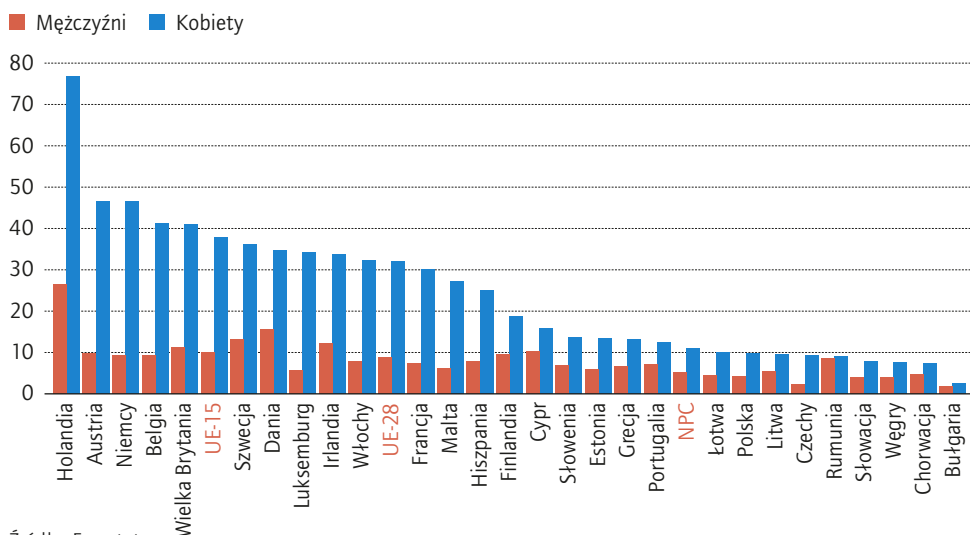
UE-28	2005	2010	2015
Łącznie	17%	19%	20%
Mężczyźni	7%	8%	9%
Kobiety	30%	31%	32%

Źródło: Eurostat

Dane z roku 2015 przedstawiono na wykresie 5. Potwierdzają one, że we wszystkich krajach praca w niepełnym wymiarze godzin jest wysoce zależna od płci, przy czym to kobiety częściej niż mężczyźni podejmują pracę na część etatu. W większości państw Europy Środkowej i Wschodniej, jak również w Grecji, Portugalii i Finlandii ogólny odsetek osób zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy jest stosunkowo niewielki. Do

grupy środkowej należą pozostałe kraje UE, w których jedna na trzy zatrudnione kobiety pracuje w niepełnym wymiarze godzin, podczas gdy odsetek mężczyzn zatrudnionych na część etatu ledwie sięga jednego na dziesięciu. Wyraźnie nietypowa pod tym względem jest Holandia, gdzie ponad 70 proc. wszystkich zatrudnionych kobiet pracuje w niepełnym wymiarze czasu pracy. Co równie istotne, mężczyźni w Holandii w porównaniu z mężczyznami z innych krajów UE także częściej pracują na część etatu. Ponad jedna czwarta mężczyzn zatrudnionych w tym kraju nie pracuje w pełnym wymiarze godzin.

**Wykres 5** Odsetek osób zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin wśród wszystkich zatrudnionych z podziałem na płeć w 2015 roku



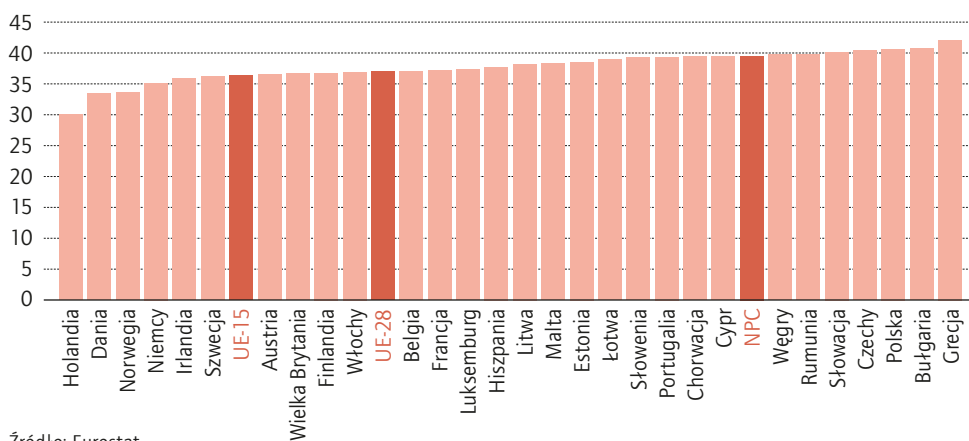
Źródło: Eurostat

Jako że tygodniowy wymiar godzin w przypadku zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy jest w oczywisty sposób niższy od wymiaru godzin, jaki obowiązuje osoby zatrudnione na pełen etat, wyższy udział pracowników podejmujących pracę na część etatu wiąże się z niższą liczbą zwyczajowych tygodniowych godzin pracy w danym kraju. Średnią zwyczajowych tygodniowych godzin pracy dla wszystkich pracowników i pracowników w UE przedstawiono na wykresie 6. Zgodnie z oczekiwaniami, gdy uwzględni się zarówno osoby pracujące w pełnym, jak i w niepełnym wymiarze godzin, zwyczajowy czas pracy jest o wiele krótszy. Ponadto, czego również należało się spodziewać, wysoki odsetek osób podejmujących pracę na część etatu w Holandii przekłada się na około 30-godzinny średni tygodniowy czas pracy w tym kraju. Średni tygodniowy czas pracy w Danii, Norwegii, Niemczech, Irlandii i Szwecji jest niższy od średniej dla krajów UE-15, która wynosi około 36,5 godziny pracy w tygodniu. Jedynie w kilku krajach odnotowano średni zwyczajowy tygodniowy czas pracy, który przekracza 40 godzin: w Czechach, Polsce, Bułgarii i Grecji.

Różnice w długości tygodnia roboczego w poszczególnych krajach wynikają zatem z powszechności pracy w niepełnym wymiarze godzin, z długości umownego czasu pracy, przewidzianego dla osób zatrudnionych na pełen etat, ale też z norm i praktyk obowiązujących w konkretnym miejscu pracy. Te ostatnie często pokrywają się z normami

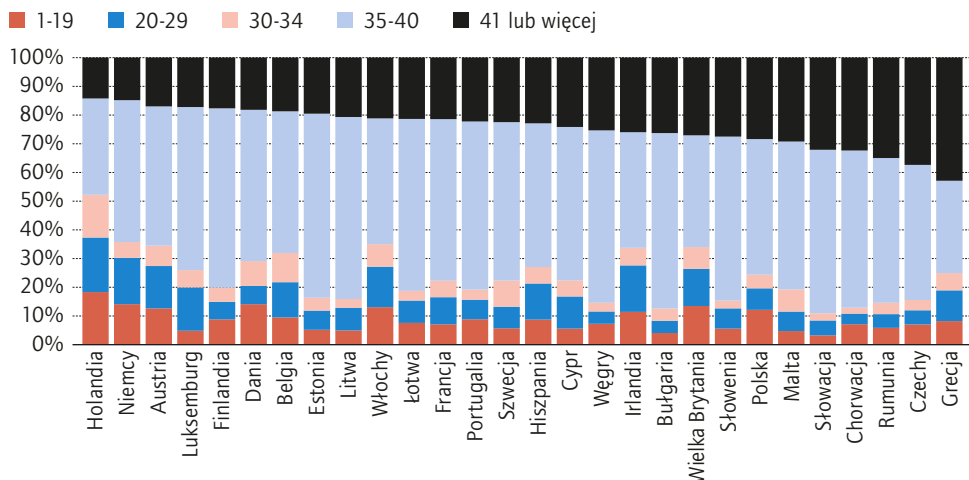
o charakterze kulturowym i w zakresie organizacji społecznej. Zróżnicowanie doświadczeń w krajach UE zaprezentowano na wykresie 7. W przeważającej części krajów większość pracowników i pracowni­ków pracuje przez standardowe 35-40 godzin tygodniowo. Niemniej jednak odsetek osób, które pracują szczególnie długo lub krótko, różni się w poszczególnych krajach. Można również zauważyć uderzające zróżnicowanie w sytuacji osób zatrudnionych w tym samym kraju. Na przykład w Grecji czy w Wielkiej Brytanii jedynie jedna trzecia siły roboczej pracuje „standardowe” 35-40 godzin tygodniowo, podczas gdy pozostała część pracowników i pracowników dzieli się na dwie grupy, które pracują albo mniej, albo więcej godzin. Z drugiej strony w krajach nadbałtyckich „standardowe” godziny pracy są zdecydowanie bardziej powszechne i dotyczą około dwóch trzecich zatrudnionych.

**Wykres 6 Zwyczajowe godziny pracy wszystkich osób zatrudnionych w 2015 roku**



Źródło: Eurostat

**Wykres 7 Różnice w tygodniowym wymiarze czasu pracy wszystkich osób zatrudnionych w 2015 roku w poszczególnych krajach**



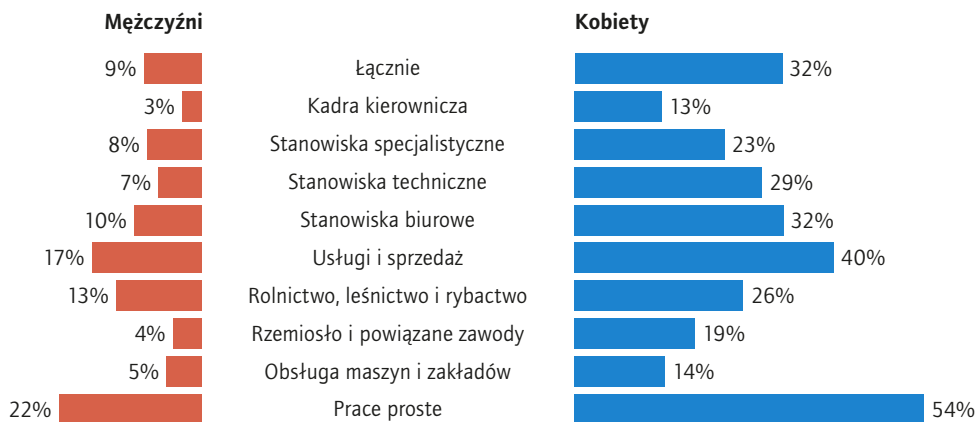
Źródło: Europejskie badanie warunków pracy [European Working Conditions Survey], 2015

## Zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy: płeć i zróżnicowanie zawodowe

Jak powinniśmy ocenić zaobserwowany wzrost odsetka osób (zwłaszcza kobiet) zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy? Tradycyjnie krótsze godziny pracy (praca na część etatu) występują głównie w rutynowych i niewymagających wysokich kwalifikacji zawodach usługowych. Innymi słowy, niepełny wymiar czasu pracy dotyczy stanowisk znajdujących się na najniższym szczeblu drabiny zawodowej. Świadczą o tym dane przedstawione na wykresie 8: w 2015 roku 54 proc. wszystkich kobiet wykonujących prace proste było zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin w porównaniu do zaledwie 13 proc. kobiet zajmujących stanowiska kierownicze. Podobny, choć mniej ewidentny rozkład zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy na poszczególnych szczeblach kariery zawodowej można zaobserwować wśród mężczyzn.

Z porównania sytuacji w latach 2008-2015 wynika, że wzrost odsetka osób zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy w stosunku do wszystkich osób pracujących jest równie asymetryczny. W latach 2008-2015 odsetek osób podejmujących pracę na część etatu wśród wszystkich osób wykonujących prace proste wzrósł o ponad 5 punktów procentowych zarówno dla mężczyzn, jak i kobiet, podczas gdy ogólny odsetek przedstawicieli wszystkich zawodów zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin wzrósł w analogicznym okresie jedynie o 2 punkty procentowe.

**Wykres 8** Odsetek osób zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy w zależności od zawodu i płci w drugim kwartale 2015 roku

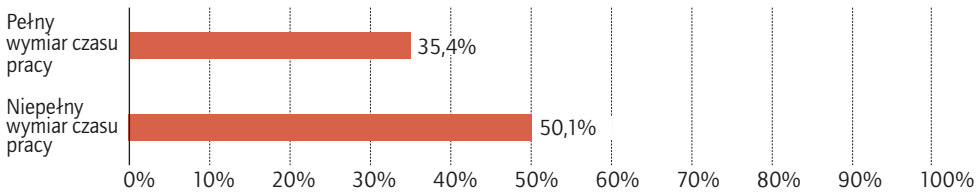


Źródło: Badanie siły roboczej [Labour Force Survey]

Podobne tendencje można zaobserwować, porównując dane dotyczące perspektywy zawodowych osób zatrudnionych w pełnym i w niepełnym wymiarze czasu pracy. Podjęcie pracy na część etatu zazwyczaj wiąże się ze znacznie mniejszymi możliwościami rozwoju kariery zawodowej, niż wykonywanie pracy w pełnym wymiarze godzin. Zgodnie z danymi przedstawionymi na wykresie 9 niemal połowa respondentów, którzy wzięli udział w Europejskim badaniu warunków pracy z 2015 roku i byli zatrudnieni w niepełnym wymiarze czasu pracy, nie zgadzała się lub zdecydowanie nie zgadzała się

ze stwierdzeniem: „Moja praca zapewnia dobre perspektywy rozwoju kariery zawodowej”. Wśród osób wykonujących pracę w pełnym wymiarze godzin tylko 35,4 proc. nie zgadzało się lub zdecydowanie nie zgadzało się z powyższym stwierdzeniem.

**Wykres 9 Brak perspektyw zawodowych według osób zatrudnionych w pełnym i w niepełnym wymiarze czasu pracy w krajach UE-27**

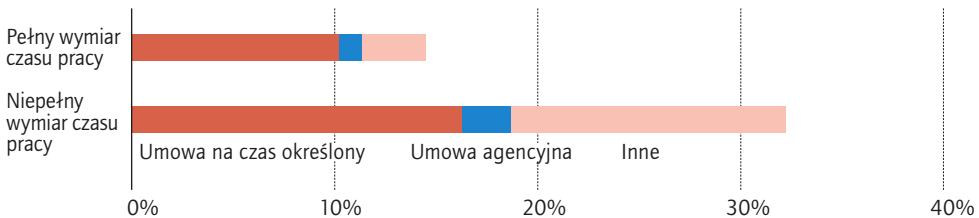


Komentarz: Odsetek osób zatrudnionych, które stwierdziły, że nie zgadzają się lub zdecydowanie nie zgadzają się ze stwierdzeniem: „Moja praca zapewnia dobre perspektywy rozwoju kariery zawodowej”.

Źródło: Europejskie badanie warunków pracy [European Working Conditions Survey], 2015

Jeśli chodzi o rodzaj umowy o pracę, większość pracowników i pracowników w UE wykonuje pracę na podstawie umowy na czas nieokreślony. Niemniej jednak umowy na czas nieokreślony są częściej zawierane przez osoby zatrudnione w pełnym wymiarze godzin (85,5 proc.) niż osoby podejmujące pracę na część etatu (67,9 proc.). Z wykresu 10 wynika, że osoby zatrudnione w niepełnym wymiarze godzin częściej wykonują pracę na podstawie umowy na czas określony, na rzecz agencji pracy tymczasowej lub w oparciu o „inne” umowy, takie jak umowy o staż, lub też podejmują pracę bez podpisania jakiegokolwiek umowy.

**Wykres 10 Umowy zawierane przez osoby zatrudnione w pełnym i w niepełnym wymiarze czasu pracy w krajach UE-28**



Źródło: Europejskie badanie warunków pracy [European Working Conditions Survey], 2015

Jak dotąd stwierdziliśmy, że czas pracy w Europie zmniejsza się głównie wskutek wzrostu zatrudnienia na część etatu. Pracę w niepełnym wymiarze godzin podejmują głównie kobiety i dotyczy ona przede wszystkim zawodów niskopłatnych, stojących nisko w hierarchii społecznej. Oferuje ona ograniczone możliwości rozwoju kariery, oraz idzie w parze z elastycznymi formami zatrudnienia znacznie częściej niż praca na pełen etat.

## Czas pracy w administracji publicznej

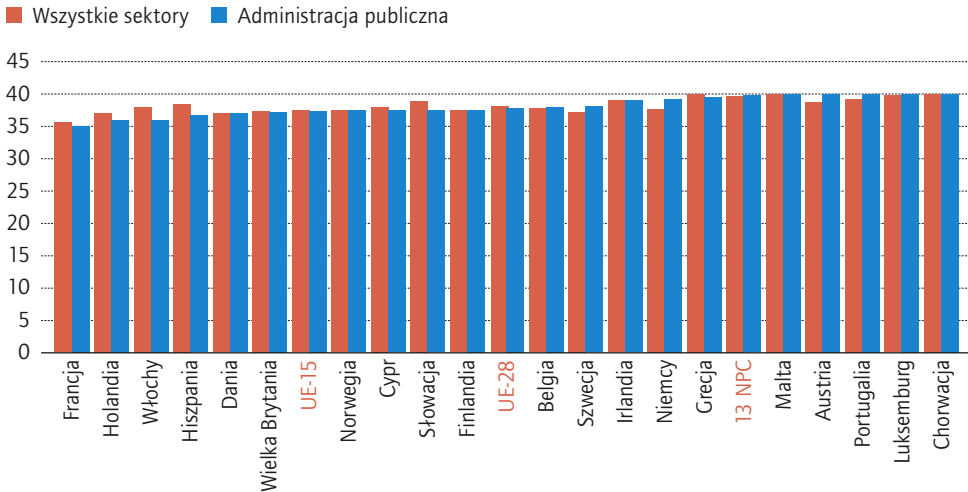
Czas pracy w administracji publicznej zazwyczaj różni się od czasu pracy w sektorze prywatnym. W administracji publicznej wielu państw UE przepisy prawne odgrywają z reguły większą rolę niż negocjacje zbiorowe (Eurofound, 2015). Co więcej, dynamika pracy w administracji publicznej co do zasady różni się od tej, jaką znajdziemy w sektorze prywatnym, jako że mechanizmy finansowania administracji publicznej wynikają nie tyle z dążenia do osiągnięcia zysku, co z decyzji politycznych.

Przyjrzyjmy się najpierw wymiarowi czasu pracy w administracji publicznej wynikającemu z układów zbiorowych (wykres 11). We wszystkich krajach widać silny związek między umownymi godzinami pracy w sektorze prywatnym a wymiarem czasu pracy w administracji publicznej. W większości krajów nie występują między nimi istotne różnice. W niektórych krajach tygodniowy umowny wymiar czasu pracy w administracji publicznej jest zdecydowanie krótszy niż w sektorze prywatnym. Dotyczy to w szczególności Włoch (2 godziny różnicy), Hiszpanii (1,8 godziny różnicy) i Słowacji (1,4 godziny różnicy). Z kolei tygodniowy wymiar czasu pracy funkcjonariuszy publicznych w Niemczech i Austrii jest znacznie dłuższy niż w sektorze prywatnym. Różnice wynoszą odpowiednio 1,6 i 1,2 godziny.

Co ciekawe, gdy przyjrzymy się danym na temat godzin pracy w administracji publicznej i porównamy je ze średnią liczbą godzin pracy wszystkich osób zatrudnionych (wykres 12), przeciętny wymiar czasu pracy funkcjonariuszy publicznych okazuje się dłuższy. Zwłaszcza w Holandii pracownice i pracownicy administracji publicznej pracują około 5 godzin dłużej niż przeciętna osoba zatrudniona. Na Słowacji mamy do czynienia z odwrotną tendencją.

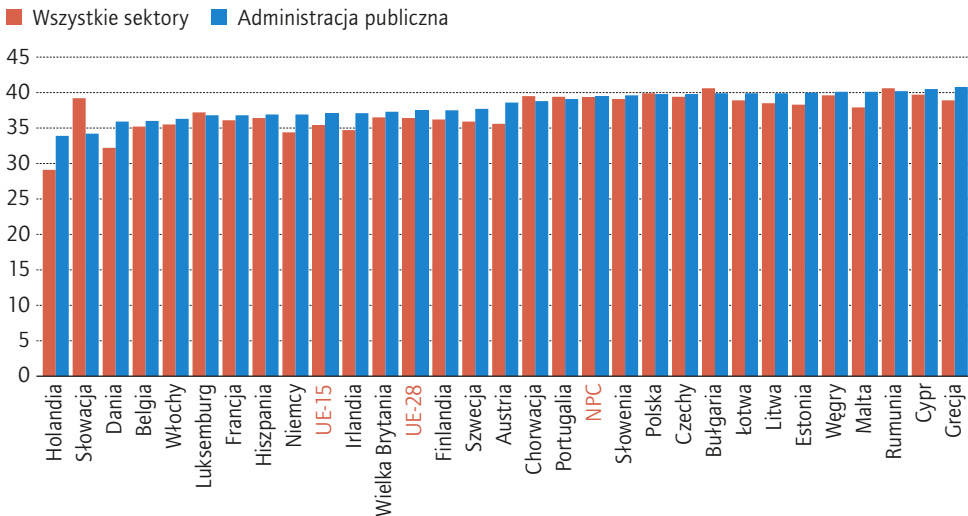
Jak należy wytłumaczyć sytuację, w której umowny tygodniowy wymiar czasu pracy w administracji publicznej w większości krajów jest krótszy niż osób zatrudnionych w sektorze prywatnym, a mimo to funkcjonariusze publiczni pracują dłużej? Jedną z głównych przyczyn takiego stanu rzeczy jest praca w niepełnym wymiarze godzin. W porównaniu do pozostałych obszarów gospodarki stanowi ona w administracji publicznej mniej powszechne rozwiązanie. W 2016 roku 18 proc. wszystkich osób zatrudnionych w państwach UE-28 podejmowało pracę na część etatu. Dla porównania jedynie 13 proc. pracownic i pracowników administracji publicznej pracowało w niepełnym wymiarze godzin. W Holandii na część etatu pracuje 47 proc. wszystkich osób zatrudnionych, w porównaniu do 32 proc. w administracji publicznej. Co więcej, praca w niepełnym wymiarze godzin w administracji publicznej często wiąże się z dłuższym czasem pracy niż w przypadku przeciętnej pracy na część etatu. Zgodnie z danymi dla państw UE-28 funkcjonariusze publiczni zatrudnieni w niepełnym wymiarze godzin spędzają w pracy średnio 3,3 godziny więcej niż osoby zatrudnione w sektorze prywatnym. Również w tym przypadku największą różnicę odnotowano w Holandii (6,8 godziny).

**Wykres 11** Czas pracy wynikający z układów zbiorowych w sektorze prywatnym i w administracji publicznej w 2014 roku



Źródło: Eurofound, Zmiany w czasie pracy wynikającym z układów zbiorowych [Developments in collectively-agreed working time], 2014

**Wykres 12** Średni tygodniowy wymiar czasu pracy – porównanie danych ze wszystkich sektorów i z administracji publicznej w 2016 roku



Źródło: Badanie siły roboczej [Labour Force Survey]

W ujęciu łącznym pracownicy zatrudnieni w administracji publicznej mają na ogół nieznacznie krótszy tydzień pracy. Jednak w praktyce funkcjonariusze publiczni spędzają w pracy więcej godzin niż przeciętny pracownik sektora prywatnego, ponieważ w administracji publicznej jest mniej stanowisk na część etatu i zwykle obejmują one większy wymiar czasu.

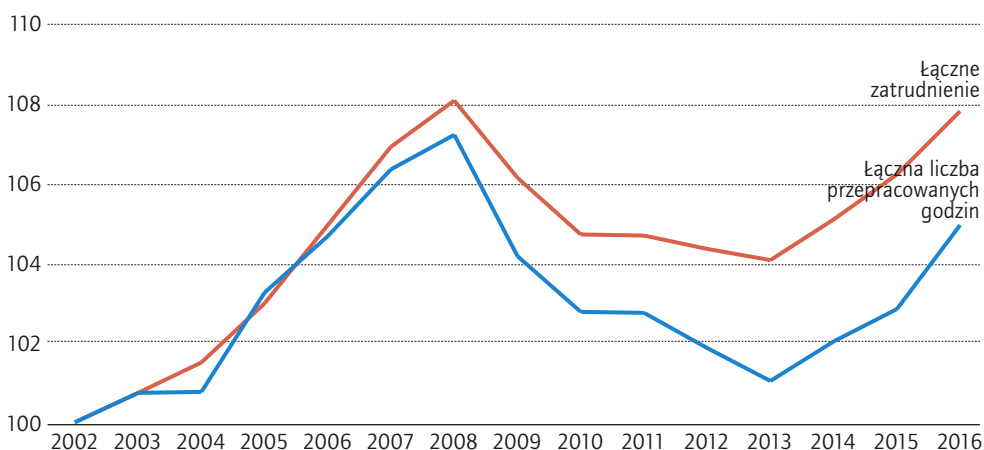


## Redystrybucja zatrudnienia po kryzysie z 2008 roku

Kluczowym czynnikiem, który w ostatnich latach wpłynął na modele czasu pracy osób zatrudnionych w Europie, była recesja gospodarcza po 2008 roku oraz wynikająca z niej kryzys bezrobocia.

Ogółem spadek liczby osób czynnych zawodowo był mniejszy niż spadek łącznej ilości pracy w przeliczeniu na liczbę godzin pracy. Oznacza to, że osoby, które utrzymały swoje stanowiska, pracują obecnie w krótszym wymiarze czasu pracy niż przed kryzysem. W porównaniu z godzinami pracy wskaźnik zatrudnienia również dużo szybciej osiągnął wcześniejszy poziom (zob. wykres 13). W latach 2002-2006 wzrost wskaźnika zatrudnienia był proporcjonalny do rosnącej liczby godzin pracy. Natomiast u szczytu kryzysu bezrobocia w 2013 roku wskaźnik zatrudnienia spadł do poziomu sprzed 2006 roku, podczas gdy łączna liczba godzin pracy obniżyła się do poziomu, jakiego nie odnotowano od przełomu 2004 i 2005 roku. Powyższe zmiany doprowadziły do redystrybucji zatrudnienia, przy czym łączna liczba godzin pracy zmniejszyła się w większym stopniu niż liczba pracowników.

**Wykres 13** Trendy w zatrudnieniu i w łącznej liczbie przepracowanych godzin w krajach UE-28, indeks (2002 = 100%)



Źródło: Benchmarking Working Europe 2017, dane Eurostatu

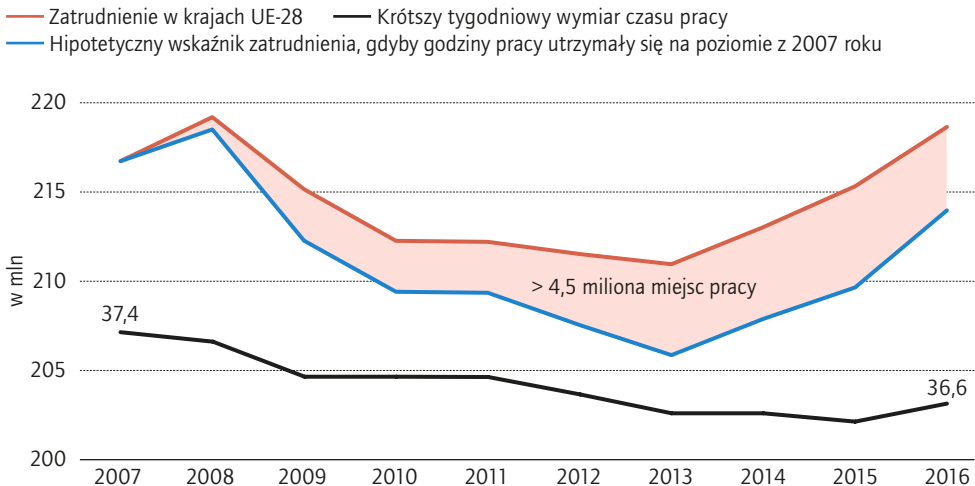
Wartości przybliżone wspomnianej redystrybucji zatrudnienia przedstawiono na wykresie 14. Jak widać, czas pracy w krajach UE-28 zmniejszył się średnio o około 0,8 godziny tygodniowo. W następstwie kryzysu wskaźnik zatrudnienia najpierw spadł, lecz obecnie wrócił do poziomu sprzed kryzysu. W porównaniu z poziomem sprzed recesji wskaźnik zatrudnienia w Europie wzrósł od 2007 roku o 1 proc. Mimo to łączna liczba przepracowanych godzin jest nadal o ponad 1 proc. niższa niż w okresie przed kryzysem. Innymi słowy, doszło do redystrybucji zatrudnienia. Według naszych szacunków objęła ona ponad 4,5 miliona miejsc pracy w UE.

Nie oznacza to, że czas pracy na wszystkich stanowiskach zmniejszono o jedną godzinę i stworzono nowe stanowiska, aby zapełnić brakujące godziny. Wiele zmian

wiąże się z efektem struktury. Stanowiska pełnoetatowe znikają na przykład w niektórych sektorach przemysłowych, a w sektorze usług zatrudnia się nowych pracowników w niepełnym wymiarze godzin. Ogólnie rzecz biorąc, opisana praktyka przekłada się na wzrost zatrudnienia w wyniku redukcji czasu pracy.

Zmiana tygodniowego wymiaru godzin pracy w czasie kryzysu miała również wpływ na inne aspekty organizacji czasu pracy w UE. Na przykład w latach 2005-2010 odnotowano spadek liczby nadgodzin i dni roboczych przekraczających dziesięć godzin. Zmniejszyła się również liczba przypadków pracy poza godzinami standardowymi, takich jak praca w nocy lub podczas weekendu. Aczkolwiek wydaje się, że wspomniane zmiany miały charakter tymczasowy. W 2015 roku pracownicy i pracownicy zatrudnieni w UE informowali, że w porównaniu z rokiem 2010 nieco częściej pracowali w soboty, niedziele czy w nocy (analiza własna Europejskiego badania warunków pracy).

#### Wykres 14 Krótsze godziny pracy a redystrybucja zatrudnienia



Źródło: szacunki własne na podstawie danych Eurostatu (lfsa\_ewhais and lfsi\_emp\_a)

#### Strategie polityczne w obliczu kryzysu: pracować więcej czy mniej?

Jedną z strategii politycznych, stanowiącą odpowiedź na kryzys gospodarczy po 2008 roku, jest związana z czasem pracy. Co ciekawe, strategia ta zakłada dwa różne podejścia. W sektorze prywatnym, w krajach takich jak Niemcy, Austria, Szwecja czy Słowenia, rozszerzano lub promowano istniejące ramy strategiczne polityki, zakładające tymczasowe zmniejszenie wymiaru czasu pracy (np. *Kurzarbeit*),

co często wiązało się z dotacjami państwowymi lub zachętami finansowymi dla pracodawców. Zdaniem niektórych tego typu strategię podziału pracy należy oceniać jako wyjątkowo skuteczne rozwiązanie, dzięki któremu można zapobiegać masowym zwolnieniom, chronić miejsca pracy oraz efektywnie łagodzić skutki kryzysu (Messenger i Ghosheh, 2013). Krytycy zwracają natomiast uwagę, że powyższa strategia jest nieskuteczna we wspieraniu tworzenia miejsc pracy. Ponadto twierdzą, że przydział zasobów na rzecz osób, które już są zatrudnione, może sprzyjać

segmentacji rynku pracy. Dokładnie te obawy kryją się za francuskim pojęciem *chômage partiel*, które zamiast opisywać powyższe zjawisko jako dzielenie etatu (*job sharing*), podkreśla wynikający z niego podział bezrobocia. Jednocześnie wiele krajów uchwaliło bardziej elastyczne przepisy dotyczące czasu pracy, które dają pracodawcom więcej możliwości dostosowywania godzin pracy i sprawiają, że korzystanie z nadgodzin jest łatwiejsze i tańsze. Przykładowo w wyniku reform pozwolono na bardziej elastyczne wykorzystanie nadgodzin (np. w Belgii), wydłużono okres odniesienia (np. w Luksemburgu i Polsce) oraz uznano pierwszeństwo w tej kwestii układów zawartych na poziomie przedsiębiorstwa (np. we Francji). Na dodatek niektóre kraje, takie jak Hiszpania i Portugalia, w następstwie kryzysu wydłużyły czas pracy urzędników służby cywilnej, aby ograniczyć koszty funkcjonowania administracji publicznej (Eurofound, 2015: 47-48). Te różnicowane działania polityczne w zakresie czasu pracy – zachęcanie do tymczasowego skracania czasu pracy, zwiększanie elastyczności czy wydłużanie czasu pracy w administracji publicznej – odzwierciedlają rozbieżne priorytety polityczne w obszarze łagodzenia skutków kryzysu, podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw oraz ograniczania deficytu budżetowego.

## Czas pracy a rodzina

Historyczne i współczesne statystyki dotyczące czasu pracy mówią bardzo wiele o tym, jak drastycznie zmniejszył się czas pracy na przestrzeni lat. Niemniej jednak wszystkie te dane uwzględniają głównie perspektywę indywidualnych osób. Skupianie się wyłącznie na pojedynczych zatrudnionych może zaciemniać obraz rzeczywistej sytuacji społecznej. We wspomnianych danych brakuje chociażby informacji o tym, że udział kobiet w rynku pracy był niegdyś znikomy. Podejmowanie przez kobiety pracy zarobkowej doprowadziło do radykalnej zmiany w tym obszarze.

W ostatnim dziesięcioleciu (w latach 2005-2015) liczba gospodarstw domowych w krajach UE-28, w których wszystkie osoby dorosłe pracują zarobkowo, wzrosła o 16,1 proc. (zob. tabela 2). W tym samym okresie wzrosła także liczba gospodarstw domowych, w których żadna z osób dorosłych nie jest zatrudniona (wzrost o 15,2 proc.), jednak do tej zmiany przyczyniło się w głównej mierze starzenie się społeczeństwa i gwałtowny wzrost liczby gospodarstw domowych, składających się jedynie z osób nieaktywnych zawodowo w wieku powyżej 65 lat. Dane dla osób w wieku produkcyjnym wskazują, że gospodarstwa domowe, w których wszystkie osoby dorosłe mają pracę, stały się bardziej powszechne. Może to oznaczać, że intensywność pracy – mierzona odsetkiem osób podejmujących pracę zarobkową – na poziomie gospodarstw domowych wzrosła, choć do sformułowania kategoriycznych wniosków konieczne byłyby bardziej szczegółowe dane na temat liczby przepracowanych godzin.

Co ciekawe, uwzględniając jedynie dane dotyczące par z dziećmi, można zaobserwować podobny wzrost liczby gospodarstw domowych z dwoma żywicielami, w których oboje partnerzy pracują na pełen etat, oraz liczby gospodarstw domowych zawierających 1,5 żywiciela, gdzie jeden z partnerów pracuje na pełen etat, a drugi na część. Wzrost w tych kategoriach wynosi odpowiednio 12,1 i 11,2 proc. Możemy zatem stwierdzić, że na poziomie UE zwiększenie zatrudnienia w niepełnym wymiarze godzin nie stanowi strategii wybieranej przez rodziny, aby pogodzić ze sobą obowiązki wynikające z wychowywania dzieci i podejmowania pracy zarobkowej. Zauważyliśmy

natomiast znaczny wzrost liczby gospodarstw zawierających 1,5 żywiciela wśród par bezdzietnych (o 30,7 proc. w latach 2005-2015). Przytoczone powyżej dane sugerują, że za zwiększenie zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy w ostatnich latach na poziomie UE odpowiadają inne czynniki niż opieka nad osobami pozostającymi na utrzymaniu żywiciela.

Liczba rodzin z dwoma źródłami dochodów w Europie rośnie, ale co możemy powiedzieć o wymiarze czasu pracy obojga partnerów? I jak się on zmienia, gdy partnerzy decydują się na dzieci? Pewne badanie, porównujące czas pracy kobiet i mężczyzn w związkach posiadających i nieposiadających dzieci, wykazało, że kobiety zazwyczaj zmniejszają swój wymiar pracy średnio o trzy godziny, podczas gdy mężczyźni pracują średnio o jedną godzinę dłużej (Medalia i Jacobs, 2008). Właściwe wydaje się zatem podjęcie tematu wymiaru czasu pracy zarówno na poziomie indywidualnym, jak i na poziomie gospodarstwa domowego. W dalszej części niniejszego podręcznika dogłębnie omówiono, jak rozkład czasu pracy wśród członków gospodarstwa domowego zasadniczo wpływa na równość kobiet i mężczyzn oraz na równowagę między życiem zawodowym a prywatnym.

**Tabela 2** Tendencje dotyczące wymiaru czasu pracy w wybranych rodzajach gospodarstw domowych w krajach UE-28 w latach 2005-2015

	Odnotowana zmiana w latach 2005-2015	
	%	w tys.
Wszyscy dorośli pracują (wszystkie gospodarstwa domowe)	16,1%	21 910,1
Żaden dorosły nie pracuje (wszystkie gospodarstwa domowe)	15,2%	15 584,4
Żaden dorosły nie pracuje (z wyłączeniem gospodarstw domowych, w skład których wchodzi wyłącznie studenci lub osoby w wieku poprodukcyjnym powyżej 65 r.ż.)	5,4%	2555,4
Para z dziećmi – oboje partnerzy pracują na pełen etat	12,1%	3555,6
Para bez dzieci – oboje partnerzy pracują na pełen etat	13,7%	2825,2
Para z dziećmi – jeden partner pracuje na część etatu, a drugi na pełen etat	11,2%	2301,1
Para bez dzieci – jeden partner pracuje na część etatu, a drugi na pełen etat	30,7%	2624,3

Źródło: Eurostat

## Podsumowanie zmian w zakresie czasu pracy

Na podstawie danych historycznych dotyczących czasu pracy możemy stwierdzić, że średni wymiar czasu pracy ulega stopniowemu skróceniu. Niemniej jednak przez ostatnie kilkadziesiąt lat **tempo tej tendencji spadkowej w znacznym stopniu spadło**, a w niektórych krajach trend ten uległ wręcz odwróceniu. Skrócenie czasu pracy przekłada się na takie zjawiska jak skrócenie dnia roboczego (ograniczenie maksymalnej dziennej liczby godzin pracy), tygodnia roboczego (wprowadzenie wolnych sobót), zmniejszenie liczby dni roboczych w roku (wprowadzenie płatnych urlopów)

oraz ograniczenie stażu pracy (systemy emerytalne i wydłużenie okresu pobierania edukacji).

Na czas pracy po części mają wpływ ustalenia dotyczące wymiaru czasu pracy osób zatrudnionych na pełen etat, obowiązujące w danym państwie. Z danych statystycznych na temat **umownego czasu pracy osób zatrudnionych w pełnym wymiarze godzin** w różnych krajach Europy wyłania się zróżnicowany obraz. Francja jest jedynym krajem, w którym osoby podejmujące pracę na pełen etat obowiązują 35-godzinny tydzień pracy. W większości pozostałych krajów tydzień roboczy wynosi od 37 do 40 godzin. Ta pełnoetatowa norma nie znajduje jednak dokładnego odzwierciedlenia w czasie, jaki osoby zatrudnione na pełen etat zwyczajowo przeznaczają na pracę. Zwyczajowy czas pracy osób zatrudnionych w pełnym wymiarze godzin waha się w Europie od średniej wynoszącej prawie 40 godzin w Danii do niemal 45 godzin w Grecji. Zwyczajowe godziny pracy są zatem u pracowników pełnoetatowych znacznie dłuższe niż umowne.

Jednocześnie można w Europie zaobserwować wzrost odsetka osób podejmujących **pracę na część etatu**. We wszystkich państwach UE występuje silny związek między pracą w niepełnym wymiarze godzin a płcią osoby zatrudnionej. W wielu krajach odsetek kobiet zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy sięga jednej trzeciej, choć w żadnym z krajów nie można tego powiedzieć o pracownikach płci męskiej. Jedynie w Holandii pracę na część etatu podejmuje więcej niż jeden na pięciu aktywnych zawodowo mężczyzn.

Wzrost odsetka osób (głównie kobiet) pracujących w niepełnym wymiarze godzin **obniża średnią liczbę zwyczajowych godzin pracy** wszystkich pracowników i pracowników, zatrudnionych zarówno w pełnym, jak i w niepełnym wymiarze czasu pracy. Ze względu na wyjątkowo wysoki odsetek osób podejmujących pracę na część etatu w Holandii dane wskazują, że tydzień pracy w tym kraju jest najkrótszy w całej UE i nie sięga nawet 30 godzin.

Po kryzysie gospodarczym skrócenie czasu pracy wynikające ze wzrostu popularności pracy w niepełnym wymiarze godzin zdecydowanie przyczyniło się do nieproporcjonalnego zwiększenia zatrudnienia w stosunku do wzrostu łącznej liczby godzin pracy. Zjawisko to można interpretować jako swego rodzaju **redystrybucję zatrudnienia**, która przyczyniła się do stworzenia ponad czterech milionów dodatkowych miejsc pracy w Europie.

Warto jednak mieć na uwadze, że redystrybucja zatrudnienia za pośrednictwem pracy na część etatu może pogłębiać istniejące nierówności. Osoby podejmujące pracę w niepełnym wymiarze godzin to pracownice i pracownicy wykonujący prace proste, a odsetek kobiet, które decydują się pracować na część etatu, jest nieproporcjonalnie wysoki. Obecna redystrybucja zatrudnienia, która zakłada tworzenie miejsc pracy w niepełnym wymiarze godzin, może zatem zaostrzać, a nie niwelować, różnice w traktowaniu kobiet i mężczyzn.



## Rozdział 2

# Dlaczego powinniśmy pracować w mniejszym wymiarze godzin?

---

„Dołożymy wszelkich starań, aby masło przykrywać cienką warstwą chleba. Aby wszelkie prace, jakie jeszcze należy wykonać, były dostępne dla możliwie jak największego grona. Trzygodzinne zmiany czy piętnastogodzinny tydzień pracy mogą odsunąć ten problem w czasie na dłuższą chwilę. Trzy godziny pracy dziennie z pewnością wystarczą, by zadowolić leniwe usposobienie, jakim zostaliśmy w większości obdarzeni przez naturę!”

John Maynard Keynes, 1930

„Rozwiązanie (niemal) wszystkich problemów: pracować mniej”. Według Rutgera Bregmana, holenderskiego autora i dziennikarza, zmniejszenie wymiaru czasu pracy przyniesie pozytywne zmiany w niemal każdym obszarze naszego życia – od bezpieczeństwa pracowników, przez problemy związane z ochroną środowiska, stres, nierówności, aż po odnajdywanie szczęścia i, co równie istotne, likwidację bezrobocia (Bregman, 2016).

Choć może się to wydawać naciągane, źródła naukowe na temat redukcji czasu pracy rzeczywiście wymieniają liczne powody, dla których powinniśmy pracować mniej. Znajdziemy w nich dwa podstawowe podejścia do skracania czasu pracy. Z jednej strony niektórzy bronią redukcji czasu pracy z *pragmatycznego* punktu widzenia. Według nich należy skrócić czas pracy, aby usprawnić dystrybucję zatrudnienia, niwelować różnice w traktowaniu kobiet i mężczyzn, poprawiać warunki pracy itp. Drugie podejście jest bardziej *ideologiczne* i zakłada, że redukcja czasu pracy to środek, który pozwala podważyć fundamenty obecnej,

konsumpcjonistycznej i kapitalistycznej organizacji społecznej. Poniżej przedstawiono omówienie dziesięciu argumentów, które często przytacza się w aktualnej dyskusji na temat skracania czasu pracy.

## Zdrowie i bezpieczeństwo

„Nawet najwyższe zarobki nie wynagrodzą nadmiernie długich godzin pracy i związanego z tym zagrożenia dla zdrowia. Z kolei bardzo złe warunki pracy mogą skutecznie zniweczyć pozytywny wpływ wysokiego wynagrodzenia i krótkich godzin pracy”.

Louis Brandeis, Sędzia Sądu Najwyższego Stanów Zjednoczonych, 1915

„Niniejsza dyrektywa ustala minimalne wymagania w zakresie bezpieczeństwa i ochrony zdrowia w odniesieniu do organizacji czasu pracy”.

Dyrektywa w sprawie czasu pracy 2003/88/WE

- „1. Każdy pracownik ma prawo do warunków pracy szanujących jego zdrowie, bezpieczeństwo i godność.
2. Każdy pracownik ma prawo do ograniczenia maksymalnego wymiaru czasu pracy, do okresów dziennego i tygodniowego odpoczynku oraz do corocznego płatnego urlopu”.

Artykuł 31, Karta praw podstawowych Unii Europejskiej

Praca w zbyt dużym wymiarze godzin prowadzi do zmęczenia. Z kolei zmęczenie w pracy stanowi zagrożenie dla bezpieczeństwa. Jednym z głównych argumentów przemawiających za skróceniem czasu pracy są negatywne skutki zdrowotne, wynikające z wielogodzinnej pracy. Wraz z pojawieniem się zmęczenia zwiększa się prawdopodobieństwo, że pracownicy i pracownicy ulegną wypadkowi. Przewlekłe zmęczenie może też przekładać się na poważne problemy zdrowotne. Liczne badania wykazały ścisły związek między czasem pracy a stanem zdrowia (Artazcoz i in., 2009; Bannai i Tamakoshi, 2014; Sparks i in., 1997). Wielogodzinna praca wiąże się zwłaszcza z chorobami układu krążenia, rozwojem stanów depresyjnych, uczuciem lęku i pogorszeniem jakości snu. Ponadto ustalono, że istnieje korelacja między dłuższymi godzinami pracy a mniej zdrowym trybem życia, na który składają się palenie papierosów, spożywanie alkoholu czy przyrost masy ciała. Co więcej, badanie amerykańskich naukowców (Dembe i in., 2005) wykazało, że praca w nadgodzinach wiąże się ze znacznie większym ryzykiem wypadku.

Nie bez powodu w motywach europejskiej dyrektywy w sprawie czasu pracy (2003/88/WE) jasno wskazano szkodliwy wpływ, jaki wielogodzinna praca wywiera na zdrowie pracowników i pracownic. Karta praw podstawowych Unii Europejskiej również przewiduje, że każdej pracownicy i każdemu pracownikowi, w poszanowaniu zdrowia, bezpieczeństwa i godności, przysługuje prawo do ograniczenia wymiaru czasu pracy, do corocznego płatnego urlopu i do okresów odpoczynku.



**Redukcja czasu pracy jako sposób na zmniejszenie liczby poważnych błędów w sztuce lekarskiej**

Wraz ze swoimi współpracownikami Landrigan (2004) badał wpływ redukcji czasu pracy, jaką wprowadzono w odniesieniu do lekarzy stażystów pracujących w placówkach opieki zdrowotnej. Lekarze stażyści zazwyczaj pracują przez wiele godzin i regularnie pełnią nocne dyżury. Badanie dowiodło, że lekarze stażyści, którzy pracowali w zmniejszonym i bardziej regularnym wymiarze godzin, popełniali

poważne błędy w sztuce lekarskiej 36 proc. rzadziej niż stażyści, w których grafiku nie uwzględniono krótszych godzin pracy.

**Sześciogodzinny dzień pracy to o 41 proc. mniej wypadków**

Hunnicuttt (1996) twierdzi, że wprowadzenie sześciogodzinnego dnia roboczego w amerykańskiej fabryce Kellogg's w 1930 roku przyczyniło się do znacznego spadku liczby wypadków związanych z pracą (o 41 proc.).

Świadomość negatywnego wpływu wielogodzinnej pracy na zdrowie i bezpieczeństwo pracownic i pracowników nie oznacza jednak automatycznie, że odczują oni poprawę zdrowia w wyniku skrócenia czasu pracy. Po pierwsze, skutki mogą być różne w przypadku redukcji tygodniowego czasu pracy z 50 do 40 godzin i z 40 do 30 godzin. Chociaż w każdym przypadku czas pracy ulega skróceniu o tę samą liczbę godzin, skutki tych działań mogą być mniej lub bardziej widoczne. Po drugie, czas pracy nie stanowi jedynej zmiennej w debacie na temat zdrowia i bezpieczeństwa pracownic i pracowników. Jeżeli zmniejszony wymiar czasu pracy będzie wiązał się z nietypowymi, elastycznymi i nieprzewidywalnymi godzinami pracy, skutki zdrowotne netto mogą nawet okazać się negatywne (Piasna, 2015; Tucker i Folkard, 2012).

## Równość kobiet i mężczyzn

„Çocuk da yaparım kariyer de [Będę mieć dzieci i zrobię karierę]  
Pes etmem ben en zor günümde [Nie poddam się nawet w najtrudniejszych chwilach]  
Kanatlandım özgürüm ben de [Wyrosły mi skrzydła, jestem wolna]  
Deseler geçecek bu heves de [Ludzie mówią, że to tylko przelotna moda]  
Çocuk da yaparım kariyer de [Będę mieć dzieci i zrobię karierę]”

Nil Karaibrahimgil

Łączenie pełnoetatowej kariery zawodowej z rodzicielstwem nie należy do łatwych zadań. Stanowi ono szczególne wyzwanie dla kobiet. Oprócz pracy zawodowej kobiety ogólnie, a matki w szczególności wykonują lwią część nieodpłatnej pracy w domu i zadań opiekuńczych. Obecny podział pracy i czasu pracy stanowi jedynie nieznaczną modyfikację tradycyjnego modelu „męskiego żywiciela rodziny”, tyle że dzisiaj kobiety muszą pogodzić pracę zarobkową z pracą nieodpłatną. Chociaż kobiety masowo weszły na rynek pracy, normy społeczne związane z płcią zmieniły się nieznacznie, a w kwestii zaangażowania mężczyzn na równi z kobietami w wykonywanie prac nieodpłatnych odnotowano niewielkie postępy w praktyce.

Przeszkody, przed jakimi stoją kobiety, mają potrójny charakter. Kobiety nadal są odpowiedzialne za większość prac domowych i zadań opiekuńczych. Obowiązki te

w coraz większym stopniu muszą godzić z uczestnictwem w rynku pracy. Połączenie pełnoetatowej pracy zarobkowej z nieodpłatnymi obowiązkami jest dla wielu kobiet niemożliwe, ponieważ praca odpłatna nadal faworyzuje „męskich żywicieli rodziny”. Widać to szczególnie wyraźnie, gdy przyjrzymy się wysokiemu odsetkowi kobiet, które odchodzą z rynku pracy po urodzeniu dziecka. Wskaźnik ten jest zdecydowanie wyższy w krajach, gdzie dostępność pracy w niepełnym wymiarze godzin jest niska (Piasna i Plagnol, 2017).

W przypadku kobiet, które chcą pozostać aktywne na rynku pracy, ciężar prac domowych i zapewniania opieki sprawia, że trudno jest im poświęcić tyle samo czasu na pracę zarobkową co mężczyznom. Znajdują się zatem w niekorzystnej sytuacji w zakresie możliwości rozwoju kariery. Badanie Rutherforda (2001), o którym mowa na stronie 65, jasno pokazuje, w jaki sposób kultura długich godzin pracy może pogłębiać istniejące różnice w traktowaniu kobiet i mężczyzn.

### Skrócenie czasu pracy a osiągnięcie większej równości płci

Istnieją trzy główne mechanizmy, dzięki którym ograniczenie czasu pracy mogłoby przyczynić się do większej równości między kobietami a mężczyznami:

1. Mogłoby zwiększyć uczestnictwo kobiet w rynku pracy.
2. Mogłoby zapewnić kobietom pozycję na rynku pracy bardziej zbliżoną do pozycji mężczyzn.
3. Mogłoby doprowadzić do redystrybucji obowiązków domowych i opiekuńczych.

Po pierwsze, skrócenie pełnoetatowego wymiaru czasu pracy mogłoby sprawić, że więcej kobiet będzie w stanie podjąć pracę zarobkową. Kobiety, które w tej chwili nie wiedzą, jak pogodzić obowiązki domowe i opiekuńcze z pracą zarobkową, mogłyby to osiągnąć, gdyby tydzień pracy był krótszy. Ponadto, jeżeli redukcja czasu pracy prowadzi do redystrybucji zatrudnienia (s. 23), istnieje prawdopodobieństwo, że stworzone w ten sposób dodatkowe miejsca pracy będą w nieproporcjonalny sposób zajmowane przez kobiety.

Po drugie, wprowadzenie krótszego tygodnia pracy może sprawić, że kobiety uzyskają na rynku pracy pozycję bardziej zbliżoną do pozycji mężczyzn. Obecnie kobiety odpowiadają za wykonywanie obowiązków domowych i opiekuńczych, co ogranicza ich potencjalną inwestycję (czasową) w pracę. Mężczyźni zazwyczaj są bardziej dyspozycyjni w nadgodzinach, rzadziej mają przerwy w karierze i częściej potrafią wykazać się bardziej elastycznym podejściem. Krótszy tydzień pracy mógłby przyczynić się do częstszego podejmowania przez kobiety pracy w pełnym wymiarze godzin i pozwoliłby im dostosować się do przyjętych norm w zakresie czasu pracy.

Po trzecie, jeżeli w ramach skróconego tygodnia roboczego mężczyźni skrócą czas pracy, być może zachęci ich to do przejmowania większej ilości obowiązków domowych i opiekuńczych, co może doprowadzić do zmiany równowagi w obciążeniach obu płci. Zmniejszyłoby to spoczywający na kobietach ciężar i mogłoby doprowadzić do dalszego zwiększenia ich uczestnictwa w rynku pracy.

Zatem skrócenie czasu pracy może potencjalnie przyczynić się do osiągnięcia większej równości kobiet i mężczyzn na rynku pracy i w gospodarstwie domowym. Oczekiwania co do pozytywnych skutków powyższych rozwiązań krótko podsumowali

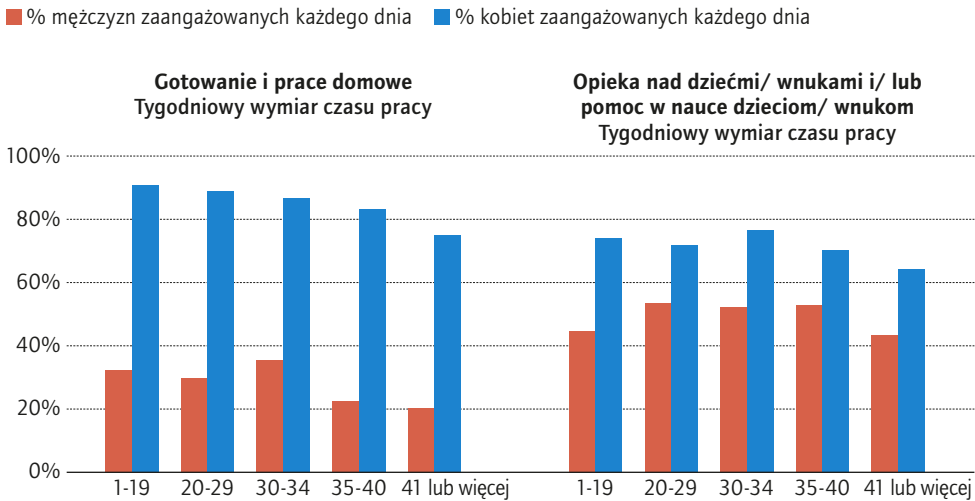
Mutari i Firtgart (2001): „Skrócenie tygodniowego wymiaru czasu pracy stanowi długoterminowe rozwiązanie, umożliwiające osiągnięcie równego traktowania kobiet i mężczyzn na rynku pracy i redystrybucję prac domowych. Mimo że jest to rozwiązanie stosowane głównie jako strategia tworzenia miejsc pracy, może ono również przyczynić się do uczestnictwa zarówno kobiet, jak i mężczyzn w rynku pracy na równych warunkach”.

Z drugiej strony, jeżeli w Europie nie zostaną wprowadzone zbiorowe rozwiązania w zakresie ograniczenia czasu pracy, oraz jeżeli nacisk będzie dalej kładziony na zachęcanie kobiet do aktywności zawodowej, kobiety będą to robić raczej na część etatu niż w pełnym wymiarze godzin. Praca w niepełnym wymiarze godzin stanowi rodzaj *indywidualnego*, a nie *zbiorowego* skrócenia czasu pracy, co wiąże się z pewnymi wadami, zwłaszcza w kwestii równości kobiet i mężczyzn. W rozdziale 3 bardziej szczegółowo omówiono tego rodzaju indywidualne ograniczenie czasu pracy.

### Ograniczenie czasu pracy może nie zdziałać cudów

Choć argumentacja stojąca za powiązaniem zbiorowego ograniczenia czasu pracy z równością kobiet i mężczyzn jest mocna, sama redukcja czasu pracy może nie zdziałać cudów. Istnieje niewiele dowodów na to, że mężczyźni przejmą większą niż dotychczas część prac domowych i opiekuńczych, jeżeli wymiar czasu pracy zarobkowej ulegnie skróceniu. Znamienna jest w tym kontekście analiza wykorzystania czasu przez pracownice i pracowników z krajów UE-28 (wykres 15). Wśród osób pracujących, które wychowują co najmniej jedno dziecko, czynności związane z opieką wykonuje na co dzień więcej kobiet niż mężczyzn. Co ciekawe, prawdopodobieństwo, że mężczyźni pracujący mniej niż 35 godzin tygodniowo poświęcą część swojego dnia na czynności związane z opieką jest mniejsze niż w przypadku mężczyzn, którzy pracują po 35-40 godzin tygodniowo. Z danych na temat wykorzystania czasu przez kobiety wyłania się inny obraz. Pracownice zatrudnione w niepełnym wymiarze czasu pracy, tzn. pracujące mniej niż po 35-40 godzin tygodniowo, częściej angażują się w czynności związane z opieką niż pracownice pełnoetatowe. De facto różnice w zaangażowaniu kobiet i mężczyzn w obowiązki opiekuńcze są największe wśród osób pracujących przez mniej niż 19 i więcej niż 41 godzin tygodniowo. Podobną tendencję można zaobserwować w przypadku czasu, jaki kobiety i mężczyźni poświęcają na prace domowe i gotowanie. Należy jednak zauważyć, że nie każdy wymiar czasu pracy w ramach części etatu przyniesie jednakowe skutki. Na ogół najmniej korzystne dla równości kobiet i mężczyzn są krótkie godziny pracy (do 19 godzin tygodniowo).

**Wykres 15** Różnice w ilości czasu poświęcanego na opiekę nad dziećmi i prace domowe przez pracownice i pracowników wychowujących przynajmniej jedno dziecko w krajach UE-28 w 2015 roku



Źródło: Europejskie badanie warunków pracy

**35-godzinny tydzień pracy: mniej presji, choć niewiele równości**

Głównym celem wprowadzenia 35-godzinnego tygodnia pracy we Francji (omówionego bardziej wyczerpująco w rozdziale 4) nie było osiągnięcie większej równości w traktowaniu kobiet i mężczyzn. Można jednak posłużyć się tym eksperymentem do oceny możliwych zmian w rolach związanych z płcią. Wgląd w przedmiotową kwestię zapewnia sprawozdanie oceniające, przygotowane przez Zgromadzenie Narodowe Francji (Assemblée Nationale, 2014). Na podstawie wielu badań i ankiet stwierdzono, że

35-godzinny tydzień pracy zachęcił mężczyzn do przeznaczenia większej ilości czasu na opiekę nad dziećmi i prace domowe. Tym samym zmniejszył się spoczywający na kobietach ciężar wykonywania tych obowiązków. Aczkolwiek krótszy tydzień pracy nie wywołał zasadniczej zmiany co do ról związanych z płcią. Kobiety pozostały odpowiedzialne za większość prac domowych i opiekuńczych. 35-godzinny tydzień pracy zahamował jednak tendencję do podejmowania przez kobiety pracy w niepełnym wymiarze godzin, co można uznać za zachęcające pod kątem równości płci.

## Równowaga między życiem zawodowym a prywatnym

„Dobra praca« może być zarówno atrakcyjna w kategoriach praktycznych, jak i nie dość dobra, by poświęcić jej całe życie”.

Alain de Botton

W tym samym duchu, choć już bez nacisku na sytuację kobiet, ograniczenie czasu pracy może przyczynić się do osiągnięcia większej równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Jak już wspomniano w poprzednich sekcjach, pogodzenie pracy na pełen etat, obejmujący około 40 godzin, z nieodpłatnymi pracami domowymi, potrzebą utrzymywania kontaktów towarzyskich oraz pragnieniem rozwoju zainteresowań i zaangażowania w życie społeczności stanowi wyzwanie nie tylko dla kobiet, ale również dla mężczyzn.

Kwestia równowagi między życiem zawodowym a prywatnym nie dotyczy jedynie gospodarstw domowych, w których funkcjonuje tradycyjny model rodziny. Trudności w pogodzeniu pracy zawodowej z życiem rodzinnym w jeszcze większym stopniu odczuwają rodziny, w których jest tylko jeden rodzic. Unijne dane statystyczne wskazują, że w 2011 roku w krajach UE-28 rodziny z jednym rodzicem stanowiły niemal 16 proc. wszystkich rodzin. Większość rodziców samodzielnie wychowujących dzieci to kobiety. Z Europejskiego badania warunków pracy wynika, że w 2010 roku prawie 18 proc. pracownic i pracowników napotykało problemy w pogodzeniu pracy zawodowej z życiem pozazawodowym. W 2015 roku powyższy wskaźnik wynosił 19 proc. (Eurofound, 2012, 2016a).

Jest też jasne, że godziny pracy są bezpośrednio związane z równowagą między życiem zawodowym a prywatnym. W przeglądzie ponad 60 badań Albertsen i in. (2008) argumentują, że w niemal wszystkich przedmiotowych badaniach wykazano negatywny wpływ długich godzin pracy na równowagę między życiem zawodowym a prywatnym. Kobiety odczuwały powyższe skutki w większym stopniu niż mężczyźni. W 2015 roku w krajach UE-28 33,3 proc. pracownic i pracowników, których wymiar czasu pracy wynosił ponad 41 godzin, odczuwało trudności w pogodzeniu pracy zarobkowej z pozostałymi obszarami życia. Dla porównania podobne odczucia miało 15,6 proc. osób pracujących 35-40 godzin tygodniowo i jedynie 11,2 proc. osób zatrudnionych w wymiarze 30-34 godzin tygodniowo (obliczenia własne na podstawie Europejskiego badania warunków pracy).

Oczywiście czas pracy nie jest jedynym czynnikiem, który wpływa na równowagę między życiem zawodowym a prywatnym. Poza liczbą godzin pracy istotną rolę odgrywają również nadgodziny oraz przewidywalność grafiku pracy. Ponadto znaczenie mają również czynniki związane z danym stanowiskiem, takie jak odczuwana w miejscu pracy presja czasu czy rodzaj wykonywanej pracy. Na równowagę między życiem zawodowym a prywatnym, oprócz czynników związanych z pracą, w równym stopniu wpływają czynniki związane z rodziną, takie jak rodzaj gospodarstwa domowego, wsparcie ze strony partnerki i partnera (jeżeli są obecni w życiu danej osoby), zapotrzebowanie dzieci na opiekę itd.

Wynika z tego, że choć ograniczenie liczby godzin pracy może przynieść pozytywne skutki w zakresie godzenia pracy z życiem prywatnym, nie rozwiąże ono wszystkich problemów. Co więcej, w przypadku skrócenia godzin pracy, które idzie w parze ze zwiększoną presją w miejscu pracy, nadgodzinami czy nieprzewidywalnym grafikiem pracy, całościowy efekt może okazać się niekorzystny.

### **40-godzinny tydzień pracy w Portugalii okazuje się wyjątkowo korzystny dla kobiet**

W 1996 roku portugalski rząd zdecydował się na stopniowe (w ciągu dwóch lat) skrócenie tygodniowego wymiaru czasu pracy z 44 do 40 godzin. Lepinteur (2016) wykorzystał dane z Europejskiego badania panelowego budżetów gospodarstw domowych (ECHP), aby oszacować wpływ powyższego ograniczenia czasu pracy na zadowolenie pracowników i pracowników z pracy i czasu wolnego. Badanie Lepinteura wykazało, że korzystny wpływ redukcji czasu pracy odczuły zwłaszcza kobiety oraz pracownicy i pracownicy obciążeni licznymi obowiązkami rodzinnymi. Wyniki badania dowodzą, że skrócenie czasu pracy może być korzystne dla osób, które mają trudności w pogodzeniu pracy zarobkowej z życiem rodzinnym, oraz może zwiększyć ich satysfakcję z pracy.

### **30-godzinny tydzień pracy: poprawa równowagi między życiem zawodowym a prywatnym**

Akerstedt i in. (2001) opisali przebieg badania interwencyjnego w dwóch placówkach opiekuńczo-wychowawczych w Szwecji, gdzie w 1996 roku skrócono czas pracy z 39 do 30 godzin tygodniowo. Badanie wstrzymano w 1998 roku po zmianach

w składzie władz samorządu terytorialnego (Crouch, 2015). Eksperyment zaprojektowano z uwzględnieniem grupy kontrolnej, której członkowie nadal pracowali w tygodniowym wymiarze czasu pracy wynoszącym 39 godzin. Do udziału w badaniu zaproszono pracownice i pracowników opieki zdrowotnej. Mniejszy wymiar czasu pracy w pełni zrekompenso- wano dodatkowym zatrudnieniem, przy czym zachowano wynagrodzenie na poziomie 39-godzinnego tygodnia pracy. Rok i dwa lata po redukcji czasu pracy porównano wyniki grupy eksperymentalnej i kontrolnej pod kątem zdrowia, wymogów związanych z pracą, aktywności fizycznej oraz zadowolenia z życia. Osoby uczestniczące w badaniu zapytano również o to, jak wykorzystują dodatkowy czas wolny od pracy. Odnotowano pozytywny wpływ ograniczenia czasu pracy na niemal wszystkie badane zmienne. Największą zmianę zaobserwowano natomiast w obszarze zadowolenia z czasu, jaki uczestniczki i uczestnicy spędzali z rodziną i przyjaciółmi. Uwzględniając fakt, że badanie przeprowadzono wśród pracownic i pracowników świadczących usługi opiekuńcze i pielęgnacyjne oraz, że zadbano o bardzo dogodne warunki, takie jak stabilność płac i dodatkowe zatrudnienie, wyniki badania sugerują, że ograniczony wymiar czasu pracy może wyjątkowo korzystnie wpłynąć na równowagę między życiem zawodowym a prywatnym.

Co ważne, nie jest oczywiste, że krótszy czas pracy zawsze będzie korzystny dla równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Jeżeli partnerzy nie będą poświęcać równej ilości czasu rodzinie, istnieje prawdopodobieństwo, że kobiety będą wykonywały stosunkowo więcej prac domowych i obowiązków związanych z rodziną, w wyniku czego będą odczuwały jeszcze więcej trudności z pogodzeniem pracy zarobkowej z życiem prywatnym.

## **Stres i wypalenie zawodowe**

Każdego dnia docierają do nas przekazy medialne podejmujące temat rosnącego wypalenia zawodowego. Informują, że coraz więcej osób odczuwa nieustanne zmęczenie, cierpi na depresję lub doświadcza braku energii z powodu pracy. Badania przeprowadzone przez Europejską Agencję Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy (EU-OSHA) wykazały bezpośredni związek między stresem i wypaleniem zawodowym z jednej strony,

a długimi godzinami pracy z drugiej strony (Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, 2009).

Za stres i wypalenie zawodowe po części odpowiada czas, jaki spędzamy w pracy. Po wysiłku włożonym w pracę należy zadbać o właściwą regenerację. Jeżeli jednak brakuje czasu na odzyskanie sił po pracy, objawy psychologiczne mogą nabrać charakteru przewlekłego i skutkować wypaleniem zawodowym. W przeciwdziałaniu wypaleniu zawodowemu istotne jest uwzględnienie wystarczająco długich przerw w pracy. Wiele badań dowodzi, że czas wolny jest konieczny do zachowania poczucia indywidualnego dobrostanu (Sonntag, 2001).

Czy należy zatem ograniczyć czas pracy, aby zwalczać wypalenie zawodowe? Badania sugerują, że może to nie być takie proste. Teorie i badania wskazujące na długie godziny pracy jako źródło stresu jednocześnie zwracają uwagę na inną przyczynę wypalenia zawodowego – presję w miejscu pracy. Im bardziej intensywna praca, im większa liczba terminów do dotrzymania i silniejsza presja, by szybko wykonywać zadania, tym większe prawdopodobieństwo, że pracownicy i pracownicy będą odczuwali stres.

Niestety niektóre z dotychczasowych doświadczeń pokazują, że skróceniu czasu pracy często towarzyszy zwiększenie jej intensywności. Dowodzą tego dwa studia przypadków: Francji i Volkswagena (zob. szczegółowe omówienie w rozdziale 4). W niedawno opublikowanym badaniu pracowników i pracowników z 22 krajów europejskich również stwierdzono, że krótsze godziny pracy w połączeniu z kontrolą pracodawcy w zakresie ich rozplanowania wiążą się z wysokim poziomem intensywności pracy (Piasna, 2015). Skrócenie czasu pracy skutkuje mniejszym poziomem stresu tylko wtedy, gdy redukcji godzin pracy towarzyszy dodatkowe zatrudnienie (Schiller i in., 2017), lub gdy pracownicy i pracownicy mają wpływ na organizację swojego czasu pracy (Piasna, 2015).

**Tak, damy radę! Mniejszy wymiar czasu pracy i dodatkowe zatrudnienie a niwelowanie stresu**

Analiza pewnego eksperymentu zakładającego redukcję czasu pracy, przeprowadzonego w Szwecji w latach 2002-2006, wykazała niezwykle korzystny wpływ ograniczenia czasu pracy na zwalczanie stresu zawodowego. Eksperyment rozpoczął się od losowego podziału 33 miejsc pracy na dwie grupy. W pierwszej grupie czas pracy skrócono o 25 proc., podczas gdy w drugiej grupie nie wprowadzono żadnych zmian. Co ważne, mniejszy wymiar czasu pracy w pełni zrekompensowano dodatkowym zatrudnieniem. Nakład pracy nie zwiększył się.

Eksperyment dowiódł, że ograniczenie czasu pracy miało bardzo pozytywny wpływ na poziom stresu u pracowników i pracowników oraz na jakość ich snu (Akerstedt i in., 2001).

**Tak nie należy robić - wyższy poziom stresu w przypadku braku (lub zbyt małego wymiaru) dodatkowego zatrudnienia**

Gdy redukcji czasu pracy nie rekompensuje się wcale lub jedynie w niewielkim stopniu dodatkowym zatrudnieniem, prowadzi ona często do zwiększenia intensywności pracy i wzmacnia stres. Jak pokazują przykłady Francji i Volkswagena (zob. studia przypadków w rozdziale 4), tej kwestii nie należy lekceważyć.

## Zatrudnienie

„Obecnie do wytworzenia łącznej liczby koniecznych do życia dóbr konsumpcyjnych potrzebujemy jedynie ułamek dostępnych zasobów ludzkich... Należy zatem wprowadzić przepisy skracające tygodniowy wymiar czasu pracy i w ten sposób systematycznie likwidować bezrobocie”.

Albert Einstein, 1933

„La réduction du temps du travail. Pour les chômeurs, c'est déjà fait”.  
[Redukcja czasu pracy. W przypadku osób bezrobotnych już do niej doszło.]

Guy Debos

„Plan zakłada powszechne ograniczenie za wspólną zgodą tygodniowej liczby godzin pracy wszystkich osób zatrudnionych oraz, także za wspólną zgodą, powszechną wypłatę wynagrodzeń powyżej pewnego minimum. (...) Nie wierzę, aby jakikolwiek środek stanowił panaceum. Jestem jednak pewien, że możemy w dużej mierze kształtować czynniki gospodarcze”.

F. D. Roosevelt, 1933

„Dopóki jest wśród nas choć jedna osoba, która mimo poszukiwań nie może znaleźć pracy, oznacza to, że godziny pracy są zbyt długie”.

Samuel Gompers, 1887

Jednym z najmocniejszych, a zarazem najbardziej problematycznych argumentów w dyskusji na temat czasu pracy jest założenie, że skrócenie wymiaru godzin doprowadzi do tworzenia miejsc pracy, a przynajmniej do redystrybucji zatrudnienia między osobami zatrudnionymi, które często narzekają na zbyt dużą presję w miejscu pracy, a osobami bezrobotnymi, odczuwającymi konsekwencje braku zatrudnienia. Skrócenie czasu pracy mogłoby pomóc rozwiązać powyższy paradoks poprzez ograniczenie wymiaru czasu pracy wszystkich zatrudnionych, dzięki czemu bezrobotni mogliby pracować więcej.

Argument ten zyskuje na popularności, zwłaszcza że wiele krajów europejskich boryka się z wysokim poziomem bezrobocia. W grudniu 2006 roku stopa bezrobocia w UE wynosiła średnio 10 proc., choć odnotowano istotne różnice między państwami członkowskimi. Bezrobocie spada, lecz nadal znacznie przekracza poziom sprzed kryzysu finansowego (ETUI i ETUC, 2017).

Mimo że przytoczona argumentacja wydaje się logiczna, rzeczywistość jest nieco bardziej skomplikowana. Krytycy ograniczania czasu pracy niepoohlebnie wyrażają się o tzw. *lump of labour fallacy*, czyli błędnym przekonaniu, zgodnie z którym ilość pracy w gospodarce jest stała i można dowolnie dokonywać (re)dystrybucji zatrudnienia. Ich zdaniem redystrybucja zatrudnienia może przynieść skutki odwrotne do zamierzonych i doprowadzić do zmniejszenia wymiaru czasu pracy na wszystkich stanowiskach.

Istnieje kilka powodów, dla których dystrybucja pracy nie jest prosta:

- **Stale koszty pracy:** koszty pracy obejmują zarówno składniki zmienne, jak i stałe. Składnik zmienny stanowi stawka godzinowa. Zmniejszenie liczby godzin pracy bezpośrednio przekłada się na niższy koszt dla pracodawcy, który może przeznaczyć zachowane środki na wypłatę wynagrodzenia dla innej pracownicy czy innego pracownika. Składnik stały zawiera wszelkie koszty związane z zatrudnieniem, zapewnieniem zasobów pracy, szkoleń, nadzoru itp. Koszty stałe nie maleją wraz



z ograniczeniem czasu pracy danej osoby. Zatem koszt zatrudnienia większego zespołu pracującego w wymiarze 30 godzin będzie wyższy niż koszt utrzymania mniejszego zespołu pracującego w wymiarze 40 godzin. W rezultacie w przypadku 30-godzinnego tygodnia pracy pracodawca zapewni mniejsze zatrudnienie niż w przypadku tygodnia 40-godzinnego, istnieje natomiast prawdopodobieństwo, że będzie intensywniej korzystał z pracy w nadgodzinach. W tym przypadku ważnym czynnikiem jest wysokość składek na ubezpieczenia społeczne obliczana *per capita* lub godzinowo. W krajach, gdzie składki *per capita* są wyższe, a co za tym idzie, stałe koszty zatrudnienia są większe, pozytywne skutki redukcji tygodniowego wymiaru czasu pracy dla tworzenia nowych miejsc pracy będą ograniczone (Bosch i Lehndorff, 2001).

- **Brak idealnego zastępstwa:** nawet jeśli w wyniku częściowej redystrybucji zatrudnienia osoby bezrobotne będą przyjmowane na nowo utworzone stanowiska, zmiany te mogą pociągać za sobą negatywne skutki gospodarcze. Może się okazać, że osoby nowo zatrudnione nie są w stanie w pełni zastąpić dotychczasowych pracowników. Niższy poziom wykształcenia i mniejsze doświadczenie mogą przekładać się na niższą wydajność pracy. Rezultatem może być pogorszenie ogólnej kondycji przedsiębiorstwa. Jeżeli w wyniku redystrybucji zatrudnienia dane przedsiębiorstwo dodatkowo nie potrafi znaleźć wykwalifikowanych pracowników i pracowników na dostępne stanowiska, następstwem skróconego wymiaru czasu pracy może być zmniejszenie produkcji, a tym samym ograniczenie poziomu aktywności gospodarczej.
- **Podział zadań:** kolejnym powodem, dla którego nie istnieje określona liczba miejsc pracy do swobodnego przydziału, są trudności w podziale zadań. Nie wszystkie stanowiska da się okroić i oddelegować zadania innym pracownikom i pracownikom. Weźmy na przykład stanowisko administracyjne w zarządzie. Wydajność pracy osoby zatrudnionej na takim stanowisku zależy tego, jak kompletne posiada informacje. Załóżmy, że taka osoba pracuje w wymiarze czterech dni tygodniowo, a inna pracownica lub inny pracownik przejmuje jej obowiązki piątego dnia tygodnia. Koszty związane z wymianą koniecznych informacji są wówczas bardzo wysokie. Innymi słowy, tego stanowiska nie da się łatwo podzielić. W wyniku skrócenia czasu pracy osoba zatrudniona na takim stanowisku będzie musiała albo wykonywać więcej pracy w krótszym czasie, albo przyjmować mniej zadań. W obu sytuacjach redystrybucja miejsc pracy będzie ograniczona.

#### Niektóre stanowiska są trudniejsze do podziału niż inne

W pogłębionym studium przypadku pewnego przedsiębiorstwa z Wielkiej Brytanii, zajmującego się produkcją oprogramowania komputerowego i zatrudniającego głównie wysoko wykwalifikowany personel, Kelliher i Anderson (2008) wykazały, że w następstwie redukcji czasu pracy nie przydzielono obowiązków proporcjonalnie. Osoby zatrudnione w niepełnym wymiarze godzin musiały więc

w ramach skróconego czasu pracy wykonywać „drugą połowę etatu”. Do podobnych wniosków doszły McDonald, Bradley i Brown (2009) podczas analizy badania pewnej agencji sektora publicznego w Australii. Uczestnicy badania postrzegali stanowiska kierownicze i wymagające wiedzy fachowej w kategoriach stałych i niezmiennych, w związku z czym od pracowników i pracowników zatrudnionych na część etatu wymagano, aby wykonywali te same obowiązki, co osoby pracujące w pełnym wymiarze godzin, mimo krótszego czasu pracy.

Wszystkie powyżej przytoczone argumenty są trafne – redystrybucji miejsc pracy nie da się przeprowadzić idealnie. Aczkolwiek większość zwolenniczek i zwolenników redukcji czasu pracy nigdy nie głosiła tak kategorycznych poglądów: zakładamy, że skrócenie wymiaru czasu pracy doprowadzi do ograniczenia bezrobocia w wyniku redystrybucji zatrudnienia, a nie *idealnej* redystrybucji zatrudnienia. Fakt, że zatrudnienie pracownic i pracowników niesie ze sobą stałe koszty, nie oznacza, że wszystkie koszty zatrudnienia są stałe. Fakt, że nie wszystkie osoby bezrobotne mogą w pełni zastąpić pracownice i pracowników, nie oznacza, że zastępstwa nie będą w ogóle możliwe. Fakt, że nie wszystkie stanowiska można podzielić, nie oznacza, że należy całkiem wykluczyć podział zadań.

#### **Dzielenie stanowiska pracy a patriotyzm**

W 1933 roku prezydent Stanów Zjednoczonych F.D. Roosevelt przedstawił umowę dotyczącą ponownego zatrudnienia obywateli, tzw. *President's Reemployment Agreement*, która opierała się na dwóch supozycjach. Założono, że skrócenie tygodniowego wymiaru czasu pracy z 45-50 godzin do 35 godzin doprowadzi do redystrybucji zatrudnienia. Po drugie przewidywano, że wyższe wynagrodzenia przełożą się na większą siłę nabywczą, która z kolei – wskutek wzmożonej konsumpcji i produkcji – spowoduje wzrost zatrudnienia.

Umowa była o tyle nietypowa, że zakładała dobrovolność uczestnictwa w programie. Przedsiębiorstwa mogły same zdecydować, czy chcą do niego przystąpić, czy też nie. Te, które przystąpiły do programu, zyskały prawo do posługiwania się patriotycznym emblematem. Te, które nie uczestniczyły w programie, musiały liczyć się z bojkotem, do którego namawiał sam prezydent. Choć emblematy i bojkoty stanowiły jedyną zachętę do przestrzegania przepisów, większość przedsiębiorstw podpisała się pod umową. Taylor (2011) przeanalizował wyniki programu i doszedł do wniosku, że dzielenie stanowisk pracy przyczyniło się do zatrudnienia około 1,34 miliona osób w ciągu czterech miesięcy.

Według Taylora za stworzenie nowych miejsc pracy odpowiadało głównie dzielenie etatów, ponieważ wyższe wynagrodzenia – pociągające za sobą jednoczesny wzrost kosztów pracy – mogłyby uszczuplić liczbę utworzonych miejsc pracy o połowę.

#### **Dzielenie stanowisk pracy w czasach kryzysu**

W obliczu kryzysu gospodarczego wiele krajów europejskich korzysta z programów zakładających dzielenie stanowisk pracy (Eurofound, 2010). Gdy przedsiębiorstwa zmagają się z poważnymi (choć tymczasowymi) trudnościami gospodarczymi, mogą na różne sposoby ograniczać czas pracy swoich pracowników i pracowniczek. Wynagrodzenia utracone przez osoby zatrudnione są częściowo rekompensowane ze środków publicznych (Lang i in., 2013). W ten sposób przedsiębiorstwa mogą zachować kapitał ludzki i znacznie ograniczyć koszty w perspektywie krótkoterminowej, a pracownikom i pracowniczkom nie grozi bezrobocie. W badaniu przygotowanym przez Messingera i Ghosheha (2013) dla Międzynarodowej Organizacji Pracy przeanalizowano takie programy i oceniono ich skuteczność podczas kryzysu z lat 2008-2009. We wnioskach stwierdzono, że programy dzielenia etatów bardzo dobrze sprawdzają się w podtrzymywaniu poziomów zatrudnienia w czasach kryzysu.

Wreszcie warto zwrócić uwagę, że pojęcie „podziału pracy” stanowi fundament przemysłowego systemu kapitalistycznego. Nie kto inny jak Adam Smith spopularyzował ideę podziału pracy na różne zadania, które następnie przekazuje się różnym pracownikom i pracowniczkom w celu zwiększenia wydajności.

Skrócenie czasu pracy nie doprowadzi do idealnej redystrybucji zatrudnienia. Będzie to proces niedoskonały, którego przebieg będzie zależał od sposobu, w jaki przeprowadzone zostaną zmiany w zakresie redukcji czasu pracy. Skuteczność skróconego czasu pracy jako strategii w dziedzinie polityki zatrudnienia zależy zatem od tego, w jaki sposób zostanie ona zorganizowana. Bosch i Lehdorff (2001) określili, jakie warunki należy spełnić, aby redukcja czasu pracy była skuteczna w tworzeniu nowych miejsc pracy.

1. Aby uniknąć wzrostu jednostkowych kosztów pracy, należy równolegle prowadzić negocjacje dotyczące redukcji czasu pracy i rekompensaty wynagrodzenia.
2. Znacznemu ograniczeniu czasu pracy powinna towarzyszyć jego reorganizacja, której celem jest wydłużenie godzin pracy przedsiębiorstw oraz dostosowanie czasu pracy, by zmniejszyć koszty i zapewnić wzrost wydajności.
3. Istotne jest zachowanie pewnego „uzgodnionego stopnia elastyczności”, który sprawi, że skrócony wymiar czasu pracy będzie uwzględniał potrzeby indywidualne. Taką elastyczność należy ustalić i zapewnić w układach zbiorowych.
4. Elastyczny rynek pracy powinien być gwarancją, że skrócenie czasu pracy nie doprowadzi do niedoborów w podaży pracy.
5. Składki na zabezpieczenia społeczne powinny być proporcjonalne do wynagrodzenia.

Kolejnym warunkiem skutecznej redukcji czasu pracy jest dążenie do **rzeczywistego skrócenia czasu pracy w oparciu o proporcjonalne ograniczenie obciążenia pracą**. Skutkiem redukcji pełnego wymiaru czasu pracy nie powinno być jego przywrócenie w postaci pracy w nadgodzinach. Aby uniknąć takiej sytuacji, należy opracować dobrą politykę pracy w nadgodzinach i przysługującego za nią wynagrodzenia. Co więcej, należy unikać stałych kosztów pracy, które zawierają się na przykład w składkach na ubezpieczenia społeczne, poprzez wprowadzenie systemu płatności składek proporcjonalnych do wysokości wynagrodzenia, czyli do godzin pracy.

## Gospodarka zrównoważona

Stosunkowo odmienny argument przemawiający za skróceniem czasu pracy jest związany z budową gospodarki zrównoważonej. Z uwagi na ograniczone zasoby naszej planety, musimy nadać gospodarce charakter zrównoważony, a ograniczenie czasu pracy może odegrać w tym przedsięwzięciu pewną rolę. W tym kontekście zarysowują się dwie linie argumentacji. Po pierwsze, można wskazać wiele powodów, dla których redukcja czasu pracy mogłaby **przyczynić się** do budowy gospodarki zrównoważonej. Po drugie, można argumentować, że skrócony czas pracy stanowiłby automatyczny **skutek** takiej gospodarki.

Pierwsza linia argumentacji, wskazująca na to, że skrócony czas pracy może **przyczynić się** do budowy gospodarki zrównoważonej, wychodzi od obserwacji, że praca wywiera na środowisko pewną presję. Presja ta jest wywierana na dwa sposoby: zarówno poprzez efekt *struktury*, jaki i efekt *skali*. Efekt struktury odnosi się do sposobu, w jaki gospodarstwa domowe wykorzystują swoje dochody. W tych rodzinach, gdzie praca zarobkowa stanowi znaczne obciążenie czasowe, większą część dochodów przeznaczają na spożycie gotowych posiłków, zakup sprzętów gospodarstwa domowego, rezerwację wakacji itp. Wszystkie wymienione produkty pozostawiają duży ślad

ekologiczny. Zmniejszony wymiar czasu pracy mógłby doprowadzić do zmian w strukturze konsumpcji, bowiem osoby, które mają więcej wolnego czasu, wybierają bardziej przyjazne dla środowiska rozwiązania, na przykład samodzielnie przygotowują swoje posiłki (Coote i in., 2010).

Poprzez skrócenie czasu pracy można również uzyskać *efekt skali*. Obecnie zyski wynikające ze wzrostu wydajności pracy są dzielone na dochody z kapitału (zysk) i z pracy (wynagrodzenia). Napędzają one konsumpcję i produkcję, które z kolei wywierają presję na środowisko. Gdyby zyski ze wzrostu wydajności przekładały się na więcej czasu wolnego, możliwe byłoby ograniczenie negatywnego wpływu powyższych czynników na środowisko.

Ashford i Kallis (2013) zwracają jednak uwagę, że nie istnieje bezpośredni związek przyczynowo-skutkowy między redukcją czasu pracy a bardziej zrównoważoną gospodarką. Jeżeli skrócony wymiar czasu pracy wiąże się z wyższym wynagrodzeniem, zastępowaniem zatrudnionych osób przez energochłonne maszyny oraz zwiększoną konsumpcją, może okazać się, że ogólny wpływ powyższych zmian na środowisko będzie niekorzystny.

W niektórych innych badaniach uzyskano pozytywne korelacje. Knight, Rosa i Schor (2013) wykazali, że obywatele i obywatelki państw, w których obowiązują krótsze godziny pracy, pozostawiają mniejszy ślad ekologiczny i węglowy. Zgodnie

#### **W jaki sposób długie godziny pracy promują szkodliwą dla środowiska konsumpcję**

Jaki jest wpływ wymiaru czasu pracy na modele konsumpcji? Devetter i Rousseau (2011) twierdzą, że długi czas pracy prowadzi do zwiększenia energochłonnej konsumpcji z różnych powodów. Przede wszystkim pracownice i pracownicy, którzy dużo pracują, mają mniej czasu wolnego. Jako że chcą intensywnie z niego korzystać, nabywają więcej dóbr konsumpcyjnych. Reprezentują zatem typową mentalność „pracy do granic i zabawy bez granic” [z ang. *work hard, play hard*]. Konsumpcja w przypadku takich osób może dodatkowo pełnić funkcję sygnału społecznego, ponieważ są one zazwyczaj bardziej skłonne do tzw. ostentacyjnej konsumpcji, dzięki której mogą zademonstrować swoją pozycję społeczną. Długie godziny pracy utrudniają też organizację czasu wolnego i zachęcają do poszukiwania gotowych, a zarazem energochłonnych zajęć rekreacyjnych. Badacze przeanalizowali przedmiotową kwestię na podstawie danych zebranych we Francji. Doszli do wniosku, że praca w długim wymiarze godzin, bez względu na poziom dochodów,

prowadziła do bardziej szkodliwych dla środowiska zachowań.

#### **Oszczędzanie energii elektrycznej poprzez skrócenie dnia roboczego w Wielkiej Brytanii w 1974 roku**

W 1974 roku w Wielkiej Brytanii wprowadzono radykalne środki mające na celu oszczędzanie energii elektrycznej, a tym samym zmniejszenie inflacji i zapobieganie wysokim cenom energii, do których przyczynił się strajk górników. Rząd konserwatywny wprowadził obowiązkowy trzydniowy tydzień pracy i wykluczył możliwość pracy w nadgodzinach. W marcu 1974 roku po zawarciu porozumienia z górnikami zrezygnowano z trzydniowego tygodnia pracy. Niektórzy twierdzą, że dzięki zwiększonej wydajności pracy w połączeniu z obniżonym poziomem absencji produkcja spadła wskutek ograniczenia czasu pracy jedynie o 6 proc. Powyższy przykład w każdym razie pokazuje, że w historii dochodziło do przypadków skracania czasu pracy w celu zmniejszenia zużycia energii elektrycznej (Coote i in., 2010).

z szacunkami Rosnicka i Weisbrota (2006), gdyby Stany Zjednoczone podążały za unijnymi trendami w zakresie czasu pracy, zużycie energii elektrycznej w tym kraju mogłoby spaść o 20 proc. Ponadto szwedzkie badanie dotyczące wymiaru czasu pracy i emisji gazów cieplarnianych wykazało, że skutkiem ograniczenia czasu pracy o 1 proc. był spadek emisji wynoszący średnio 0,8 proc (Nässén i Larsson, 2015).

Druga linia argumentacji dotycząca związku między środowiskiem a redukcją czasu pracy prezentuje nieco inne podejście. Wychodzimy tu od założenia, że zmniejszenie produkcji i konsumpcji będzie w zrównoważonej gospodarce nieuniknione. Oznaczałoby to mniej pracy. Ze względu na wzrost liczby ludności mniejsza liczba miejsc pracy mogłaby doprowadzić do masowego bezrobocia i związanych z nim poważnych konsekwencji społecznych. Wówczas konieczne byłoby przeprowadzenie masowej redukcji godzin pracy, aby rozdzielić pozostałą pracę wśród całej populacji.

Z powyższej dyskusji wynika jasno, że punkt wyjścia dla argumentacji dotyczącej zrównoważonego rozwoju i budowy zrównoważonej gospodarki jest zupełnie inny niż w przypadku większości pozostałych argumentów. Jest nim konieczność ograniczenia wzrostu gospodarczego na rzecz ratowania planety. Niezależnie od tego, czy skrócenie czasu pracy stanowi warunek, czy raczej skutek zmniejszonej aktywności gospodarczej, będzie ono wymagało zmiany obowiązującego paradygmatu gospodarczego. Większość pozostałych argumentów przemawiających za ograniczeniem czasu pracy nie wymaga tak fundamentalnej zmiany sposobu myślenia o gospodarce.

## Kreatywność i samorealizacja

„Nasi pracownicy wracają po dwudniowej przerwie od pracy tak wypoczęci i zmotywowani, że są w stanie nie tylko zaangażować do pracy swoje ręce, ale też umysły. Nie należymy do tych, którzy twierdzą, że mogą mówić swoim pracownikom, jak mają spędzać czas wolny. Uważamy, że jeżeli zapewnimy pracownikom tę szansę, z czasem nauczą się efektywnie korzystać z przysługującego im czasu wolnego”.

Henry Ford, 1926

„Myśl o tym, że biedni powinni odpoczywać, zawsze była szokująca dla bogaczy”.

Bertrand Russell, 1932

Pewna niedająca się już zweryfikować anegdota opowiada historię pracownika linii montażowej fabryki General Motors, który nie przychodził do pracy niemal w każdy poniedziałek. Przełożony zapytał go, dlaczego pracuje tylko cztery dni w tygodniu, na co pracownik dobitnie odpowiedział: „Ponieważ pracując trzy dni nie jestem w stanie zarobić na swoje utrzymanie”. Dla wielu osób praca zarobkowa stanowi środek do osiągnięcia konkretnego celu, jakim jest zarabianie na życie. Im mniej godzin i energii musimy jej poświęcać, tym więcej czasu i sił będziemy mogli przeznaczyć na pozostałe obszary życia. W historii przemysłu walka o czas zawsze zajmowała centralne miejsce. Cytując Thompsona (1967), przez długi czas robotnicy walczyli z czasem, lecz po wprowadzeniu drastycznych środków dyscyplinujących zaczęli walczyć o czas, rozumiany jako wymiar godzin, jakie spędzali w pracy.

Choć praca często służy rozwojowi umiejętności, organizuje nasze życie, zapewnia sieć kontaktów i prowadzi do samorealizacji, czasem tak nie jest. W obydwu

przypadkach zresztą praca zabiera czas i zasoby, które można wykorzystać na inne przydatne zajęcia. Dążenie do wykonywania wzbogacającej pracy wysokiej jakości idzie w parze z walką o spędzanie w pracy mniejszej ilości czasu i poświęcanie wolnych chwil na aktywności z nią niezwiązane. Spędzanie mniejszej ilości czasu w miejscu pracy oznacza więcej czasu dla rodziny i przyjaciół, na rozwój zainteresowań, na zaangażowanie w sprawy społeczności lub zwyczajnie na słodkie lenistwo. Czas wolny może służyć samorealizacji jednostki, ale również rozwojowi społeczeństwa i gospodarki, jako że stanowi on warunek niezbędny dla innowacji i kreatywności. Wiele innowacyjnych i kreatywnych pomysłów, zarówno wielkich, jak i małych, to zasługa wiedzy i doświadczenia zdobytego w różnych obszarach – w pracy i poza nią – oraz dobrego pomysłu, na którego realizację wystarczyło czasu i zasobów. Opowieść o stworzeniu karteczek samoprzylepnych w amerykańskim koncernie 3M stanowi klasyczny przykład i powód, dla którego firmy pokroju Apple'a i Google'a, a także wiele innych przedsiębiorstw zapewnia swoim inżynierom i inżynierom czas i przestrzeń na twórcze eksperymenty w nadziei, że ich skutkiem będą nowe, innowacyjne produkty.

#### Sześciogodzinny dzień roboczy w fabryce Kellogg's

W 1930 roku fabryka Kellogg's w Battle Creek w stanie Michigan zmieniła politykę w zakresie czasu pracy, zmniejszając łączny dzienny czas pracy do sześciu godzin. Hunnicutt (1996) obrazowo opisuje, jak zmiana pełnego wymiaru czasu pracy wpłynęła na życie wielu osób, ale także na społeczność. Sześciogodzinny dzień pracy zapewnił robotnikom znaczną kontrolę nad swoim życiem. Rodziny zaczęły spędzać więcej czasu razem, wspólnie angażując się w pożyteczne i przyjemne czynności oraz w większym stopniu troszczyć o schorowanych i starszych krewnych. Kobiety wykorzystywały dodatkowy czas głównie na wykonywanie prac domowych,

natomiast dane dla mężczyzn były bardziej zróżnicowane. Niektórzy z nich byli zainteresowani pracą w nadgodzinach i dodatkowym zarobkiem, a inni nie wiedzieli do końca, co mogą zrobić z wolnym czasem. Większość mężczyzn zajęła się czynnościami związanymi z utrzymaniem domu, takimi jak ogrodnictwo, lub zajęciami rekreacyjnymi, na przykład wędkowaniem, polowaniem czy po prostu spotkaniami towarzyskimi. Obraz, jaki wyłania się z powyższego opisu, przedstawia społeczność, w której osoby pracujące po raz pierwszy naprawdę dysponują czasem wolnym, mają czas na prawdziwy wypoczynek oraz realną kontrolę nad organizacją własnego życia. Eksperyment w fabryce Kellogg's oficjalnie zakończono w 1985 roku. Powody, jego zaniechania omówiono w rozdziale 3 (s. 77).

## Dłuższy staż pracy

Obecnie w niemal wszystkich krajach UE toczy się debata na temat starzenia się społeczeństwa. Jej zakres obejmuje również stabilność systemów emerytalnych. Jedną z tradycyjnych propozycji rozwiązania tej kwestii jest wydłużenie stażu pracy. Rozwiązanie to zakłada, że jeśli pracownicy i pracownicy będą wykonywali pracę zarobkową także w późniejszym wieku, będą odprowadzali więcej składek do systemu ubezpieczeń społecznych, a emerytury będą im wypłacane przez krótszy okres czasu. Prawie we wszystkich krajach wprowadzane są w życie strategie polityczne zakładające wydłużenie kariery zawodowej, podniesienie wieku emerytalnego oraz zwiększenie

wskaźników aktywności zawodowej mieszkańców w ciągu całego życia. Związki zawodowe zasadniczo sprzeciwiają się polityce podnoszenia wieku emerytalnego i proponują alternatywne działania i strategie w zakresie finansowania świadczeń emerytalnych.

Zwiększanie uczestnictwa osób starszych w rynku pracy można rozpatrywać w dwóch aspektach: **popytu na pracę i podaży pracy**. W zakresie popytu można rozwijać strategie polityczne ukierunkowane na tworzenie dodatkowych miejsc pracy z myślą w szczególności o osobach starszych, aby przedwcześnie nie odchodziły z rynku pracy. Pod kątem podaży pracy strategie polityczne mogą skupiać się na zachęcaniu (lub zmuszaniu) starszych pracownic i pracowników do aktywności zawodowej poprzez podnoszenie wieku emerytalnego oraz na zniechęcaniu ich do wczesnego opuszczania rynku pracy. Bardziej pozytywne działania polityczne przede wszystkim umożliwiają starszym pracownicom i pracownikom pracę w późniejszym wieku poprzez dostosowanie warunków pracy do ich potrzeb.

Skrócony wymiar czasu pracy może pomóc sprostać temu wyzwaniu – zarówno pod kątem popytu, jak i podaży pracy. Jeśli chodzi o podaż, ograniczenie czasu pracy może sprawić, że warunki pracy będą bardziej odpowiednie dla osób starszych. Pracownice i pracownicy będą mieli więcej czasu na regenerację, a w połączeniu ze spadkiem presji w miejscu pracy, osoby starsze będą w stanie dłużej wykonywać swoje obowiązki. Pod kątem popytu skrócenie czasu pracy może przyczynić się do redystrybucji i zwiększenia ogólnego wskaźnika zatrudnienia, co z kolei może doprowadzić do zwiększenia uczestnictwa w rynku pracy ogółem, a w szczególności wśród starszych pracownic i pracowników. Odpowiedź na pytanie, czy „pracować mniej znaczy pracować dłużej”, zależy od efektywności działań podejmowanych w zakresie zwalczania stresu i tworzenia miejsc pracy. Poza tym na decyzję o tym, czy przejść na wcześniejszą emeryturę, wpływa wiele czynników, nie tylko wymiar czasu pracy (Topa i in., 2009).

W praktyce i w źródłach naukowych trudno znaleźć jakiegokolwiek wskazania dotyczące przedmiotowej kwestii. W przypadku wielu strategii ograniczania czasu pracy celem nie było wydłużanie stażu pracy lub po prostu pojawiały się one w czasach, gdy wydłużenia stażu pracy nie uznawano za priorytet. Pozytywny przykład można znaleźć w doświadczeniu Francuzów z 35-godzinnym tygodniem pracy (zob. rozdział 2), po którego wprowadzeniu zaobserwowano wzrost odsetka osób starszych uczestniczących w rynku pracy. Warto natomiast zauważyć, że wspomniany wzrost pozwolił Francji dogonić pozostałe kraje europejskie i w żadnym wypadku nie oznacza, że Francja znalazła się w światowej czołówce pod względem uczestnictwa osób starszych w rynku pracy. Strategie w dziedzinie polityki ograniczania czasu pracy, które skupiają się wyłącznie na osiągnięciu tego celu, często zmierzają do zmniejszenia wymiaru czasu pracy starszych pracownic i pracowników.

#### **Preferencje dotyczące czasu pracy u osób starszych i nieaktywnych zawodowo**

Z danych pochodzących z ankiety przeprowadzonej stosunkowo dawno (1998 r.) wynika, że nieaktywne zawodowo osoby starsze (w wieku 56-64 lat) jako

preferowany wymiar czasu pracy wskazują tydzień roboczy wynoszący około 23,8 godzin. Dla porównania faktyczny wymiar czasu pracy dla tej grupy wiekowej wynosił wówczas 33,1 godzin, podczas gdy preferowany czas pracy osób zatrudnionych wynosił około 29,3 godzin tygodniowo (Jolivet i Lee, 2004).

## Wydajność pracy

„Podobnie jak sól na krawędzi talerza,  
zbyt duże zasoby ludzkie zazwyczaj idą na zmarnowanie”.

John Habakkuk, 1967

Wydajność pracy określa wartość produkcji wytworzonej w danym okresie z wykorzystaniem określonej liczby zasobów. Ile sztuk produktu może wytworzyć pracownica lub pracownik z dostępem do niezbędnych zasobów w godzinę lub w ciągu jednego dnia pracy? Wydajność pracy zależy więc od cech osób zatrudnionych (intensywności ich pracy, posiadanych umiejętności itd.), ale też od organizacji pracy (maszyn wykorzystywanych do produkcji itd.). Na poziomie krajowym wydajność pracy jest obliczana jako PKB podzielony przez liczbę zatrudnionych osób lub przez liczbę przepracowanych godzin.

Wydajność pracy ma kluczowe znaczenie w dyskusji na temat czasu pracy. Im wyższa wydajność pracy danej gospodarki, tym szybciej jest ona w stanie wytworzyć bogactwo. Zwiększona wydajność pracy pracownic i pracowników przekłada się na więcej bogactwa, które można rozdzielić poprzez wzrost wynagrodzeń, większe zyski lub skrócenie czasu pracy.

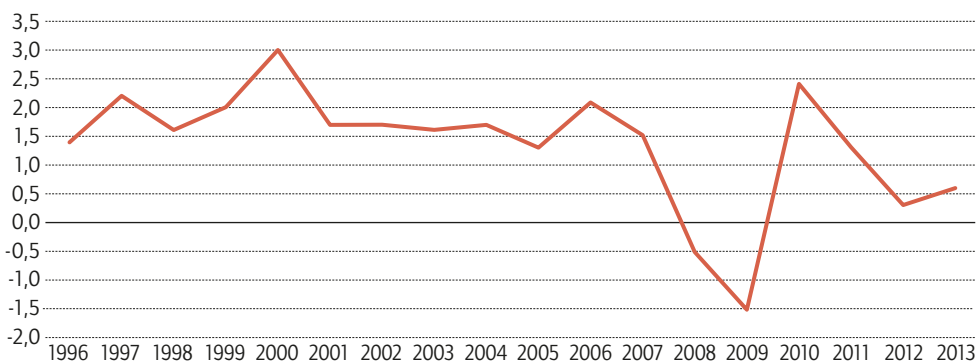
Analiza tendencji w zakresie wzrostu wydajności pracy nie napawa jednak optymizmem. Dane przedstawione na wykresie 16 oraz opinie wielu ekspertów i ekspertek wskazują, że ogólna tendencja w zakresie wzrostu wydajności ulega spowolnieniu. Wiele osób wyraża obawę, że Europa znajduje się w okresie „długoterminowej stagnacji” (Pichelmann, 2015). Ograniczony wzrost wydajności pracy oznacza ograniczone bogactwo, które można rozdzielić w ramach dystrybucji lub redystrybucji.

Dyskusja dotycząca przyczyn wzrostu wydajności pracy i ich znaczenia jest wyjątkowo złożona. Poniżej skupiamy się wyłącznie na relacji pomiędzy wydajnością a czasem pracy oraz na znaczeniu tego zagadnienia dla skrócenia wymiaru czasu pracy. Należy przy tym wziąć pod uwagę fakt, że istnieją trzy rodzaje wzrostu produktywności (Ashford i Kallis, 2013):

1. **Wzrost efektywności pracy ludzkiej:** Wydajność pracy rośnie, ponieważ pracownice i pracownicy są bardziej wydajni.
2. **Wzrost efektywności wykorzystania kapitału:** Wydajność pracy rośnie, ponieważ zwiększa się wydajność lub efektywność wykorzystania kapitału (maszyn).
3. **Wzrost wydajności w wyniku zastąpienia pracy ludzkiej pracą maszyn:** Wydajność pracy rośnie, ponieważ pracę ludzką wykonują (bardziej wydajne) maszyny.

W rzeczywistości wydajność pracy zawsze stanowi wynik interakcji pracownicy lub pracownika ze środkami produkcji, stanowiącymi kapitał fizyczny. Maszyny nie wytwarzają dóbr bez udziału człowieka. W praktyce często okazuje się, że na wzrost wydajności pracy wpływają jednocześnie większa wydajność pracy ludzkiej, zwiększona efektywność wykorzystania kapitału i częściowe zastąpienie pracy ludzkiej pracą maszyn. Wprowadzenie rozróżnienia między nimi stanowi jednak przydatne narzędzie analityczne, które można wykorzystać do omówienia relacji między czasem pracy a wydajnością.



**Wykres 16** Wzrost wydajności na godzinę pracy w krajach UE-27

Źródło: Eurostat

Niektórzy twierdzą, że skutkiem ograniczenia czasu pracy może być wzrost wydajności w przeliczeniu na godzinę pracy, co mogłoby stanowić część rozwiązania kwestii niskiego poziomu wzrostu wydajności, jaki odnotowano w ostatnich latach. Teoretycznie skrócony wymiar czasu pracy może przekładać się na wzrost wydajności pracy, jeżeli uwzględnimy czynniki pracy ludzkiej, kapitału i pracy maszyn.

### Wzrost efektywności pracy ludzkiej

Ograniczony czas pracy może przyczynić się do wzrostu **efektywności pracy ludzkiej** na różne sposoby. Międzynarodowa Organizacja Pracy (2004) mówi o oddziaływaniu fizjologicznym, motywacyjnym i organizacyjnym. Oddziaływanie *fizjologiczne* zmniejszonego wymiaru czasu pracy odnosi się do przeciwdziałania zmęczeniu pracownicy i pracowników, a w rezultacie również do zapobiegania spowolnieniu pracy. Obejmuje również wydłużony okres na regenerację po pracy. Ogólna wydajność na godzinę pracy rośnie, gdy pracownicy i pracownicy są bardziej skoncentrowani. Oddziaływanie *motywacyjne* odnosi się do tezy, że zadowolenie personelu ze skróconych godzin pracy wpłynie na chęć bardziej efektywnego wykorzystania pozostałego czasu pracy. Pozytywne skutki może również przynieść czynnik *lepszej organizacji pracy*. Zmniejszony wymiar czasu pracy może wiązać się z wnikliwą weryfikacją sposobu organizacji pracy, której skutkiem może być usprawnienie przebiegu pracy i skrócenie czasu potrzebnego na wykonanie tych samych zadań.

Można również wspomnieć o jeszcze jednym czynniku potencjalnie wpływającym na wzrost wydajności pracy. Jest nim kapitał ludzki i *kreatywność*. Jeżeli pracownicy i pracownicy przeznaczą dodatkowy czas wolny na szkolenia lub inne zajęcia rozwijające ich umiejętności (tzw. *produktywne spędzanie wolnego czasu*), będą mogli wykorzystać zdobyte doświadczenia, aby zwiększyć swoją wydajność w miejscu pracy.

Wpłynie to nie tylko na ilość wytworzonych dóbr, ale również na ich jakość. Oddziaływania fizjologiczne, motywacyjne, organizacyjne i kreatywne mogą zatem zachęcać pracownicy i pracowników do wytwarzania lepszej jakości dóbr lub świadczenia lepszej jakości usług. Dla przykładu nauczycielka lub nauczyciel, którzy nadal

prowadzą zajęcia dla tej samej liczby uczennic i uczniów, pracują w bardziej efektywny sposób, gdy wymiar czasu ich pracy jest krótszy.

Niemniej jednak ograniczony wymiar czasu pracy może również **negatywnie** wpłynąć na efektywność pracy ludzkiej, ponieważ może prowadzić do zwiększenia kosztów komunikacji między osobami pracującymi w systemie zmianowym, do zatrudniania pracownic i pracowników o mniejszej wydajności lub do ograniczenia możliwości organizowania szkoleń w czasie pracy czy przeprowadzania eksperymentów. Ponadto skrócony wymiar czasu pracy, który wiąże się z niższym wynagrodzeniem, może odbierać pracownicom i pracownikom motywację (Schmidt-Sørensen, 1991).

Badania na temat związku między czasem pracy a wydajnością na ogół potwierdzają, że krótsze godziny pracy idą w parze z większą wydajnością pracy (Bosch i Lehndorff, 2001; Golden, 2012). W wielu badaniach dokonuje się porównania między osobami zatrudnionymi na część etatu a pracującymi w pełnym wymiarze godzin, choć takie porównanie nie jest zbyt pouczające jeśli chodzi o to, jak *zbiorowe* ograniczenie czasu pracy mogłoby wpłynąć na efektywność pracy ludzkiej. Badanie przeprowadzone przez Virtanen i in. (2009) opisuje wpływ długich godzin pracy na funkcje poznawcze. Wnioski z badania wskazują, że „osoby pracujące przez wiele godzin osiągają gorsze wyniki w testach poznawczych. Innymi słowy, długie godziny pracy ogłupiają pracownice i pracowników”. Hanna i in. (2005) przeanalizowali 88 projektów w pracochłonnym sektorze budowlanym. Stwierdzili, że wraz ze wzrostem liczby przepracowanych tygodniowo godzin i/lub z wydłużeniem czasu trwania projektu wydajność pracy wyraźnie malała. Dostępnych jest również wiele źródeł naukowych wskazujących na to, że długie lub nieregularne godziny pracy wiążą się z szeregiem zagrożeń dla zdrowia fizycznego i psychicznego oraz z ryzykiem wystąpienia urazów, które w dłuższej perspektywie czasu ograniczają zdolność do efektywnej pracy (Golden, 2012).

## Wzrost efektywności wykorzystania kapitału

Skrócony wymiar czasu pracy może wpłynąć na wydajność pracy również na inne sposoby. Przykładowo połączenie skróconego czasu pracy pracownic i pracowników z wydłużonym czasem pracy przedsiębiorstwa (zob. następną sekcję) może prowadzić do większej **efektywności wykorzystania kapitału**. Gdy maszyny i biura wykorzystuje się, na przykład przez 14 zamiast 10 godzin dziennie, koszt ich utrzymania można rozłożyć na większą produkcję, tym samym podnosząc poziom wykorzystania kapitału. Należy jednak zauważyć, że wzrost wydajności w zakresie kapitału, zakładający intensywne wykorzystanie kapitału fizycznego, może pociągać za sobą negatywne skutki uboczne dla zdrowia i dobrostanu pracownic i pracowników, o czym mowa w dalszej części podręcznika.

## Wzrost wydajności dzięki zastąpieniu pracy ludzkiej pracą maszyn

Innym sposobem, w jaki redukcja czasu pracy może doprowadzić do zwiększenia wydajności pracy, jest zachęcanie do **zastępowania** mniej efektywnych pracownic i pracowników bardziej wydajnymi maszynami. Liczba osób, których pracę wykonywać będą maszyny, zależy od tego, jak zmieniają się koszty pracy w następstwie ograniczenia

wymiaru czasu pracy. Jeżeli czas pracy zostanie skrócony przy zachowaniu wynagrodzenia przysługującego za pracę w pełnym wymiarze godzin i nie zostaną wprowadzone żadne inne środki, koszty pracy wzrosną, co zachęci przedsiębiorstwa do inwestowania w pracooszczędne maszyny. Prawdopodobieństwo zastępowania pracy ludzkiej pracą maszyn będzie niższe, jeżeli koszty pracy utrzymają się na stałym poziomie.

## Skrócony wymiar czasu pracy, wydajność pracy i zatrudnienie

Jeżeli ograniczenie czasu pracy prowadzi do wzrostu wydajności w przeliczeniu na godzinę pracy, pomagają nam to od razu znaleźć odpowiedź na kluczowe pytanie o to, kto (lub co) pokryje koszty skrócenia wymiaru czasu pracy. Redukcję czasu pracy można sfinansować na różne sposoby, które szczegółowo omówiono w dalszej części niniejszego podręcznika (zob. rozdział 3). Wzrost wydajności pracy wydaje się najłatwiejszym rozwiązaniem. Jeżeli pracownice i pracownicy wykonają tę samą pracę w mniejszym wymiarze godzin, otrzymają jednakowe wynagrodzenie, a firma będzie nadal wytwarzać dobra po tych samych kosztach. Jeżeli skrócenie wymiaru czasu pracy skutecznie zwiększy jej wydajność, pokrycie związanych z tym kosztów będzie tylko kwestią czasu.

Problem polega natomiast na tym, że powyższe rozwiązanie w znacznej mierze ograniczy zatrudnienie. Jeżeli wprowadzenie skróconego wymiaru czasu pracy ma służyć redystrybucji zatrudnienia, konieczne jest ograniczenie wzrostu wydajności. Jeżeli ta sama liczba osób wykonuje te same zadania w krótszym czasie, nie ma potrzeby zatrudniać dodatkowego personelu. Oczywiście potrzeba zatrudnienia może pojawić się jako efekt wtórny, gdy pracownice i pracownicy, którym przy jednakowym wynagrodzeniu przysługuje więcej czasu wolnego od pracy, na różne sposoby przyczynią się do rozwoju gospodarki. Jednak znaczny wzrost wydajności pracy może ograniczyć skuteczność redystrybucji zatrudnienia w wyniku skrócenia godzin pracy (Bosch i Lehndorff, 2001).

### **Mniej pracy, lepsze warunki pracy i brak dodatkowego zatrudnienia**

W przeprowadzonym w Finlandii eksperymencie dotyczącym redukcji czasu pracy opisanym przez Anttilę (2005: 86-88) skrócenie wymiaru czasu pracy doprowadziło do tak znacznego wzrostu wydajności, że wpłynęło to na skutki dla zatrudnienia. W opisanym zakładzie ośmiogodzinny dzień pracy zastąpiono w dziale produkcji dniem

sześciogodzinnym. Ograniczeniu czasu pracy towarzyszyły takie środki, jak wydłużenie czasu pracy przedsiębiorstwa (zob. rozdział 3), zmniejszenie liczby przerw, reorganizacja pracy i uszczuplenie puli dni wolnych od pracy. W sumie w ramach eksperymentu wydajność pracy zwiększono o 42,2 proc., a koszt wynagrodzeń w przeliczeniu na wytworzony produkt zredukowano o 20,7 proc. Wskutek tego nie zatrudniono żadnych nowych osób, a nawet zlikwidowano jedno stanowisko.

Kolejny problem związany ze skupianiem się na zwiększaniu wydajności pracy tkwi w zagrożeniu dla zdrowia pracownic i pracowników. Jeżeli pracodawca skracając wymiar czasu pracy w ramach strategii podnoszenia wydajności oraz w celu zmniejszenia kosztów i lepszego dostosowania liczby personelu do nakładu pracy, istnieje wysokie

prawdopodobieństwo, że praca ulegnie intensyfikacji (Piasna, 2015). Istotne jest zatem, aby przy projektowaniu planu redukcji czasu pracy pamiętać, że nie powinien on zwiększać zakresu swobody pracodawcy w dowolnym ustalaniu godzin pracy. Często ma to miejsce w odniesieniu do pracy w niepełnym wymiarze godzin, ponieważ osoby zatrudnione na część etatu zazwyczaj wykorzystuje się do pokrycia zapotrzebowania w okresach wzmożonego obciążenia pracą czy do zwiększenia ogólnej konkurencyjności przedsiębiorstwa (Houseman, 2001).

#### **Redukcja czy kompresja czasu pracy?**

Goudswaard i De Nanteuil (2000) wykazali, że w pewnym fińskim banku udało się ograniczyć czas pracy do 6,5 godzin dziennie nie w wyniku zmniejszenia obciążenia pracą, a wskutek zniesienia lub skrócenia większości przerw, na przykład przerwy na lunch. Po wyeliminowaniu z grafiku dziennego

chwil przewidzianych na relaks ogólne tempo pracy wzrosło. Fiński bank wprowadził skrócony czas pracy przy uzasadnieniu biznesowym, zakładającym wydłużenie czasu pracy przedsiębiorstwa oraz osiągnięcie większej wydajności ze strony mniej zmęczonych pracowników i pracowników, wykonujących stresującą pracę przez krótszy okres czasu.

#### **Cyfryzacja, robotyzacja, wydajność pracy a czas pracy**

Ostatnie dyskusje na temat przyszłości pracy kręcą się wokół dwóch słów kluczowych: cyfryzacja i robotyzacja. Cyfryzacja odnosi się do zwiększonego wykorzystania w gospodarce technologii cyfrowych i sztucznej inteligencji. Robotyzacja odzwierciedla rosnące zastosowanie robotów w procesie pracy. Obydwie tendencje wywierają istotny wpływ na rynek pracy oraz na regulację czasu pracy i praktyki w tym obszarze.

Cyfryzacja i robotyzacja mogą wpłynąć na świat pracy na różne sposoby, począwszy od tworzenia miejsc pracy po ich likwidację, a także zmiany w treści pracy (Degryse, 2016). W zależności od autora danej prognozy przewidywany wpływ obu czynników na czas pracy jest niezwykle zróżnicowany.

Przykładowo Degryse (2016) roztacza dość ponurą wizję przyszłości. Wraz z pojawieniem się platform internetowych, takich jak Uber, Deliveroo czy Amazon MTurk, kształtuje się równoległy i wyjątkowo elastyczny rynek pracy. Tworzą go osoby zależne,

choć pracujące na własny rachunek, których nie obowiązują standardowe godziny pracy. Ten równoległy rynek pracy będzie wywierał nacisk na rynek tradycyjny i wzmacniał głosy nawołujące do ogólnej deregulacji, w tym również w zakresie czasu pracy. W efekcie czas pracy pracowników i pracowników może się wydłużyć lub stać się na tyle nieprzewidywalny, że nie będą oni w stanie przewidzieć, kiedy i jak długo będą musieli pracować. Poza tym pracownicy i pracownicy pozbawieni gwarancji stałej pracy i wynagrodzenia, jakie zapewnia standardowy stosunek pracy, muszą dużą część swojego czasu poświęcać na szukanie pracy, a gdy już ją znajdują, oczekuje się od nich, że wykonają ją bezzwłocznie. Prowadzi to nie tylko do obniżenia faktycznej stawki godzinowej, ale również do zmniejszenia kontroli nad własnym czasem pracy. Jednym słowem, cyfryzacja i sposób, w jaki zmienia ona rynek pracy, mogą stanowić poważne zagrożenie dla jakości czasu pracy.

Jeżeli fala cyfryzacji i robotyzacji przyniesie gigantyczny wzrost wydajności pracy (a zarazem spadek liczby dostępnych miejsc pracy), mogą również nastąpić zmiany ilościowe w wymiarze czasu pracy.

Jeżeli – zgodnie z prognozą Freya i Osborne’a (2013) – „wysokie ryzyko” automatyzacji dotyczy 47 proc. wszystkich miejsc pracy, a w pozostałych segmentach rynku pracy odnotujemy niewystarczający wzrost, konieczna może się okazać radykalna redystrybucja zatrudnienia. Cytując Andrew Haldane’a (2015), może to sprawić, że podążymy „ścieżką, którą Keynes wytyczył sto lat temu – do świata coraz krótszych tygodni pracy, w którym długie weekendy będą coraz dłuższe”.

Krótko mówiąc, cyfryzacja i robotyzacja mogą wyrzeć wpływ na jakość i ilość czasu pracy. Ostateczne skutki trudno przewidzieć. Będą one bowiem zależały od tego, jak bardzo rozwinie się gospodarka platformowa, która grupa pracowników najdotkliwiej odczuje zmiany, do jakiego wzrostu wydajności dojdzie i jaki będzie poziom wzrostu w innych obszarach działalności gospodarczej. Skutki te będą jednak w dużej mierze zależały od reakcji politycznych na zachodzące na rynku zmiany oraz od tego, w jaki sposób rządy będą regulować lub deregulować rynki pracy, kształtując tym samym warunki przyzwoitego czasu pracy, z uwzględnieniem kwestii jakościowych i ilościowych.

Zwolennicy skrócenia czasu pracy, wychodzący z założenia, że ograniczenie wymiaru czasu pracy raczej nie spowoduje (lub, w każdym razie, nie powinno spowodować) wzrostu wydajności pracy, wysuwają inny argument. Ich zdaniem skrócenie czasu pracy należy rozpatrywać w ramach „nagrody” za dotychczasowy wzrost wydajności oraz jako sposób na skuteczną redystrybucję pozostałej pracy. Wiele ekonomistek i ekonomistów przyznaje, że redukcja czasu pracy w perspektywie długoterminowej skutkowałą zarówno wzrostem wydajności pracy, jak i stosunkowo niskim poziomem bezrobocia (Dreze, 1985).

Niezależnie od tego, czy ograniczanie wymiaru czasu pracy jest kurą (prowadzi do zwiększenia wydajności), czy też jajkiem (występuje wskutek jej zwiększenia), widać, że bardzo wysoka wydajność idzie w parze z redukcją czasu pracy. Powyższe stwierdzenie jest obiecujące, ponieważ może nam pomóc w rozwiązaniu skomplikowanej układanki dotyczącej finansowania, ale też problematyczne, ponieważ może podkopać jeden z kluczowych motywów skracania czasu pracy – redystrybucję pracy – i wyrzeć negatywny wpływ na zdrowie pracownic i pracowników z powodu zwiększenia intensywności pracy.

## Lepsze społeczeństwo

„Skracając czas pracy, człowiek ryzykuje, że wymknie się z uścisku racjonalności finansowej, odkrywając, że więcej niekoniecznie ma większą wartość, że więcej zarabiać i więcej konsumować niekoniecznie oznacza lepiej żyć, więc mogą pojawić się skutki ważniejsze niż tylko w zakresie wynagrodzeń”.

André Gorz

„Współczesne metody produkcji umożliwiają nam wszystkim łatwe i bezpieczne życie. Zdecydowaliśmy jednak, że niektórym przypadnie przepracowanie, a inni będą umierać z głodu. Do tej pory byliśmy tak samo żywiołowi, jak przed pojawieniem się maszyn, i w tym przejawiała się nasza głupota. Nie musimy jednak nadal zachowywać się jak głupcy”.

Bertrand Russell, 1932

Skrócenie czasu pracy nie musi wynikać tylko z motywów związanych z pracą czy wypoczynkiem, może być też umotywowane społecznie. W takim rozumowaniu skrócony czas pracy może być korzystny dla ogółu społeczeństwa.

Spółczeństwo czerpałoby głównie korzyści z poprawy sytuacji w takich obszarach jak podział zatrudnienia, równość kobiet i mężczyzn, zdrowie i bezpieczeństwo, stres oraz bardziej zrównoważona gospodarka itd. (Coote i in., 2010). Wszystkie te czynniki przyczyniłyby się do budowy szczęśliwszego, zdrowszego i bardziej równego społeczeństwa. Niektóre badania wskazują, że obfitość czasu – czyli poczucie posiadania dostatecznej ilości czasu na wykonanie wszystkich obowiązków – jest ściśle powiązana z subiektywnym dobrostanem i szczęściem. Wynika to z faktu, że jest ona niezbędna do tego, by podejmować działania, które przyczyniają się do rozwoju osobistego, umacniają więzi z innymi i wiążą się z zaangażowaniem na rzecz społeczności (Kasser i Sheldon, 2009).

Jeżeli jednak dysponowanie większą ilością czasu jest kluczowe dla szczęścia, dlaczego często decydujemy się pracować więcej zamiast mniej? Część przyczyn tego zjawiska zostanie dłużej omówiona w sekcjach dotyczących pracy w niepełnym wymiarze godzin. Na tym etapie istotne jest, aby uwzględnić następujące dwa punkty: 1) wartość dodana czasu jest abstrakcyjna i 2) wartość dodaną czasu w dużej mierze ustala zbiorowość.

Co do punktu pierwszego – mogłoby się wydawać, że czas da się policzyć tak samo jak pieniądze. Możemy policzyć jedną godzinę podobnie jak wzrost wynagrodzenia o 50 euro. Trudno nam natomiast wyobrazić sobie i zmierzyć wartość dodaną dodatkowej godziny czasu wolnego. Nie jesteśmy pewni, co możemy zrobić w ciągu tej godziny, czy spodoba nam się czynność, na którą przeznaczymy dodatkowy czas, ani czy po jego upływie będziemy szczęśliwsi. Wybór dodatkowego zarobku jest o wiele konkretniejszy i bardziej namacalny. Łatwo wyobrazić sobie, co możemy kupić za dodatkowe 50 euro.

Wartość dodana dodatkowej godziny czasu wolnego jest abstrakcyjna, ale również określana zbiorowo. W kategoriach szczęścia czas najlepiej wykorzystać na zajęcia, które polegają na budowaniu relacji z innymi, tzn. o charakterze społecznym (Kahneman i in., 2004). Możemy przeznaczać czas na takie zajęcia tylko wtedy, kiedy nasi znajomi dysponują podobnym wymiarem czasu wolnego. W zależności od czasu wolnego naszych znajomych nasz własny czas wolny może być mniej lub bardziej wartościowy.

Weźmy na przykład pracownice i pracowników, którzy jako pierwsi nie musieli pracować w soboty. Każda z tych osób z pewnością doceniała dodatkowy czas wolny. Zapewne w większości przypadków stanowił ułatwienie w godzeniu obowiązków zawodowych i rodzinnych. Wyobraźmy sobie natomiast pracownice i pracowników, którzy muszą pracować w sobotę, choć wszyscy ich rówieśnicy korzystają z dwudniowego weekendu. Dla takich osób wolna sobota oznaczałaby możliwość uczestniczenia w spotkaniach z przyjaciółmi, wydarzeniach społecznych i nawiązywania relacji z innymi osobami, które nie pracują w soboty. Dla osób w pierwszej grupie wolna sobota stanowi przyjemny luksus, a przez członków grupy drugiej będzie postrzegana jako konieczność społeczna.

Wartość dodana czasu wolnego jest zatem określana przez zbiorowość, a zobowiązanie pracownic i pracowników do pracy w mniejszym wymiarze godzin może zostać odebrane jako ograniczenie możliwości poprawy dobrobytu (Maital, 1986).

Niemniej jednak skutki krótszego wymiaru czasu pracy mogą wykraczać poza prostą sumę wszystkich korzyści. Jak wskazuje omówienie w ramce poniżej, uczynienie z czasu kluczowej wartości społecznej może zachęcić ludzi do większej szczerości. Skrócenie wymiaru czasu pracy i podkreślanie istoty czasu wolnego, zamiast skupiania się wyłącznie na dobrach materialnych, może zwiększyć poziom szczerości w społeczeństwie.

Ograniczenie czasu pracy ma również sens z demokratycznego punktu widzenia. Pracownice i pracownicy, którzy spędzają mniej czasu w miejscu pracy, mogą uwolnić się od związanej z nim presji. Dzięki temu mają szansę zyskać więcej kontroli nad swoim życiem i częściowo zmniejszyć swoją zależność od relacji władzy, w której pozostają ze względu na podejmowanie pracy zarobkowej. Przytaczając słowa Crossa (1989): „Redystrybucja czasu, dążąca do zwiększenia ilości czasu wolnego, jest konkretnym przejawem ograniczenia autorytetu i przymusu, osobistej realizacji wolności, a nawet demokratyzacji możliwości podejmowania własnych decyzji” (Cross, 1989).

#### **Ludzie są bardziej szczerzy, gdy chodzi o czas**

U ludzi, którzy stoją przed wyborami dotyczącymi pieniędzy, powszechne są zachowania nieetyczne. Wydaje się, że z natury dobrzy ludzie potrafią stracić kompas moralny, gdy w grę wchodzi pieniądze. Jednocześnie uwarunkowania społeczne sprawiają, że myślimy o pieniądzach dosyć często, co przejawia się w uzależnieniu statusu społecznego od posiadanych dóbr materialnych. Amerykańskie badaczki (Gino i Mogilner, 2014) przeprowadziły kilka eksperymentów, aby sprawdzić, czy ludzie będą bardziej

czy mniej szczerzy, gdy skłoni się ich do myślenia o czasie zamiast o pieniądzach. Badaczki wywoływały u uczestniczek i uczestników czterech eksperymentów myśli dotyczące czasu, pieniędzy lub rzeczy niezwiązanych z badaniem, a następnie stwarzały im okazję do oszukiwania. We wszystkich eksperymentach osoby, którym podsuwano myśli dotyczące pieniędzy, uciekały się do oszustwa częściej, podczas gdy osoby, których myśli krążyły wokół czasu, były bardziej szczerze. Myślenie o czasie sprawia, że ludzie myślą o samych sobie i o własnym wizerunku, co zachęca ich do mówienia prawdy.

## Wnioski

Skrócenie wymiaru czasu pracy jest środkiem, którego wprowadzenie z rozmaitych powodów proponuje wiele osób. Argumenty przedstawione w powyższym przeglądzie odzwierciedlają różnorodne cele i powody, dla których ludzie chcą pracować mniej lub chcą, aby inni pracowali w mniejszym wymiarze godzin. Niektórzy popierają krótszy czas pracy ze względu na poprawę zdrowia publicznego oraz możliwość swobodnego spędzania czasu wolnego i rozwijania kreatywności, podczas gdy inni skupiają się na tworzeniu nowych miejsc pracy czy zwiększaniu wydajności. Jeszcze inni uznają redukcję czasu pracy za nieuniknione następstwo spowolnienia gospodarczego, do którego należy doprowadzić, aby uratować planetę i uniknąć zmian klimatu.

Oczywiste jest, że nie wszystkie przytoczone argumenty można ze sobą pogodzić. Zwiększenie wydajności pracy połączone z redystrybucją czasu pracy ma niewiele wspólnego z chęcią budowy gospodarki zrównoważonej czy redystrybucją zatrudnienia. Skupienie się na równości kobiet i mężczyzn oraz umożliwienie kobietom częstszego podejmowania pracy w ramach skróconego tygodnia pracy niekoniecznie idzie w parze z odchodzeniem od społeczeństwa skoncentrowanego na pracy.

W związku z tym skutki skróconego wymiaru czasu pracy są bardzo różne w zależności od tego, kto go wprowadza, z jakiego powodu i w jaki sposób. Wydaje się, że sposoby zmniejszania wymiaru czasu pracy stanowią nawet ważniejsze zagadnienie niż sam fakt istnienia takiego rozwiązania.

Właśnie te sposoby wprowadzania rozmaitych rozwiązań w zakresie różnych wymiarów krótszego czasu pracy szczegółowo opisano w następnym rozdziale.



# Rozdział 3

## Jak należy przeprowadzić redukcję czasu pracy?

Projekty skrócenia wymiaru czasu pracy mogą się znacznie się od siebie różnić w zależności od ich zakresu i celu. Z kolei od sposobu, w jaki skrócony czas pracy zostanie wprowadzony w życie, zależy, czy uda się osiągnąć cele zamierzone i inne. Jak mówią Cette i Taddei (1994): „Znaczenie mają środki, jakie wprowadza się w następstwie skrócenia czasu pracy, a nie sama redukcja”.

W niniejszym rozdziale przyjrzymy się różnym formom, jakie może przybrać skrócenie czasu pracy. W tym celu dokonaliśmy (nieco sztucznego) podziału tekstu według kolejnych decyzji, przed jakimi stoją osoby odpowiedzialne za opracowanie projektu zmniejszenia wymiaru czasu pracy.

### **O ile warto skrócić czas pracy?**

Najbardziej oczywista decyzja, jaką należy podjąć przed wprowadzeniem zredukowanego wymiaru czasu pracy dotyczy liczby godzin, o które warto go skrócić. Czy naszym celem jest tygodniowy wymiar czasu pracy wynoszący 35, 32 czy 30 godzin? A może dążymy do jeszcze krótszego tygodnia pracy? Wpływ ograniczenia czasu pracy na obszary wspomniane w poprzednich rozdziałach będzie zależał od skali redukcji.

W wielu przypadkach wpływ redukcji wymiaru czasu pracy na zatrudnienie zależy od tego, na ile przedsiębiorstwa zatrudniają nowe osoby, aby zrównoważyć skrócone godziny pracy, albo czy od pracowników i pracowników wymaga się wykonywania tej samej pracy w krótszym czasie. Z tego względu dopiero znaczne ograniczenie czasu pracy wymusza

na przedsiębiorstwach przeanalizowanie organizacji pracy i zatrudnienie dodatkowego personelu. Z drugiej strony skrócenie czasu pracy o mniejszą liczbę godzin może być korzystniejszym rozwiązaniem, ponieważ w mniejszym stopniu zaburza ono organizację pracy. Pozwala ograniczyć koszty i jest łatwiejsze do przeprowadzenia.

Kompromis należy także wypracować w kwestii równości kobiet i mężczyzn. Nieznaczne ograniczenie liczby godzin pracy ani nie zachęci kobiet do podejmowania pracy w pełnym wymiarze godzin zamiast na część etatu, ani nie doprowadzi do zmiany w zakresie podziału ról w rodzinie. Może jednak bardzo pomóc pracownikom w lepszym godzeniu pracy zarobkowej z nieodpłatną.

W praktyce można znaleźć przykłady zarówno radykalnej, jak i stopniowej redukcji czasu pracy. Przykłady radykalnego ograniczenia czasu pracy znajdziemy w większości na poziomie przedsiębiorstw, takich jak Volkswagen i Kellogg's, podczas gdy rozwiązania stopniowe zazwyczaj dotyczą poziomu sektorowego i krajowego. Wadą zachowawczego skracania wymiaru czasu pracy na poziomie krajowym i sektorowym jest niewielki wpływ, jaki te działania wywierają na faktyczny czas pracy w przedsiębiorstwach (zob. przykład poniżej).

#### **Holandia: skrócenie czasu pracy, którego nie było**

W 1982 roku w reakcji na głęboki kryzys gospodarczy holenderscy partnerzy społeczni podpisali słynne porozumienie z Wassenaar. Porozumienie zakładało ograniczenie wzrostu płac i skrócenie czasu pracy. Za pomocą umów sektorowych 40-godzinny tydzień pracy został skrócony do 38 godzin, głównie przez przyznanie dodatkowych dni wolnych od pracy. Ta oficjalna redukcja czasu pracy nie przełożyła się

jednak na zmniejszenie faktycznej liczby godzin pracy. Według de Beera (2012) wzrost liczby niepłatnych nadgodzin mógł zniweczyć działania w zakresie redukcji czasu pracy. Inaczej mówiąc, nieznaczne skrócenie oficjalnie obowiązującego czasu pracy niekoniecznie idzie w parze ze skutecznym ograniczeniem czasu, jaki pracownice i pracownicy rzeczywiście spędzają w pracy. W rezultacie wprowadzony środek okazał się również nieskuteczny pod względem redystrybucji zatrudnienia i zmniejszenia potrójnego obciążenia, z jakim zmagają się kobiety.

## **Ograniczać czas pracy stopniowo, czy zredukować go za jednym zamachem?**

Podobna, choć oddzielna decyzja dotyczy ram czasowych rozwiązań w zakresie redukcji czasu pracy. Można zdecydować się na podejście radykalne, którego zastosowanie natychmiast skraca czas pracy do pożądanego wymiaru, lub na podejście wolniejsze, zakładające stopniowe wprowadzanie krótszych godzin pracy.

Radykalne ograniczenie czasu pracy ma pewne zalety. Zmusza ono przedsiębiorstwa i rodziny do zmiany swoich nawyków. Przedsiębiorstwa muszą na nowo zaplanować produkcję, czego efektem może być bardziej efektywna organizacja pracy i ograniczenie jej intensyfikacji. Natychmiastowe skutki dodatkowego czasu wolnego odczuwają rodziny. Może on stworzyć zachętę dla kobiet i mężczyzn do zrewidowania ról, jakie pełnią w gospodarstwie domowym. Ten sam argument można wysunąć w kontekście społecznym. Duża ilość dodatkowego czasu wolnego może stanowić

bodziec do zmiany obowiązujących w społeczności wzorców konsumpcji, co może przynieść znaczne korzyści w kontekście zrównoważonego rozwoju.

Problem radykalnego skrócenia czasu pracy polega na tym, że związany z nim koszt (zob. s. 59-61) jest odczuwany natychmiast, przez co przeprowadzenie zmian w krótkiej perspektywie czasowej jest mniej realne. Jednocześnie można argumentować, że zmiany w obrębie ról rodzinnych, organizacji pracy i społeczeństwa należy wprowadzać stopniowo, aby unikać zakłóceń i konsternacji. To samo można powiedzieć w odniesieniu do przedsiębiorstw. Stopniowe ograniczanie czasu pracy może pozwolić im analizować zasady organizacji pracy metodą prób i błędów.

Biorąc pod uwagę różny stopień złożoności i pewności co do wpływu wprowadzenia skróconego wymiaru czasu pracy na chociażby budowę gospodarki zrównoważonej, Ashford i Kallis (2013) proponują rozwiązanie pośrednie i zalecają, by „redukcję czasu pracy początkowo wprowadzać jako środek tymczasowy w celu zmniejszenia poziomu bezrobocia, a z czasem udoskonalać z wykorzystaniem metody prób i błędów, w miarę jak inne zmiany strukturalne (...) będą wprowadzane”.

#### **Zmiany w Szwecji: w trzy lata skrócono czas pracy o 30 minut**

W 2001 roku zmniejszono tygodniowy wymiar czasu pracy pracownic i pracowników sektora metalurgicznego. Czas pracy skrócono odpowiednio o 30 minut w przypadku osób zatrudnionych w systemie dziennym i o 36 minut w przypadku osób zatrudnionych w systemie dwuzmianowym. Zmiany te zmniejszyły roczny wymiar czasu pracy o około 66 godzin. Należało je wprowadzić do 2004 roku. Ograniczenie czasu pracy było możliwe dzięki układowi zbiorowemu i doprowadziło tygodniowy czas pracy na pełen etat do poziomu 38,6 godziny (Berg, 2001).

#### **Stopniowe działania na rzecz 35-godzinnego tygodnia pracy w niemieckim sektorze metalurgicznym**

W 1984 roku, po około siedmiu tygodniach strajku, niemieckiemu związkowi zawodowemu pracownic

pracowników metalurgii, IG Metall, udało się wynegocjować stopniowe wprowadzenie 35-godzinnego tygodnia pracy. Stopniowa redukcja czasu pracy w sektorze miała przebiegać w kilku etapach i doprowadzić do zmniejszenia tygodniowego wymiaru czasu pracy z 39 godzin w 1984 roku do 35 godzin w 1995 roku. W umowie zawarto postanowienia o utrzymaniu ówczesnego poziomu zatrudnienia i przewidziano częściową rekompensatę wynagrodzeń. Związek IG Metall zobowiązał się, że do 2000 roku nie będzie wysuwać żadnych innych roszczeń w zakresie czasu pracy, a w regulaminach pracy wprowadzono zapisy o większej elastyczności. Inne sektory poszły w ślad sektora metalurgicznego i również zredukowały wymiar czasu pracy, choć w większości przypadków w mniejszym stopniu (Bispinck, 2006). Niektóre badania wskazują, że w wyniku redukcji powstało wiele miejsc pracy. Niemal 20 proc. wszystkich miejsc pracy, jakie stworzono we wspomnianym okresie, było odpowiedzią na zmniejszenie wymiaru czasu pracy (Messenger i Ghosheh, 2013: 13).

## **Krótszy dzień, tydzień, miesiąc czy rok roboczy? A może ograniczenie stażu pracy?**

Czas pracy można mierzyć na różne sposoby. Ograniczenie wymiaru czasu pracy można przeprowadzić w oparciu o różne systemy odniesienia. Tradycyjnie czas pracy podaje się w przeliczeniu na dni, tygodnie, miesiące, lata lub staż pracy.

Redukcja wymiaru czasu pracy odzwierciedla powyższy podział i może przyjąć następujące formy:

- krótszy dzień roboczy, np. sześciogodzinny dzień pracy
- krótszy tydzień roboczy, np. czterodniowy tydzień pracy lub praca w niepełnym wymiarze godzin
- krótszy miesiąc roboczy, np. trzy tygodnie liczące po sześć dni roboczych, po których pracownicy/pracownikowi przysługuje tydzień wolny od pracy
- krótszy rok roboczy, np. w wyniku wprowadzenia dodatkowego urlopu
- krótszy staż pracy, np. w wyniku wcześniejszego przejścia na emeryturę, przerwy w karierze, urlopu rodzicielskiego.

Wpływ skrócenia czasu pracy na równość kobiet i mężczyzn, zatrudnienie, zrównoważony rozwój i inne obszary może diametralnie różnić się w zależności od tego, jakie podejście znajdzie zastosowanie przy jego wprowadzeniu. Można wyjść z założenia, że sześciogodzinny dzień roboczy lub czterodniowy tydzień pracy pomagają w zachowaniu równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, ponieważ pozwalają rodzicom spędzać więcej czasu z dziećmi na co dzień. Inni rodzice mogą jednak być zdania, że ograniczenie czasu pracy, które zakłada możliwość wzięcia dodatkowego urlopu, jest dla nich korzystniejsze, ponieważ pozwala im spędzać więcej czasu z dziećmi podczas wakacji szkolnych.

W kwestii zatrudnienia niektórzy mogą twierdzić, że prawdopodobieństwo intensyfikacji pracy jest wyższe w przypadku sześciogodzinnego dnia pracy, niż chociażby w przypadku systemu tygodniowych urlopów, które wymuszają zastępowanie pracowników i pracowników. W niektórych sektorach dłuższe urlopy mogą natomiast prowadzić do zbiorowych przerw w pracy przedsiębiorstw, ograniczać aktywność gospodarczą danego sektora i niweczyć szanse na pozytywne skutki w obszarze zatrudnienia.

Podobnie, jeżeli celem jest wydłużenie stażu pracy, nie należy ograniczać czasu pracy poprzez wprowadzenie możliwości wczesnego przejścia na emeryturę. Sensowniejsze mogą okazać się rozwiązania, które pozwalają na wydłużenie okresu aktywności zawodowej, takie jak przerwy w karierze czy wydłużone urlopy rodzicielskie.

Pragmatyczne rozwiązanie powyższej kwestii zastosowano w przypadku 35-godzinnego tygodnia pracy we Francji. Choć w przepisach wprowadzono zasadę 35 godzin tygodniowo, jednocześnie upoważniono partnerów społecznych na poziomie przedsiębiorstwa do wypracowania sposobu przeprowadzenia redukcji czasu pracy. Przedsiębiorstwa mogły zatem nawet skrócić czas pracy w ujęciu rocznym i zapewnić swoim pracownikom i pracownikom dodatkowe urlopy, pod warunkiem że udało się osiągnąć stosowne porozumienie.

### **W latach dziewięćdziesiątych większość wolała skrócenie tygodnia roboczego**

Zgodnie ze sprawozdaniem Eurofound (Taddei, 1998: 41), bazującym na badaniach krajowych z Belgii, Niemiec, Francji, Szwecji i Holandii, większość przedsiębiorstw jako punkt odniesienia przy skracaniu

czasu pracy wykorzystuje tygodniowy wymiar czasu pracy. Na podstawie rzeczywistych przykładów zaobserwowano jednak duży stopień elastyczności, w tym chociażby prowadzenie zestawień godzin, które pracownice i pracownicy mogą następnie „odbierać” w innych okresach roku.

W tym kontekście należy pamiętać, że niektórzy proponowali zmiany w kierunku tzw. **skompresowanego tygodnia pracy**. Scenariusz ten zakłada, że obecny tygodniowy wymiar czasu pracy pozostaje bez zmian, choć tydzień roboczy wynosi cztery, a nie pięć dni roboczych. Dla przykładu tydzień pracy w wymiarze 38 godzin mógłby składać się z czterech dni roboczych po 9,5 godziny i trzech dni wolnych. Szereg badań i przykładów pokazuje jednak, że tego rodzaju kompresja czasu pracy nie jest korzystna dla pracownic i pracowników, a w szczególności dla kobiet (Tucker i Folkard, 2012).

## **Kto powinien za to zapłacić?**

Skrócenie czasu pracy pociąga za sobą koszty gospodarcze. Mogą być one rekompensowane na różne sposoby, w zależności od tego, jak zaprojektujemy jego ograniczenie. W tej sekcji zamieszczamy szczegółowy przegląd opcji finansowania redukcji czasu pracy i precyzujemy, kto może ponieść związane z nią koszty (zob. wykres 17).

### Pracownice i pracownicy, pracodawcy czy państwo?

Po pierwsze, **pracownice i pracownicy** mogą pokryć koszty skrócenia czasu pracy na kilka różnych sposobów. Najbardziej bezpośrednim rozwiązaniem jest ograniczenie wynagrodzenia. W tym przypadku wynagrodzenie pracownic i pracowników obniża się proporcjonalnie do zmniejszonego wymiaru czasu pracy. Mniej dotkliwy wariant zakłada, że pracownice i pracownicy ponoszą koszty w dłuższej perspektywie czasowej w wyniku negocjacji o zamrożeniu płac. W tej wersji wynagrodzenie utrzymuje się na jednakowym poziomie i nie rośnie mimo wzrostu wydajności pracy. W krótszej perspektywie czasowej tego rodzaju „zamrożenie płac” oznacza wzrost wysokości wynagrodzenia, choć na dłuższą metę może oznaczać ograniczenie pensji.

Pracownice i pracownicy mogą również ponosić koszty redukcji czasu pracy na inne, pozapłacowe sposoby. Praca może ulec intensyfikacji, wskutek czego pracownice i pracownicy będą wykonywać więcej zadań w krótszym czasie. Alternatywnym rozwiązaniem jest zorganizowanie czasu pracy w bardziej elastyczny sposób poprzez wprowadzenie systemu zmianowego i wydłużenie czasu wykorzystania kapitału (zob. s. 63-64). Korzystanie z maszyn w dłuższym wymiarze godzin prowadzi do zwiększonej wydajności i pozwala na utrzymanie kosztów jednostkowych na neutralnym poziomie.

Warianty, w których pracownice i pracownicy ponoszą koszty skrócenia czasu pracy, mogą przynieść szereg niepożądanych skutków ubocznych. Ograniczenie lub

zamrożenie płac może oznaczać poważne problemy finansowe dla pracownic i pracowników w niższym przedziale dochodowym. Wzrost intensywności pracy może negatywnie wpłynąć na zdrowie zatrudnionych. Podobne argumenty mogą dotyczyć też bardziej elastycznego czasu pracy. W analizie przypadków skrócenia wymiaru czasu pracy z lat dziewięćdziesiątych Taddei (1998) wykazuje, że personel jest w stanie wynegocjować stabilne wynagrodzenia, jeżeli godzi się na ustępstwa, które w dużej mierze są korzystne dla organizacji, na przykład pozwalają na wydłużenie czasu pracy przedsiębiorstwa.

Kosztami redukcji czasu pracy można również obciążyć **pracodawców**. Wówczas, mimo skróconego wymiaru czasu pracy, wynagrodzenia utrzymują się na tym samym poziomie. Jednocześnie w związku z tym rosną koszty produkcji, które należy zrównoważyć albo niższym zyskiem, albo wyższymi cenami i ograniczeniem produkcji. W perspektywie długoterminowej wyższe koszty pracy mogą skłaniać pracodawców do inwestowania w technologie (maszyny) pracooszczędne. Decyzje pracodawcy zależą od ogólnej rentowności przedsiębiorstwa, elastyczności cenowej produktu, popytu na produkt oraz od przewidywanych zwrotów z inwestycji w pracooszczędne środki produkcji.

**Wykres 17 Koszty związane ze skróceniem wymiaru czasu pracy**



Źródło: Cette i Taddei (1994), Bosch i Lehndorff (2001), opracowanie własne

Opcja, w której to pracodawcy poniosą koszty skróconego wymiaru czasu pracy, też nie jest wolna od wad. W przypadku rynków wrażliwych na ceny ich wzrost może przynieść poważne skutki dla popytu na dany produkt oraz dla konkurencyjności przedsiębiorstwa. Ponadto mniejszy zysk może sprzyjać przenoszeniu produkcji lub ograniczaniu inwestycji w przyszłości. Z drugiej strony nie brakuje argumentów, zgodnie z którymi skrócenie czasu pracy może przyczynić się do poprawy równowagi w coraz bardziej nierównomiernym podziale zysku między kapitałem a pracownikami i pracownikami.

Koszty zmniejszonego wymiaru czasu pracy może też ponieść **państwo** poprzez ograniczenie wysokości składek na ubezpieczenia społeczne. Działania państwa mogą obejmować obniżenie składek dla pracownic i pracowników, dzięki czemu pracodawcy

nie poniosą dodatkowych kosztów w związku z kompensacją wynagrodzeń. Państwo może również ograniczyć składki pracodawcy, aby zrównoważyć przedsiębiorstwom wzrost kosztów pracy.

Wariant zakładający pokrycie kosztów przez państwo poprzez obniżenie wysokości składek na ubezpieczenia społeczne ma pewną podstawową wadę: ogranicza zasoby finansowe państwa na świadczenie usług społecznych. W krajach, gdzie wysokość świadczeń emerytalnych i innych zasiłków jest proporcjonalna do wynagrodzenia brutto, obniżenie składek może przynieść opłakane skutki dla przyszłych dochodów. Poza tym obranie takiej strategii stanowi obciążenie dla budżetu krajowego. Zwolennicy redukcji czasu pracy twierdzą, że powyższy efekt można złagodzić za sprawą kilku obszarów potencjalnego zwrotu, do których należą ograniczone wydatki na cele społeczne i zwiększone wpływy ze składek na ubezpieczenia społeczne, wynikające ze wzrostu zatrudnienia.

#### **Wszyscy płacą: belgijskie układy „5-3-3”**

Związki zawodowe i organizacje pracodawców zaczęły zawierać tzw. układy 5-3-3 na przełomie 1983 i 1984 roku. Układy te zmniejszały wymiar czasu pracy o 5 proc. w zamian za ograniczenie wzrostu wynagrodzenia na poziomie 3 proc. wraz z indeksacją i obniżenie składek pracodawcy o 3 proc. Celem układów było zatem rozłożenie kosztów wynikających ze skróconego wymiaru czasu pracy między trzy strony porozumienia.

#### **Niech płaci pracodawca, czyli problem udziału pracowników w zysku**

Ogólnie rzecz biorąc, od lat osiemdziesiątych XX wieku w Stanach Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii i w mniejszym stopniu w krajach UE wzrost wydajności pracy przestał przekładać się na wzrost wynagrodzeń. Wcześniej, gdy udało się wyprodukować więcej dóbr w krótszym czasie, zysk dzielono między pracownice i pracowników a pracodawcę. Ci pierwsi otrzymywali wówczas podwyżkę, a pracodawca zwiększała swój dochód. Przez ostatnie kilkadziesiąt lat widoczny jest natomiast spadek udziału pracowników w zysku w postaci wynagrodzeń. Niektóre badaczk i i niektórzy badacze, w tym Özlem Onaran (2015), twierdzą, że właśnie ten spadek udziału

przyczynia się do niższego i bardziej niestabilnego wzrostu. Wynagrodzenia nie tylko generują koszty, ale są również źródłem popytu. Stagnacja wynagrodzeń oznacza więc zarazem stagnację popytu. Jedną z zalecanych reakcji politycznych, której celem jest odwrócenie tego trendu, jest „znaczne ograniczenie czasu pracy, odpowiadające historycznemu wzrostowi wydajności pracy, (...) bez uszczerbku dla wynagrodzeń, zwłaszcza wśród osób o niskich i średnich dochodach, co wiąże się ze wzrostem stawek godzinowych i większym udziałem w zysku”. (Onaran, 2015: 28). W podobnym tonie wypowiada się Husson (2015), który uważa, że zmniejszenie udziału płac w zysku oraz ściśle z tym powiązany wzrost poziomu bezrobocia i finansjalizacji gospodarki były następstwem niewystarczającego skrócenia czasu pracy. Postuluje on zatem dość radykalną redukcję czasu pracy, która pozwoli wyrównać dystrybucję dochodów i na nowo uruchomić kapitał.

Pozostaje pytanie, czy tego rodzaju zmniejszenie wymiaru czasu pracy i dorozumiany w tym kontekście wzrost wynagrodzeń doprowadzą do wzrostu udziału w zysku. Oznaczałoby to, że pracodawca zareagował akceptacją mniejszych zysków, a nie obrał innych strategii, takich jak podniesienie cen, ograniczenie produkcji lub radykalne zmiany w zakresie zastępowania pracy ludzkiej maszynami.

## Niech nikt nie płaci

Podstawowym wyzwaniem w projektowaniu redukcji czasu pracy jest znalezienie rozwiązania, które **nie nakłada kosztów na żadną z powyższych stron**. Jest na to kilka sposobów. Skrócony czas pracy zapobiega wypadkom związanym z pracą. Ogranicza zatem koszty dla wszystkich stron. Ponadto zapobiega długotrwałej absencji spowodowanej wypaleniem zawodowym, co również jest korzystne dla wszystkich. To samo można zresztą powiedzieć o zmniejszaniu liczby nieobecności krótkoterminowych. Dobroczynny wpływ krótszych godzin pracy na zdrowie zdecydowanie przynosi pożytek wszystkim stronom i może pokryć, a przynajmniej w znacznym stopniu ograniczyć koszty zmniejszenia wymiaru czasu pracy.

Obok korzyści zdrowotnych źródłem finansowania skróconego czasu pracy może być też wzrost **wydajności pracy**. Krótko mówiąc: praca z głową zamiast pracy do granic możliwości. Wzrost wydajności pracy może zmniejszyć ogólne koszty, ale również zniweczyć potencjalny wzrost zatrudnienia, o czym była mowa w rozdziale 2 (s. 49)

Trzecim możliwym sposobem na częściowe pokrycie kosztów skróconego czasu pracy jest maksymalizacja **efektu zwrotu ekonomicznego**. Redukcja czasu pracy, która tworzy miejsca pracy, 1) obniża kwotę zasiłków, jakie państwo musi wypłacać na rzecz osób bezrobotnych, 2) zwiększa wpływy państwa z podatków dochodowych odprowadzanych przez przedsiębiorstwa i 3) zwiększa siłę nabywczą i konsumpcję w gospodarce.

### Ile należy zapłacić: koszty netto a koszty brutto

Liczne eksperymenty dotyczące skrócenia czasu pracy przeprowadzono i finansowano na wiele różnych sposobów. Możemy wyciągnąć z nich wnioski co do rozwiązań optymalnych dla wszystkich stron i możliwości zredukowania lub przynajmniej zminimalizowania kosztów, jakie te strony muszą ponieść.

**35-godzinny tydzień roboczy we Francji**, o którym mowa w rozdziale 2 (s. 34), sfinansowano dzięki połączeniu ulg podatkowych z zamrożeniem płac i zwiększoną efektywnością organizacyjną. Większą część kosztów przejęło natomiast państwo, które obniżyło wysokość składek na ubezpieczenia społeczne. Zgodnie ze sprawozdaniem oceniającym Zgromadzenia Narodowego Francji (Assemblée Nationale, 2014: 105-113) koszt brutto przedmiotowej strategii politycznej wyniósł około 11-13 mld euro. Jeżeli weźmiemy natomiast pod uwagę zwrot ekonomiczny, szacunkowy koszt netto mieścił się w granicach 2,5 mld euro.

W przypadku eksperymentu z wprowadzeniem **sześciogodzinnego dnia roboczego w szwedzkim domu spokojnej starości** koszty przejęła jednostka samorządu terytorialnego. Przeznaczyła na ten cel dotację, które miały stanowić rekompensatę za niższą liczbę godzin pracy i umożliwić zatrudnienie nowego personelu. Koszt brutto trwającego 23 miesiące eksperymentu wyniósł około 12,5 mln koron szwedzkich. Po uwzględnieniu zwrotu ekonomicznego, w tym zaoszczędzonych wydatków na zasiłki dla osób bezrobotnych, koszt netto oszacowano na 6,5 mln koron szwedzkich. Wartość szacunkowa nie uwzględnia jednak zmniejszonego poziomu absencji, wyższych wpływów z podatków dochodowych, ani innych, niedających się oszacować korzyści. Pewnym problemem związanym z tym eksperymentem jest fakt, że chociaż koszty pokryła dotacja jednostki samorządu terytorialnego, część zwrotu ekonomicznego uzyskano również na poziomie rządu krajowego.



Niewyjaśniona pozostaje kwestia, czy (i w jaki sposób) powyższe, korzystne dla pracownic, pracowników, pracodawców i państwa scenariusze mogą przynosić oszczędności i zyski niezbędne do pełnego sfinansowania redukcji czasu pracy.

## **Redukcja czasu pracy osób zatrudnionych przy jednoczesnym wydłużeniu czasu pracy przedsiębiorstw?**

Jednym ze sposobów na wprowadzenie skróconego czasu pracy, zachowując stabilność płac i kosztów pracodawcy, jest jednoczesne wydłużenie czasu pracy przedsiębiorstwa. Wprowadzenie systemów zapewniających bardziej intensywne wykorzystanie maszyn w przedsiębiorstwach przemysłowych może obniżyć jednostkowe koszty produkcji. Zatem wydłużenie czasu pracy przedsiębiorstwa może doprowadzić do ogólnego wzrostu wydajności pracy, co umożliwi wypłatę wyższych stawek godzinowych i zachowanie pełnej kontroli nad kosztami.

Wydłużenie czasu pracy przedsiębiorstwa jest rozwiązaniem, które z równym powodzeniem można wyobrazić sobie w innych sektorach. Na przykład usługi mogą być świadczone przez dłuższą część dnia. Aby zarobić na koszty ograniczenia czasu pracy, konieczne jest natomiast, by wydłużone godziny pracy przedsiębiorstwa skutkowały proporcjonalnie wyższym popytem na świadczone usługi. Spełnienie tego warunku może stanowić wyzwanie dla sektora usług (Bosch i Lehdorff, 2001).

W analizie programów redukcji czasu pracy z lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX wieku Taddei (1998: 55) wykazał, że równoległe wydłużenie czasu pracy przedsiębiorstwa stanowiło swoistą kartę przetargową w negocjacjach dotyczących skrócenia godzin pracy. Zmniejszenie wymiaru czasu pracy w wielu francuskich przedsiębiorstwach wprowadzano wręcz w odpowiedzi na wnioski kadry zarządzającej, która dążyła do wydłużenia czasu pracy w konkretnej branży. Skrócenie czasu pracy było również warunkiem personelu sektora usług publicznych, od którego zaczęto wymagać pracy wieczorami i w weekendy ze względu na zwiększony popyt na usługi publiczne.

### **Eksperymenty 6+6 w Finlandii**

W latach dziewięćdziesiątych XX wieku w Finlandii zaczęto przeprowadzać eksperymenty, mające na celu skrócenie dnia roboczego do sześciu godzin i wydłużenie czasu pracy przedsiębiorstw do dwunastu godzin dziennie. Inicjatorem eksperymentów był prof. Seppänen, który zaproponował model 6+6 jako sposób na spełnienie postulatów pracownic i pracowników, domagających się krótszych godzin pracy, przez pracodawców, zgłaszających potrzebę większej elastyczności, oraz przez klientów, zabiegających o wydłużenie czasu dostępności do usług (Peltola, 1998). W ramach modelu wprowadzono

system dwuzmianowy. Zmiana poranna trwała od godz. 8 do 14, a zmiana popołudniowa od godz. 14 do 20. Tym samym wprowadzono tygodniowy wymiar czasu pracy obejmujący 30 godzin. Testy systemu rozpoczęły się po długotrwałych dyskusjach w latach 1994-1995. W eksperymentach wzięły udział przedsiębiorstwa z sektora prywatnego i podmioty sektora publicznego. Chociaż nie przewidziano wsparcia finansowego ze strony rządu dla przedsiębiorstw sektora prywatnego, udostępniono pewne środki na rzecz jednostek sektora publicznego. Wśród podmiotów uczestniczących w badaniach odnotowano wzrost zatrudnienia na poziomie 30-35 proc. W spółkach prywatnych dodatkowe koszty zostały

pokryte dzięki zyskom z nadprogramowych godzin pracy maszyn. Anttila (2005: 68) twierdzi wręcz, że wprowadzenie systemu 6+6 w jednym z fińskich zakładów przemysłowych przyczyniło się do zmniejszenia jednostkowego kosztu pracy o 17 proc. i do ograniczenia kosztów związanych z wynagrodzeniem za pracę w nadgodzinach.

Odnotowano także pewne negatywne skutki uboczne, takie jak wzrost intensywności pracy (Peltola, 1998), utratę autonomii w organizowaniu własnego czasu (Anttila i in., 2005) oraz poczucie izolacji od współpracowników (Anttila i in., 2005). Niektóre autorki i autorzy wskazują, że podobne inicjatywy podejmowano na przykład we Włoszech (D'Aloia i in., 2006: 171).

Niemniej jednak w wielu przedsiębiorstwach i jednostkach sektora usług publicznych po pewnym czasie zaniechano eksperymentów. W niektórych przedsiębiorstwach przyczyniła się do tego zmiana sytuacji rynkowej, lecz Anttila (2005: 141) jako główny powód podaje uwarunkowania kulturowe: „Badania empiryczne nad modelem 6+6 pokazały, że zaproponowane rozwiązania są nowatorskie pod względem technicznym i przynoszą niekwestionowane korzyści. Nie uwzględniają natomiast potrzeb społecznych. (...) Wprowadzenie systemu dwuzmianowego wymagałoby budowy dwuzmianowego społeczeństwa”. Pracownicy i pracownicy niechętnie przychodzili do pracy na późniejszą zmianę, ponieważ godziny pracy nie odpowiadały normom społecznym. Mimo pełnej kompensacji wynagrodzenia system postrzegano jako rozwiązanie przynoszące korzyści głównie pracodawcy i klientowi, a nie samym pracownikom i pracownikiem.

### **System 6+6 podnosi konkurencyjność szwedzkich przedsiębiorstw**

W 1994 roku Essilor, działający na terenie Szwecji zakład produkcyjny wytwarzający szkła okularowe, stanął przed nie lada wyzwaniem. Popyt wzrósł do tego stopnia, że przekroczył zdolności produkcyjne zakładu. Przedsiębiorstwo rozważyło zatrudnienie większej liczby osób oraz wydłużenie godzin pracy tym już zatrudnionym, lecz nie zdołało w pełni zaspokoić zapotrzebowania na swoje produkty. Wprowadzono więc system dwuzmianowy. Zmiany trwały po sześć godzin, co wiązało się ze skróceniem czasu pracy pracownic i pracowników o dwie godziny dziennie. Utrzymano przy tym wynagrodzenia za pracę w wymiarze ośmiu godzin dziennie. W wyniku wprowadzonych zmian zatrudniono siedem dodatkowych osób, co doprowadziło do wzrostu budżetu wynagrodzeń o 100 proc. Czas pracy maszyn wydłużył się natomiast o 72 proc. – z 6 do 10,33 godziny dziennie. Przedsiębiorstwo testowało też wprowadzenie samzarządzających się zespołów i systemu rotacji stanowisk (Anttila, 2005).

Ponieważ zakład był w stanie wyprodukować więcej szkła za pomocą tego samego sprzętu, zmniejszył się jednostkowy koszt kapitałowy. Zwiększona wydajność i poprawa konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku sprawiły, że Essilor dysponowało środkami, by pokryć koszty skróconego czasu pracy. Ponadto przedsiębiorstwo było w stanie zaspokoić popyt na swoje towary, co ugruntowało jego pozycję na rynku. Zarówno personel, jak i pracodawca byli zadowoleni z wprowadzonych zmian. Udało się przełamać tradycyjny opór wobec pracy w systemie zmianowym, ponieważ zmiany były stosunkowo krótkie i przysługiwało za nie takie samo wynagrodzenie, jak wcześniej za zmianę ośmiogodzinną, przy czym zmniejszono liczbę nadgodzin (Olsson, 1999).

Choć wydłużenie godzin pracy przedsiębiorstw może stanowić odpowiedź na pytanie o źródło finansowania redukcji wymiaru czasu pracy, może także przynieść negatywne skutki uboczne dla ogólnej jakości pracy w przedsiębiorstwach. Praca zmianowa, wieczorami i w weekendy może mieć szkodliwy wpływ na zdrowie pracowników i pracowników, a także powodować szereg skutków społecznych. Wówczas

pracownice i pracownicy „płacą” za zmniejszenie wymiaru czasu pracy własnym zdrowiem i dobrostanem.

## Przepisy krajowe czy układy na poziomie przedsiębiorstwa?

Sposób ustalania czasu pracy znacznie się różni w zależności od kraju. Zgodnie z unijną dyrektywą w sprawie czasu pracy maksymalny jego wymiar nie może przekroczyć 48 godzin tygodniowo. W wielu państwach przepisy krajowe lub układy zbiorowe zawierane na poziomie krajowym ograniczają maksymalny wymiar czasu pracy do około 40 godzin. W niektórych krajach obowiązują inne zasady, które określono w przepisach regionalnych. W ramach porozumień sektorowych możliwe jest dalsze ograniczenie wymiaru czasu pracy dla danej branży. Pojedyncze przedsiębiorstwa mogą ponadto zdecydować się na wprowadzenie innego systemu czasu pracy i zawrzeć w tym celu odpowiednie porozumienie. Na poziomie indywidualnym pracownice i pracownicy mogą także podpisywać umowy zawierające klauzule o czasie pracy. W niektórych krajach znaczenie poszczególnych poziomów regulacji może być niewielkie, podczas gdy w innych państwach będą one odgrywać kluczową rolę. W sprawozdaniu Eurofound (2016b) wprowadza się rozróżnienie między czterema systemami ustalania czasu pracy: czysto ustawowym, ustawowym z możliwością modyfikacji, negocjowanym i jednostronnym.

Sposoby ustalania norm czasu pracy i poziom regulacji, na którym są one ustalane, mają istotne znaczenie w kontekście podejmowania działań na rzecz skrócenia czasu pracy. W krajach, gdzie czas pracy ustala się w ramach zasadniczych porozumień sektorowych, powszechne ograniczenie czasu pracy może zostać wprowadzone w wyniku przejścia przez ustawodawstwo krajowe nowej normy czasu pracy na pełen etat, określonej uprzednio w porozumieniu sektorowym. Trudno sobie natomiast wyobrazić taki scenariusz w krajach, gdzie brakuje dialogu społecznego na poziomie sektorowym. W takich przypadkach zmniejszony wymiar czasu pracy należy uzgodnić na poziomie ustawodawstwa krajowego lub na poziomie przedsiębiorstwa.

### Poziom europejski: współpraca związków zawodowych

W 1998 roku Europejska Federacja Pracowników Sektora Metalowego [*European Metalworkers' Federation – EMF*] podpisała tzw. Kartę czasu pracy [z ang. *Charter on Working Time*]. W karcie wymieniono ogólny cel EMF-u i podmiotów stowarzyszonych w ramach federacji, jakim jest dążenie do redukcji wymiaru czasu pracy i wprowadzenie 35-godzinnego tygodnia roboczego. Dokument zobowiązuje również podmioty stowarzyszone do odmowy pracy w wymiarze przekraczającym 1 750 godzin rocznie, czyli 38 godzin tygodniowo, oraz do przestrzegania

maksymalnej liczby nadgodzin, wynoszącej 100 godzin, aby unikać nieuczciwej konkurencji. W karcie wymieniono ponadto środki służące ocenie postępów i wymianie doświadczeń, których celem jest zachęcenie podmiotów stowarzyszonych do działań na rzecz skrócenia czasu pracy.

W 2000 roku Europejska Federacja Związków Zawodowych Służb Publicznych (EPSU) również przyjęła strategię polityczną w zakresie czasu pracy. W dokumencie wyraźnie określono, że celem federacji jest wypracowanie 35-godzinnego tygodnia pracy w drodze negocjacji z podmiotami stowarzyszonymi przy EPSU na odpowiednich

poziomach (EPSU, 2000). W zestawieniu informacji przygotowanym przez Europejską Konfederację Związków Zawodowych (ETUC, 2011) stwierdzono, że przedmiotowa strategia stanowiła inspirację dla podmiotów stowarzyszonych na poziomie krajowym, prowadzących negocjacje w sprawie redukcji wymiaru czasu pracy.

#### **Poziom krajowy: niewielkie skrócenie czasu pracy w Belgii i Holandii**

W 2003 roku w Belgii zmniejszono dopuszczalny tygodniowy wymiar czasu pracy z 39 do 38 godzin. Przedsiębiorstwa i całe sektory mogły uprzedzić tę redukcję za pomocą umów zbiorowych zawieranych w latach 2001-2003, w których można było ustalić, w jaki sposób należy skrócić czas pracy, na przykład poprzez redukcję tygodniowego wymiaru czasu pracy, dodatkowe zasiłki urlopowe itp. (FOD WASO, 2017). W 1982 roku przedstawiciele pracodawców oraz pracowników i pracowników z Holandii podpisali przełomowe porozumienie z Wassenaar. Stanowiło ono reakcję na wysokie bezrobocie, z którym planowano walczyć poprzez ograniczenie wzrostu płac i skrócenie czasu pracy. Po jego zawarciu w wielu sektorach tygodniowy wymiar czasu pracy został na mocy umów zbiorowych zmniejszony z 40 do 38 godzin (de Beer, 2012).

#### **Poziom sektorowy: 35-godzinny wymiar czasu pracy w sektorze metalowym w hiszpańskiej Asturii**

W czerwcu 2000 roku zawarto porozumienie sektorowe dla sektora metalowego w hiszpańskiej Asturii, które przełamało tabu dotyczące 35-godzinnego tygodnia pracy. Założono w nim skrócenie czasu pracy z 38,5 do 35 godzin w ciągu czterech lat. Zmniejszenie wymiaru czasu pracy było częścią umowy, w której zawarto postanowienia dotyczące wzrostu wynagrodzeń oraz zniesienia dodatku za staż pracy u osób nowozatrudnionych i jego zmniejszenia u aktualnych pracowników. Związki zawodowe wyraziły nadzieję, że umowa będzie stanowić przykład dla pozostałych sektorów.

#### **Poziom przedsiębiorstwa: 38-godzinny wymiar czasu pracy w Czechach**

W 2004 roku wprowadzono ustawy czas pracy wynoszący 40 godzin tygodniowo. Jednak w wielu przedsiębiorstwach zawarto zbiorowe porozumienia w sprawie ograniczenia czasu pracy do 38 godzin bez kompensacji wynagrodzenia. Fassman i Cornejova (2006) wykazali, że powyższe zapisy znalazły się w co najmniej 94 proc. wszystkich układów zbiorowych podpisanych na poziomie przedsiębiorstw w 2004 roku.

#### **Poziom przedsiębiorstwa: portugalski sektor publiczny unika 40-godzinnego tygodnia pracy dzięki negocjacom na poziomie lokalnym**

We wrześniu 2013 roku portugalski rząd przyjął ustawę wydłużającą 35-godzinny tydzień pracy w sektorze publicznym do 40 godzin. W pierwotnej wersji ustawy wykluczono możliwość zawierania układów zbiorowych na poziomie lokalnym w celu ustalenia korzystniejszych godzin pracy. Zapis ten został uznany za sprzeczny z konstytucją, co otworzyło drogę do prowadzenia przez związki zawodowe negocjacji z poszczególnymi władzami lokalnymi w sprawie przywrócenia 35-godzinnego tygodnia pracy. Do lutego 2014 roku pod odpowiednimi porozumieniami podpisy zdążyli złożyć przedstawiciele 145 władz lokalnych, w tym Lizbony i Porto, co dowiodło, że rokowania na poziomie lokalnym mogą zapobiec wprowadzeniu w życie wydłużonego wymiaru czasu pracy (da Paz Campos Lima, 2014). Mimo wysiłków na rzecz przeciwdziałania wydłużeniu czasu pracy poprzez zawieranie umów na poziomie lokalnym portugalskie związki zawodowe nadal były zdania, że na późniejszym etapie konieczne jest podjęcie strajku, by domagać się pełnego przywrócenia 35-godzinnego tygodnia pracy (da Paz Campos Lima, 2015). W lipcu 2016 roku portugalski rząd ogłosił przywrócenie 35-godzinnego tygodnia pracy w sektorze publicznym (The Portugal News, 2016).

Ogólnie rzecz biorąc, wyróżniamy sześć poziomów, na których ustala się normy czasu pracy: europejski, krajowy, regionalny, sektorowy, poziom przedsiębiorstwa i poziom indywidualny. Jako że poziom indywidualny nie dotyczy „zbiorowej” redukcji wymiaru czasu pracy, opisano go w innej sekcji niniejszego podręcznika (zob. s. 69).

Powodzenie oddolnych strategii na rzecz skrócenia czasu pracy zależy w dużej mierze od tego, czy inne przedsiębiorstwa, sektory lub kraje wezmą przykład z dotychczasowych działań. Innymi słowy, powodzenie zależy od tzw. **efektu rozlewania się** [z ang. *spillover effects*]. Istnieje wiele przykładów efektu rozlewania się na tym samym poziomie (między sektorami) lub w obrębie jednego państwa (z poziomu przedsiębiorstwa na poziom sektorowy). W kontekście europejskim efekt rozlewania się nie powinien natomiast ograniczać się jedynie do poziomu krajowego, ale w równym stopniu objąć szczebel europejski.

#### **Efekt rozlewania się w Peugeotcie**

W 2000 roku, po wprowadzeniu 35-godzinnego tygodnia pracy we francuskich fabrykach Peugeota, związki zawodowe i zarząd firmy w Wielkiej Brytanii rozpoczęły negocjacje w sprawie analogicznej redukcji wymiaru czasu pracy. Zawarto porozumienie, które skróciło tygodniowy czas pracy z 39 do

36,75 godzin. Ustalenia odpowiadały 35-godzinnemu wymiarowi czasu pracy we Francji, jako że francuskie przepisy nie uwzględniają przerw w pracy. Czas pracy uległ jednak skróceniu w tym samym okresie, w którym wprowadzono trzecią zmianę i zannualizowano okres odniesienia. Przykład ten mimo wszystko pokazuje, że rokowania mogą przenieść się na poziom międzynarodowy (Marginson, 2001).

## **Redukcja dobrowolna czy obowiązkowa?**

Redukcja wymiaru czasu pracy może mieć charakter dobrowolny lub obowiązkowy. Redukcja obowiązkowa oznacza, że wszystkie osoby zatrudnione, przedsiębiorstwa i sektory są zobowiązane do przestrzegania skróconego wymiaru czasu pracy w równym stopniu. Przy redukcji dobrowolnej wymaga się wyraźnej zgody na udział w programie redukcji wymiaru czasu pracy, tzw. klauzuli opt-in.

Na poziomie przedsiębiorstwa pracownicy i pracownicy mogą zgodzić się na system dzielenia stanowisk pracy (zob. przypadek VRT, s. 89). Przedsiębiorstwa mogą także skorzystać z systemu ulg podatkowych, by zrekompensować sobie obowiązkowe ograniczenie czasu pracy. Wybór systemu obowiązkowego lub dobrowolnego ma oczywiście bezpośredni wpływ na skutki wprowadzenia skróconego czasu pracy.

W systemie dobrowolnym jedynie część przedsiębiorstw i osób zatrudnionych skutecznie zmniejsza swój wymiar czasu pracy, w związku z czym skutki w obszarze zatrudnienia są ograniczone. Ponadto system dobrowolny może utrzymywać zamiast przełamywać stereotypowe role związane z płcią. Może się okazać, że w ramach systemu dobrowolnego kobiety jako pierwsze będą chciały skrócić swój czas pracy.

Z drugiej strony system dobrowolny jest znacznie łatwiejszy do wdrożenia i prawdopodobnie spotka się z mniejszym oporem ze strony pracowników i pracowników oraz pracodawców, którzy nie chcą ograniczać własnego czasu pracy.

### **Dobrowolna redukcja wymiaru czasu pracy w przedsiębiorstwach i wsparcie polityczne w ramach francuskiej ustawy „Robien”**

W 1996 roku we Francji uchwalono tzw. ustawę „Robien”, zapewniającą wsparcie ze strony państwa dla przedsiębiorstw, które zgłosiły chęć skrócenia czasu pracy swoich pracowników i pracowników. W zależności od porozumienia, jakie udało się wypracować partnerom społecznym, pracodawcy mogli liczyć na obniżenie płaconych przez siebie składek na ubezpieczenia społeczne. Dla pracodawcy, który skrócił czas pracy o co najmniej 15 proc., przewidywano ulgę wynoszącą nawet do 50 proc. Ulgi miały być stopniowo wygaszane przez okres sześciu lat, a ich wysokość miała zależeć od stopnia skrócenia czasu pracy. Ustawa opierała się na dwóch strategiach: ofensywnej i defensywnej. Strategia ofensywna zakładała, że w wyniku skrócenia czasu pracy przedsiębiorstwa byłyby zmuszone do proporcjonalnego zwiększenia zatrudnienia. Strategia defensywna zobowiązywała pracodawcę do ochrony miejsc pracy przez okres czasu, jaki ustalono w porozumieniu. Ustawa obowiązywała przez dwa lata, po czym została zastąpiona ustawą wprowadzającą powszechne ograniczenie czasu pracy. W tym czasie wynegocjowano w sumie 3 tys. porozumień. Łącznie utworzono i zachowano 33 tys. miejsc pracy. Co ciekawe, w większości zawierano porozumienia ofensywne (Fiole i in., 2002).

### **Freizeitoption: wybór między pieniędzmi a czasem wolnym na poziomie sektorowym**

W 2013 roku w Austrii zawarto układ zbiorowy dla branży elektrycznej i elektronicznej, w którym znalazły się zapisy o tzw. opcji czasu wolnego [z niem. *Freizeitoption*]. Opcja ta dawała pracownikom i pracownikom wybór między wzrostem wynagrodzenia o około 3 proc., a dodatkowym czasem wolnym w wymiarze pięciu godzin miesięcznie (Gerold i Nocker, 2015). Wybór ten był możliwy tylko w przypadku, gdy istniało odpowiednie porozumienie zawarte między przedsiębiorstwem

a radą zakładową lub między związkiem zawodowym a kierownictwem przedsiębiorstwa. Jeżeli nie zawarto stosownego porozumienia, automatyczne zastosowanie miałaby wynegocjowana podwyżka sektorowa. Dla członkiń i członków rad zakładowych porozumienia stanowiły sporą przeszkodę. Poza tym krótki przedział czasu, jaki przewidziano na przystąpienie do programu, oraz niepewność co do kwestii praktycznych sprawiły, że liczbę wszystkich uprawnionych do udziału w programie osób, które zamiast pieniędzy wybrały czas wolny, oszacowano na 8-10 proc. (Gerold i Nocker, 2015; Soder, 2014). Wywiady pogłębione pokazały, że osoby, które nie zdecydowały się na dodatkowy czas wolny, kierowały się głównie długoterminowymi obawami natury finansowej. Poza natychmiastową utratą dochodów, osoby te wyrażały niepokój związany z wpływem skróconego wymiaru czasu pracy na wysokość świadczeń emerytalnych i na przyszłe stawki wynagrodzenia.

### **Job sharing w ramach przedsiębiorstwa: Alcan w Kanadzie**

W 1995 roku przedsiębiorstwo przetwarzające aluminium Alcan zawarło porozumienie z zakładowymi związkami zawodowymi, aby chronić miejsca pracy poprzez dzielenie etatów, czyli w ramach tzw. job sharingu. System był dość prosty. Osoby zatrudnione mogły przystąpić do pracy w wymiarze 40 godzin tygodniowo, choć otrzymywałyby wynagrodzenie jedynie za 38 godzin pracy. Ponadprogramowe godziny pracy odnotowywano w indywidualnych kontaktach godzin. Można je było następnie wykorzystać w ramach dodatkowego urlopu. Dzięki pięcioprocentowej redukcji wymiaru czasu pracy ponownie zatrudniono osoby uprzednio zwolnione z pracy i przeprowadzono dodatkową rekrutację. Mechanizm wsparcia na poziomie federalnym i prowincjalnym pozwolił na dalsze ograniczenie spadku wynagrodzeń w ciągu trzech pierwszych lat (Lanoie i in., 2000). Większość pracownic i pracowników przystąpiła do programu, dzięki czemu udało się stworzyć ponad 100 nowych miejsc pracy (Tremblay, 2003).

## Zbiorowa i indywidualna redukcja czasu pracy oraz trudności z pracą w niepełnym wymiarze godzin

Prawdopodobnie najważniejszą decyzją, jaką należy podjąć przy opracowywaniu strategii w zakresie redukcji wymiaru czasu pracy, jest wybór zbiorowego lub indywidualnego systemu ograniczenia czasu pracy. W systemie zbiorowym kwestie dotyczące skrócenia czasu pracy rozstrzygane są na poziomie przedsiębiorstwa lub na szczeblach sektorowym, krajowym i wyższym.

System indywidualny zakłada, że decyzje co do zmniejszonego wymiaru czasu pracy podejmuje się na poziomie indywidualnym lub w odniesieniu do danego stanowiska pracy. Pracownica lub pracownik samodzielnie decyduje o tym, że będzie pracować krócej, lub podejmuje pracę w niepełnym wymiarze godzin. Bywa także, że przedsiębiorstwa oferują stanowiska pracy w skróconym wymiarze godzin. Indywidualne ograniczenie czasu pracy najczęściej przejawia się w podejmowaniu pracy na część etatu. Należy w tym miejscu dokonać ogólnego rozróżnienia między krótkimi (poniżej 20 godzin tygodniowo) a długimi godzinami pracy (powyżej 20 godzin tygodniowo) w ramach zatrudnienia na część etatu.

Co należy sądzić o wzroście liczby osób podejmujących pracę w niepełnym wymiarze godzin? Można wymienić szereg argumentów przemawiających za indywidualnymi rozwiązaniami w zakresie ograniczania wymiaru czasu pracy. Zwolennicy systemu indywidualnego twierdzą, że pozwala on pracownicom i pracownikom na podjęcie samodzielnej decyzji co do wymiaru czasu pracy w zależności od ich sytuacji rodzinnej i dochodowej. Zapewnia on możliwość pracy w zwiększonym wymiarze tym osobom, które tego chcą. Zawiera również stosunkowo jasne zasady co do kosztów pracy w skróconym wymiarze godzin, które w tym systemie ponosi pracownica lub pracownik. Co więcej, promowanie indywidualnych rozwiązań w zakresie redukcji wymiaru czasu pracy w postaci pracy na część etatu może przyczynić się do wzrostu ogólnego uczestnictwa kobiet w rynku pracy i stanowić pierwszy krok do pracy w pełnym wymiarze godzin.

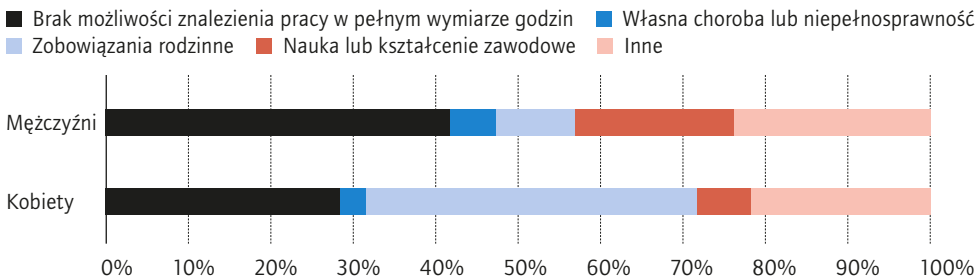
Dokładna analiza powyższych argumentów nie napawa jednak optymizmem. Przede wszystkim nie jest jasne, czy wybór pracy w niepełnym wymiarze godzin jest rzeczywiście dobrowolny. Wykres 18 przedstawia powody, dla których ludzie decydują się na pracę na część etatu. Wynika z niego, że motywacja kobiet i mężczyzn jest zupełnie inna. Mężczyźni zazwyczaj pracują w niepełnym wymiarze godzin, ponieważ nie mogą znaleźć innej opcji zatrudnienia, ze względu na konieczność godzenia pracy z nauką czy kształceniem zawodowym lub z innych, niesprecyzowanych powodów. Z kolei niemal 40 proc. kobiet decyduje się na pracę na część etatu ze względu na zobowiązania rodzinne. Obejmują one opiekę nad dziećmi i starszymi członkami rodziny oraz inne obowiązki rodzinne. Z powyższych danych jasno wynika, że pracę w niepełnym wymiarze godzin podejmują głównie kobiety. Przyczyna takiego stanu rzeczy jest zasadniczo związana z pracami domowymi i zapewnianiem opieki, czyli obowiązkami, jakie tradycyjnie należą do tej płci. Biorąc pod uwagę obecny podział obowiązków między kobiety a mężczyzn, nie można powiedzieć, że kobiety mają prawdziwie „wolny” wybór co do ograniczenia własnego życia zawodowego poprzez podjęcie pracy na część etatu.

Wybór pracy w niepełnym wymiarze godzin nie jest wyborem neutralnym. Wywołuje pewne pośrednie i bezpośrednie konsekwencje dla równości kobiet i mężczyzn na rynku pracy. Praca na część etatu oczywiście bezpośrednio wiąże się z niższym poziomem wynagrodzenia. Ma też jednak również pewien pośredni wpływ na dochód,

ponieważ wysokość większości świadczeń z tytułu zabezpieczenia społecznego, takich jak ubezpieczenia zdrowotne, zasiłki dla osób bezrobotnych czy świadczenia emerytalne, zależy od poziomu dochodów danej osoby. Dla osób pracujących w niepełnym wymiarze godzin, które wykazują niższe dochody, wysokość wszystkich wymienionych świadczeń też będzie niższa.

Warto też nadmienić, że pracodawcy często postrzegają osoby zatrudnione na część etatu jako mniej zmotywowane i mniej zaangażowane w pracę. Może to skutkować obejmowaniem przez takie osoby mniej odpowiedzialnych stanowisk w obrębie organizacji, co niewątpliwie wiąże się z dyskryminacją ze względu na płeć. Prawdopodobieństwo, że zbudują liczne i trwałe relacje wewnątrz organizacji jest również mniejsze, ponieważ często nie ma ich w miejscu pracy. Wszystkie powyższe czynniki sprawiają, że **szanse na awans** osób zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy, a zwłaszcza kobiet, są ograniczone, co znowu ma bezpośredni i pośredni wpływ na wysokość ich dochodu.

### Wykres 18 Powody podejmowania pracy w niepełnym wymiarze godzin w krajach strefy euro



Źródło: Badanie siły roboczej [Labour Force Survey], 2015

#### Pracodawcy inaczej traktują osoby zatrudnione na część etatu

Edwards i Robinson przeprowadziły dwa podobne badania dotyczące skrócenia czasu pracy i jego skutków dla pracownic i pracowników. Wykazały, że zmniejszenie wymiaru czasu pracy policjantek i policjantów w Wielkiej Brytanii, które przeprowadzono, aby wyjść naprzeciw żądaniom pracownic i pracowników o uwzględnienie ich zobowiązań opiekuńczych, doprowadziło do ograniczenia zakresu obowiązków osób zatrudnionych na część etatu (Edwards i Robinson, 1999). Było to po części związane z ograniczoną dostępnością pracownic i pracowników, ale również z powierzaniem im mniej wymagających i drugorzędnych ról, czego skutkiem było ogólne obniżenie intensywności ich pracy. Podobne wzorce zmniejszania zakresu obowiązków wykazano

w porównywalnej analizie jakościowej redukcji czasu pracy pielęgniarek i pielęgniarzy w Wielkiej Brytanii (Edwards i Robinson, 2004). Ograniczony zakres obowiązków szedł w parze z przydzielaniem im mniej odpowiedzialnych zadań oraz z postrzeganiem ich przez kierownictwo jako osoby mniej zaangażowane i mniej dyspozycyjne, zwłaszcza poza normalnymi godzinami pracy, które niechętnie podejmują nowe zadania i role. Do podobnych wniosków doszły Beechey i Perkins (1987) w swoim studium przypadku pewnej placówki opieki zdrowotnej w Wielkiej Brytanii. Zauważyły one, że kierownictwo niechętnie zatrudniało wykwalifikowane pielęgniarki i wykwalifikowanych pielęgniarzy na umowy o pracę w niepełnym wymiarze godzin. W rezultacie osoby zatrudnione na część etatu wykorzystywano do wypełnienia dyżurów poza godzinami szczytu, czyli w nocy lub w weekendy.



### Pracuj dłużej, a dostaniesz awans

Bell i Freeman (2001) badali zależność między dodatkowymi godzinami pracy a prawdopodobieństwem uzyskania awansu na podstawie niemieckich

i amerykańskich danych panelowych. Po ograniczeniu wpływu pozostałych czynników na wyniki badania wywnioskowali, że 10 proc. więcej przepracowanych godzin zwiększało prawdopodobieństwo otrzymania awansu o 4 proc.

Fakt, że kobiety są nakłaniane do pracy w niepełnym wymiarze godzin, sprawia ponadto, że znajdują one pracę głównie w **sektorach** otwartych na pracę na część etatu. Praca w tych sektorach – głównie non-profit i usług osobistych – co do zasady zapewnia niższy poziom wynagrodzenia, co znowu bezpośrednio i pośrednio wpływa na wysokość dochodu osób pracujących w niepełnym wymiarze czasu pracy, z których większość stanowią oczywiście kobiety.

Zatem promowanie indywidualnych rozwiązań w zakresie ograniczania czasu pracy i nakłanianie pracownic i pracowników do podejmowania pracy na część etatu prowadzi w ślepy zaułek, zwłaszcza z punktu widzenia równości kobiet i mężczyzn. Wybór pracy w niepełnym wymiarze godzin jest silnie uzależniony od ról związanych z płcią, a jego skutki nie są obojętne. Praca na część etatu ogranicza niezależność finansową kobiet, zmniejsza ich szanse na awans, wpływa bezpośrednio na wysokość ich wynagrodzenia, a także utrwała istniejącą lukę płacową między kobietami a mężczyznami.

### Lepsze warunki pracy w niepełnym wymiarze godzin w Holandii

W żadnym innym kraju praca na część etatu nie jest tak powszechna jak w Holandii (więcej szczegółów na ten temat na s. 79-81). Na obecną sytuację wpłynęła holenderska polityka rynku pracy, która wzmocniła pozycję osób zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin. W 1993 roku uchwalono ustawę, która zniósła stosowanie progów godzinowych przy ustalaniu uprawnień do płacy minimalnej i dodatku urlopowego. W 1996 roku w drodze ustawy zakazano jakiegokolwiek formy dyskryminacji pracowników ze względu na wymiar czasu pracy. Tym samym zagwarantowano równe traktowanie w zakresie wysokości dochodów, wynagrodzenia za czas urlopu, dodatków, dostępu do szkoleń i innych uprawnień pracowniczych (Fouarge i Baaijens, 2006). W 2000 roku weszły w życie przepisy, zgodnie z którymi osoby zatrudnione zyskały prawo do składania wniosków o zwiększenie lub zmniejszenie własnego wymiaru czasu pracy (Visser i in., 2011). Pracodawcy zostali

zobowiązani do uzasadnienia ewentualnej odmowy. Wszystkie opisane powyżej środki poprawiły status pracownic i pracowników zatrudnionych na część etatu i zachęciły wiele osób do podejmowania takiej pracy. Nie oznacza to jednak, że rozwiązano wszystkie problemy, jakie stwarza praca w niepełnym wymiarze godzin.

### Unikanie pracy na część etatu w Szwecji

Ze względu na różnice w traktowaniu kobiet i mężczyzn związane z pracą na część etatu w Szwecji podjęto szereg inicjatyw na rzecz wprowadzenia „prawa do pracy w pełnym wymiarze godzin”. Założono, że po trzech latach pracy w niepełnym wymiarze godzin pracownicy i pracownicy powinny przysługiwać prawo automatycznego przejścia na umowę o pracę na pełen etat (Thorsen i Brunk, 2009). Podczas negocjacji Szwedzka Federacja Związków Zawodowych (LO) zaproponowała to prawo w negocjacjach (LO, 2010), ale nie doprowadziło to jeszcze do powstania żadnych przepisów krajowych.

Z tych powodów wiele organizacji feministycznych preferuje zbiorowe rozwiązania w zakresie ograniczania wymiaru czasu pracy, które nie tylko dzielą koszty skrócenia czasu pracy między wszystkie trzy strony, czyli pracodawców, pracownice i pracowników oraz państwo, ale również pozwalają kobietom robić prawdziwe postępy w walce o równe traktowanie w życiu zawodowym.

Rozwiązaniem pośrednim byłyby poprawa statusu osób zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy. Można tego dokonać poprzez ograniczenie bezpośredniej utraty wynagrodzenia związanej z pracą na część etatu, na przykład w wyniku zmiany systemu opodatkowania lub uchwalenia przepisów o równości płac. Inne możliwe działania obejmują dostosowanie systemu ubezpieczeń społecznych tak, aby gwarantował prawa osób zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin (np. usunięcie progów godzinowych), promowanie równych ról kobiet i mężczyzn, zapewnianie możliwości płynnego przejścia z pracy na część etatu do pracy na pełen etat i zmiany wymiaru czasu pracy w odwrotnym kierunku oraz podejmowanie prób zmiany kultury w przedsiębiorstwach.

## Job sharing

Innym sposobem na skrócenie wymiaru czasu pracy na poziomie indywidualnym jest job sharing. Jest to rodzaj zatrudnienia polegający na tym, że pracownice i pracownicy decydują się przejść na umowę o pracę w niepełnym wymiarze godzin, aby umożliwić zatrudnienie innej osoby, która będzie pracować w pozostałych godzinach pracy. Innymi słowy, czas pracy na danym stanowisku dzieli się na co najmniej dwie osoby. Co do zasady job sharing jest formą zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy, która wymaga podjęcia ustaleń zbiorowych.

Do potencjalnych korzyści dla pracodawcy zalicza się zwiększoną wydajność pracy, obniżony poziom absencji i innowacje wynikające z różnego podejścia do wykonywanej pracy (Williamson i in., 2015). Dla pracownicy i pracownika zaletą dzielenia etatu jest lepsza równowaga między życiem zawodowym a prywatnym przy jednoczesnym zachowaniu dotychczasowego stanowiska pracy. Do wyzwań i wad związanych z job sharingiem należą zwiększone zapotrzebowanie na komunikację i koordynację, konieczność budowy dobrych relacji między osobami dzielącymi stanowisko oraz

### **Strategie polityczne promujące job sharing w Finlandii**

W 1996 roku w Finlandii wprowadzono program dzielenia stanowisk pracy. W ramach programu i w porozumieniu z pracodawcą osoby zatrudnione mogły skrócić własny wymiar czasu pracy o 40-60 proc. Państwo zapewniło rekompensatę utraconego wynagrodzenia w wysokości 50 proc. przez okres roku. Pracodawcy zobowiązali się do zatrudnienia nowych pracowników i pracowników w związku ze zmniejszonym

wymiarem czasu pracy. W swojej analizie programu Peltola (1998) przytoczył dane, zgodnie z którymi do końca 1997 roku udział w programie zadeklarowało 6 tys. pracownic i pracowników. Jednym z problemów był natomiast fakt, że doszło do tymczasowej dyskryminacji płacowej między osobami, które w wyniku skrócenia swojego czasu pracy otrzymały wsparcie ze strony państwa, a osobami, które zatrudniono, aby zapełnić stanowiska powstałe wskutek redukcji czasu pracy.

potencjalny wzrost kosztów. Podobnie jak w przypadku pracy w niepełnym wymiarze godzin, job sharing może hamować rozwój zawodowy.

## Skrócenie czasu pracy: tworzenie czy ratowanie miejsc pracy?

Dokonując analizy strategii politycznych w zakresie ograniczania czasu pracy, należy rozróżnić strategie defensywne i ofensywne. Celem strategii defensywnych jest zmniejszanie wymiaru czasu pracy, aby ratować istniejące miejsca pracy i zapobiegać zwolnieniom. Strategie ofensywne zakładają tworzenie dodatkowych miejsc pracy.

Na poziomie przedsiębiorstw istnieje wiele przypadków tymczasowego ograniczania czasu pracy o charakterze defensywnym, z których oczywistym przykładem jest sprawa Volkswagena (zob. s. 86-89). Na poziomie krajowym również opracowuje się strategie polityczne, których celem jest zachęcanie przedsiębiorstw do tymczasowej redukcji wymiaru czasu pracy, aby unikać sezonowych zwolnień (np. *Kurzarbeit* w Niemczech czy *deeltijdse werkloosheid* w Belgii). Strategie defensywne w zakresie zmniejszania wymiaru czasu pracy nie zawsze jednak stanowią odpowiedź na sezonowy spadek popytu. Mogą być również stosowane w przypadku zmian strukturalnych w obrębie zatrudnienia w danym przedsiębiorstwie, sektorze, kraju lub nawet na całym kontynencie (Taddei, 1998: 33).

### U. S. Steel Košice wprowadza czterodniowy tydzień roboczy, by ratować miejsca pracy

Amerykańskie przedsiębiorstwo produkujące stal, U. S. Steel Košice, jest znane z tymczasowych ograniczeń wymiaru czasu pracy. W 2009 roku zredukowało czas pracy do czterech dni w tygodniu na okres sześciu miesięcy, a w 2012 roku na okres jednego miesiąca. Za dni, w których zakład nie pracował, wypłacano pracownikom i pracownikom 60 proc. wynagrodzenia. System wprowadzono w życie na podstawie porozumienia zawartego z miejscowymi związkami zawodowymi, a jego celem była ochrona miejsc pracy w okresach obniżonego popytu. W 2012 roku przedsiębiorstwo rozważało wprowadzenie czterodniowego tygodnia pracy na okres dwóch miesięcy, lecz ostatecznie wróciło do pełnego wymiaru czasu pracy już po jednym miesiącu (Cziria, 2012).

### Praca w mniejszym wymiarze godzin podczas kryzysu w Szwecji

W trakcie kryzysu gospodarczego z lat 2008 i 2009 partnerzy społeczni w Szwecji zawarli porozumienie, w którym zdecydowali się na tymczasowe rozwiązanie w zakresie ograniczenia czasu pracy. Koszty podzielono między pracodawców, pracownice i pracowników oraz władze państwowe. W myśl porozumienia pracownikom i pracownikom przyznano prawo do pracy w zmniejszonym o 10-60 proc. wymiarze czasu pracy. Dzięki wspólnym wysiłkom pracodawcy i rządu wynagrodzenia ucierpiały jedynie w nieznacznym stopniu. Powyższe rozwiązanie pozwoliło przedsiębiorstwom tymczasowo obniżyć koszty wynagrodzeń i utrzymać dotychczasowy poziom zatrudnienia. Pierwotnie zakładano, że firmy będą mogły korzystać z powyższych środków przez okres maksymalnie 12 miesięcy. Według związku zawodowego IF Metall porozumienie uratowało nawet 15 tys. miejsc pracy. Tymczasowe rozwiązanie zamieniono w strategię stałą w 2012 roku (Kullander i Halling, 2012).

Strategie defensywne wiążą się jednak z pewnym ryzykiem. Po pierwsze, ustępstwa płacowe, do których dochodzi w ramach stałych strategii defensywnych zakładających ograniczenie czasu pracy, mogą okazać się nieodwracalne, choć stosunkowo łatwo na późniejszym etapie wydłużyć czas pracy. Po drugie, w przypadku tymczasowych strategii defensywnych istnieje ryzyko, że kierownictwo może wyolbrzymiać kłopoty, z jakimi boryka się przedsiębiorstwo, aby wynegocjować większe ustępstwa. Po trzecie, przy tego rodzaju strategiach niezwykle trudno jest egzekwować gwarancje co do ochrony miejsc pracy. Brak zwolnień to jedno, ale należy również wziąć pod uwagę brak zastępowania personelu odchodzącego z przyczyn naturalnych oraz zastępowanie osób pracujących na podstawie niepewnego stosunku pracy.

## Ograniczenie czasu pracy na kilka lat czy na zawsze?

Z poprzednim pytaniem ściśle wiąże się kwestia czasu obowiązywania zmniejszonego wymiaru czasu pracy. Czy powinien on mieć charakter tymczasowy czy stały? Jeżeli ograniczenie wymiaru czasu pracy stanowi odpowiedź na pilny, tymczasowy problem, skrócony czas pracy może obowiązywać do momentu, gdy uda się przezwyciężyć trudności. Stąd strategie defensywne w zakresie redukcji wymiaru czasu pracy podejmowane na poziomie przedsiębiorstwa mają w większości charakter tymczasowy. Ich celem jest ochrona miejsc pracy w obliczu tymczasowego obniżenia popytu na dane produkty. Aczkolwiek nie wszystkie środki podejmowane przez przedsiębiorstwa w ramach strategii defensywnych są tymczasowe. Przykładem jest belgijski plan Vande Lanottego (zob. ramka poniżej).

Ograniczenie czasu pracy może mieć charakter tymczasowy, nawet jeśli nie stanowi części strategii defensywnej w obszarze polityki zatrudnienia. W poprzednich rozdziałach podano przykłady znacznego zmniejszenia wymiaru czasu pracy jako reakcji na niedobór energii elektrycznej (zob. s. 42) i w ramach prezydenckiej umowy dotyczącej ponownego zatrudnienia obywateli i obywaterek (zob. s. 40). Wybór między strategią tymczasową a stałą zależy przede wszystkim od celów, jakie

### **Defensywny, ale trwały: belgijski plan**

#### **Vande Lanottego**

1 stycznia 1997 roku belgijski rząd przedstawił plan redukcji wymiaru czasu pracy dla przedsiębiorstw, które popadły w trudności finansowe. Przedsiębiorstwa mogły zmniejszyć wymiar czasu pracy do co najmniej 36 godzin w zamian za znaczne ulgi w płaceniu składek na ubezpieczenia społeczne, pod warunkiem, że uzyskały zgodę związków zawodowych. Wprowadzenie 32-godzinnego tygodnia pracy wiązało się z odpowiednio większymi ulgami. Co ważne, chociaż skrócenie czasu pracy miało

zostać wprowadzone na stałe w ramach zawartego na czas nieokreślony układu zbiorowego, ulgi w płaceniu składek na zabezpieczenia społeczne były tymczasowe i miały być wygaszane przez okres wynoszący maksymalnie sześć lat. Ze względu na skomplikowane procedury, tymczasowy charakter ulgi w płaceniu składek na ubezpieczenia społeczne i niechęć przedsiębiorstw do zmiany sposobu pracy i jej organizacji liczba przedsiębiorstw, które wzięły udział w strategii defensywnej – w przeciwieństwie do strategii ofensywnej, którą również ogłoszono w ramach planu Vande Lanottego – była ograniczona.

przyświecają redukcji wymiaru czasu pracy. Od tej decyzji zależą także praktyczne skutki ograniczenia czasu pracy. Skuteczność strategii tymczasowych udowodniono w czasach przejściowego spowolnienia gospodarczego, gdy konieczna była ochrona miejsc pracy (zob. s. 40). Całkiem możliwe, że ich wdrożenie zahamowało dalszy rozwój kryzysu. Pozwalają one też ograniczyć koszty wprowadzania takich systemów ponoszone przez pracodawców oraz pracownice i pracowników. Jednocześnie jest mało prawdopodobne, aby strategię tymczasową trwale zmieniły role związane z płcią, jakie kobiety i mężczyźni pełnią w społeczeństwie, czy sprawiły, że zatrudnione kobiety będą traktowane na równi z mężczyznami. Poprawa w zakresie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym jest również tymczasowa. Z kolei wpływ na budowę zrównoważonej gospodarki i inne wcześniej wymienione aspekty jest znikomy lub żaden.

## Krótszy czas pracy dla wszystkich czy dla wybranych?

Przy wprowadzaniu w życie redukcji wymiaru czasu pracy, której celem jest wydłużenie stażu pracy, działania decydentów politycznych często skupiają się na konkretnych grupach docelowych. W związku z tym wiele krajów wprowadziło rozwiązania, które pozwalają starszym pracownikom i pracownikom na korzystanie z dodatkowych urlopów. Pod kątem poprawy równowagi między życiem zawodowym a prywatnym w wielu krajach powstały programy, które pozwalają młodym matkom na zmniejszenie wymiaru czasu pracy, aby opiekować się dziećmi.

Takie rozwiązania wydają się atrakcyjne, ponieważ ukierunkowane są na konkretny problem (osoby starsze opuszczają rynek pracy, matki mają trudności w godzeniu pracy z wychowywaniem dzieci). Nie należy jednak zapominać o możliwych niepożądanych skutkach ubocznych powyższych rozwiązań. Powszechnie wiadomo, że kobiety spotykają się z dyskryminacją podczas szukania pracy tylko dlatego, że mogą zająć w ciąży i będą musiały na pewien czas zrezygnować z pracy lub obniżyć jej wymiar czasowy.

### **Dodatkowy urlop dla personelu w zaawansowanym wieku w belgijskim sektorze non-profit**

Od 2000 roku belgijskim pracownikom i pracownikom sektora non-profit przysługuje prawo do wykorzystania dodatkowego urlopu uzależnionego od wieku. Osoby w wieku 45-49 lat mają do dyspozycji jeden dodatkowy dzień urlopu miesięcznie, osoby w wieku 50-54 lat dwa dodatkowe dni urlopu miesięcznie, a osoby w wieku powyżej 55 lat trzy dodatkowe dni urlopu miesięcznie. Powyższy program wprowadzono, aby zwiększyć atrakcyjność

stanowisk pracy i dłużej zatrzymać osoby starsze na rynku pracy. Przeprowadzona w ostatnim czasie ocena przyjętych rozwiązań nie przyniosła jednoznacznych wniosków. Większość pracodawców przyznaje, że program pozwolił im znaleźć odpowiednie kandydatki i odpowiednich kandydatów na wolne stanowiska, lecz jednocześnie stanowił przeszkodę w zatrudnianiu starszych pracowników i pracowników. Co do dłuższego stażu pracy większość pracodawców jest zgodna, że zmniejszenie wymiaru czasu pracy zachęca osoby starsze do pozostania na dotychczasowym stanowisku dłużej (Lamberts i in., 2015).

To samo można powiedzieć o osobach starszych. Choć skrócenie godzin pracy pracowników i pracowników w zaawansowanym wieku zapewne ułatwi im wykonywanie obowiązków zawodowych, może również stanowić dla nich przeszkodę w zachowaniu dotychczasowego lub znalezieniu nowego stanowiska pracy. Pracodawca może bowiem postrzegać starszą osobę jako droższą w utrzymaniu lub sprawiającą więcej kłopotów niż młodszy personel.

## Zmiana ustawowego wymiaru czasu pracy czy kultury długich godzin pracy?

Do tej pory skupialiśmy się na strukturze czasu pracy (liczbie wymaganych prawem godzin pracy) oraz na skutkach, jakie zmiany w tym zakresie mogą przynieść dla różnych obszarów przedmiotowej dyskusji. Godziny pracy nie są jednak wyłącznie kwestią struktury pracy. Są one kształtowane również przez kulturę pracy. Powszechnie znane są przypadki nagłej śmierci w wyniku przepracowania wśród osób zatrudnionych w Japonii i w Chinach (*karoshi* i *guolaosi*). W wielu krajach europejskich również obowiązuje „kultura długich godzin pracy”. Wielogodzinna praca jest uznawana za wyznacznik statusu i rangi, zwłaszcza wśród osób na stanowiskach kierowniczych.

Gdy poproszono pracownice i pracowników o podanie przyczyn długich godzin pracy, uzyskano następujące odpowiedzi: duże obciążenie pracą, braki kadrowe, praca projektowa, wprowadzenie w przedsiębiorstwach tzw. płaskiej struktury organizacyjnej, nadużywanie poczty elektronicznej, kultura organizowania spotkań w pracy oraz zwiększona potrzeba odbywania podróży służbowych (Kodz, 2003). Poza tym osoby zatrudnione odczuwają ogólną potrzebę „bycia na miejscu” w pracy, ponieważ uważają, że w taki sposób mogą zademonstrować swoje zaangażowanie na rzecz przedsiębiorstwa. Przebywanie w bezpośrednim towarzystwie przełożonych w znacznym stopniu zwiększa szanse awansu, co prowadzi do tzw. prezentyzmu współzawodniczącego (Simpson, 1998).

Kultura pracy o powyższych cechach niekorzystnie wpływa na zdrowie pracownic i pracowników oraz na ich możliwości w zakresie godzenia pracy z życiem prywatnym, a także, co równie istotne, w wyjątkowo niekorzystnej sytuacji stawia kobiety z dziećmi.

### **Kultura czasu pracy jako potwierdzenie różnic w traktowaniu kobiet i mężczyzn**

Ciekawe badanie na temat czasu pracy przeprowadziła Sarah Rutherford (2001). Analizując przedsiębiorstwa o kulturze długich godzin pracy, doszła do wniosku, że czas wykorzystuje się jako środek do utrwalania różnic w traktowaniu kobiet i mężczyzn. Zauważyła, że w oczach kadry kierowniczej osoby, które wychodzą z pracy około godziny 18:30, mają zbyt mało obowiązków. Spotkania w badanych

przedsiębiorstwach odbywały się o godzinie 7:00 lub 18:00, a pracownice i pracownicy rywalizowali między sobą o to, kto najdłużej zostanie w biurze.

Praca w takich warunkach z oczywistych względów była nie tylko szkodliwa dla zdrowia pracownic i pracowników, ale również wprowadzała wśród siły roboczej podział związany z płcią, ponieważ pracownice posiadające dzieci ze względu na niezmienione obciążenie pracami domowymi nie mogły sobie pozwolić na pracę w tak długich godzinach.

Wprowadzenie zmniejszonego wymiaru czasu pracy w pewnych grupach społecznych może przynieść niezadowolające skutki, jeżeli nie zostaną podjęte działania na rzecz zmiany kultury długich godzin pracy. Oprócz zmiany w strukturze godzin pracy niezbędna jest zmiana kultury pracy. Jednym ze sposobów na osiągnięcie tego celu jest ograniczenie pracy po godzinach. Francuskie prawo do odłączenia (zob. ramkę poniżej) jest tego dobrym przykładem.

#### **Francuskie prawo do odłączenia, 2017**

Dzięki e-mailom, laptopom i smartfonom możemy pracować właściwie wszędzie. Wywiera to stałą presję na pracownice i pracowników oraz może być jedną z przyczyn wypalenia zawodowego. Aby przeciwstawić się temu trendowi i postawić wyraźną

granicę między życiem prywatnym a zawodowym, we francuskich przepisach wprowadzono „prawo do odłączenia”. Z prawa tego można skorzystać, gdy pracodawca naciska na osoby zatrudnione, aby odpisywały na e-maile po godzinach pracy. Wprowadzono je, aby zmienić kulturę ciągłego pozostawania podłączonym do sieci i w gotowości do pracy.

Pomysłów na zmianę kultury wielogodzinnej pracy lub prezydentyzmu współzawodniczącego należy także szukać w kampaniach na rzecz zwalczania zwykłego prezydentyzmu. Zjawisko to polega na tym, że pracownice lub pracownicy przychodzą do pracy mimo dolegliwości zdrowotnych. Jest ono szczególnie szkodliwe dla samej pracownicy czy samego pracownika, ale może wiązać się z przykrymi konsekwencjami dla pozostałych osób zatrudnionych, dla pracodawcy i dla całego społeczeństwa. Osoby, które przychodzą do pracy mimo choroby, wydłużają czas własnego powrotu do zdrowia i mogą zarazić resztę personelu. W reakcji na prezydentyzm pracodawcy, rządy i związki zawodowe co do zasady proszą pracownice i pracowników o pozostanie w domu w przypadku choroby.

Podobne działania można podejmować, aby zapobiegać prezydentyzmowi współzawodniczącemu. Zjawisko to szkodzi zdrowiu i obniża wydajność pracy. Prezydentyzm u części personelu może stanowić zachętę dla pozostałych pracownic i pracowników, aby dłużej przebywali w miejscu pracy. Co więcej, skutkiem prezydentyzmu może być obniżenie zdolności do pracy na późniejszym etapie życia. Dla naszego własnego dobra powinniśmy zatem po godzinach pracy udać się do domu. Zdaje się, że niektóre przedsiębiorstwa wyciągnęły już odpowiednie wnioski. Na przykład przedsiębiorstwo Patagonia zamyka drzwi do swoich biur na klucz, aby uniemożliwić pracę po godzinach (Quan, 2015).

#### **Kultura a redukcja wymiaru czasu pracy: losy sześciogodzinnego dnia pracy w fabryce Kellogg's**

W 1930 roku fabryka Kellogg's w Battle Creek w stanie Michigan zmieniła politykę w zakresie czasu pracy, zmniejszając łączny czas pracy w dniu roboczym do sześciu godzin. W fabryce zrezygnowano

z systemu trzyzmianowego po osiem godzin na rzecz systemu czterozmianowego po sześć godzin dziennie w nadziei, że w dobie wielkiego kryzysu uda się stworzyć nowe miejsca pracy. Eksperyment został przyjęty ze szczególnym entuzjazmem przez pracownice i pracowników, przywództwo ruchu związkowego, klasę polityczną oraz świat biznesu. Jednak przez kolejne lata sześciogodzinny dzień pracy był

dział po dziale likwidowany. W 1985 roku poddało się ostatnich 530 pracownic i pracowników, których jeszcze obowiązywał sześciogodzinny dzień pracy, po czym oficjalnie ogłoszono koniec eksperymentu. Dlaczego sześciogodzinny dzień pracy się nie przyjął? Istnieje oczywiście wiele wyjaśnień, lecz Hunnicutt (1996) poświęca szczególną uwagę kwestiom kultury pracy: „Praca w »pełnym wymiarze godzin« była »koniecznością«, wynikającą z uwarunkowań kulturowych, na które wpłynęły walka klasowa i płciowa” (1996: 6). Element walki klasowej odnosi się do zmiany w postrzeganiu redukcji czasu pracy przez kadrę kierowniczą, której początkowe poparcie dla skróconego czasu pracy z czasem przekształciło się w otwartą wrogość. Element walki płciowej

jest równie interesujący. To mężczyźni zatrudnieni w fabryce zmobilizowali się na rzecz powrotu do ośmiogodzinnego dnia pracy. Sześciogodzinny dzień pracy sprawił, że praca przestała odgrywać główną rolę w społeczności, podkopując tym samym pozycję mężczyzny w rodzinie. Ponadto wraz z pojawieniem się telewizji opadł entuzjazm dla zwyczajowych zajęć rekreacyjnych. Wypoczynek zyskał bardziej indywidualny charakter, przez co stał się mniej wartościowy. Nacisk kierownictwa fabryki, relacje między kobietami a mężczyznami oraz zmiana sposobu spędzania wolnego czasu przyczyniły się do kolejnych porażek zwolenników sześciogodzinnego dnia pracy na poziomie poszczególnych działów, a następnie do przegrania finałowej batalii o skrócony czas pracy.

## Wnioski

Diabeł tkwi w szczegółach. Wspieranie idei zmniejszonego wymiaru czasu pracy to jedno, a znalezienie wspólnego sposobu na wprowadzenie jej w życie to drugie. W niniejszym rozdziale pokazano, jak wiele decyzji należy podjąć, aby nadać kształt skróconemu wymiarowi czasu pracy. Każda z tych decyzji ma konsekwencje dla ostatecznego wyniku podjętych działań.

Na szczęście przeprowadzono już wiele eksperymentów w zakresie ograniczenia czasu pracy, z których każdy opierał się na innych założeniach. Żaden projekt zmniejszenia wymiaru czasu pracy nie jest taki sam. Możemy wyciągnąć z tych eksperymentów wiele wniosków i stworzyć takie projekty redukcji wymiaru czasu pracy, które będą dostosowane do praktycznych potrzeb zgłaszanych przez nasze przedsiębiorstwa, sektory, kraje i społeczności.

W następnym rozdziale szczegółowo omówiono pięć różnych przypadków ograniczenia czasu pracy z uwzględnieniem zamierzonych celów, zarysu projektu oraz uzyskanych wyników, aby właściwie ukierunkować działania osób odpowiedzialnych za przeprowadzenie redukcji wymiaru czasu pracy.



# Rozdział 4

## Jak zrobili to inni: przykłady skrócenia czasu pracy

### **Holandia**

Olivier Pintelon i Stan De Spiegelaere

#### **Holenderski 30-godzinny tydzień pracy, czyli gospodarka oparta na pracy w niepełnym wymiarze godzin**

- Wdrożony w latach 1980-2017
- Indywidualny i dobrowolny charakter: masowe podejmowanie pracy na część etatu
- Koszty przejęły osoby zatrudnione w wyniku utraty części wynagrodzenia

W Holandii 76 proc. kobiet pracuje na część etatu. Holandia jest pod tym względem absolutnym wyjątkiem i jednocześnie idealnym, a może wręcz jedynym przykładem tak masowej indywidualnej redukcji czasu pracy. Duży odsetek osób zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin sprawia, że średni tygodniowy czas pracy w Holandii, uwzględniając zarówno czas pracy osób zatrudnionych na pełen etat, jak i w niepełnym wymiarze godzin, wynosi poniżej 30 godzin. Inaczej mówiąc, w Holandii funkcjonuje czterodniowy tydzień roboczy, który wprowadzono dzięki indywidualnym, a nie zbiorowym, rozwiązaniom w zakresie ograniczenia czasu pracy.

## Jak do tego doszło?

Początki skróconego tygodnia pracy w Holandii sięgają porozumienia z Wassenaar z 1982 roku. W obliczu wysokiej i utrzymującej się stopy bezrobocia holenderskie związki zawodowe zaakceptowały ograniczenie wzrostu płac w zamian za niewielkie zmniejszenie wymiaru czasu pracy. Do skrócenia czasu pracy nigdy jednak nie doszło. Nigdy w pełni nie wdrożono redukcji tygodniowego czasu pracy z 40 do 38 godzin (de Beer, 2012). Porozumienie z 1982 roku doprowadziło jednak do długotrwałego ograniczenia wzrostu płac, stanowiącego drugą część umowy.

W tym samym czasie, w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX wieku, gwałtownie wzrosła liczba miejsc pracy na część etatu. Holenderski rynek pracy stał się pierwszym na świecie modelem „gospodarki opartej na pracy w niepełnym wymiarze godzin” (Visser, 2002). Trudno wyjaśnić ten szczególny wzrost popularności pracy na część etatu w Holandii, który najpewniej stanowi efekt wzajemnego oddziaływania na siebie norm społecznych i polityki. W porównaniu z innymi krajami UE kobiety w Holandii stosunkowo późno weszły na rynek pracy. Zrobiły to jednak szybko. Model gospodyni domowej był przez długi czas głęboko zakorzeniony w holenderskiej kulturze, co uniemożliwiało kobietom podjęcie aktywności na rynku pracy. Wystarczyło zaledwie kilka lat, by sposób myślenia o roli kobiet uległ całkowitej przemianie. Yerkes i Visser (2006: 243) podają, że wskaźnik dezaprobaty dla pracujących matek spadł z 84 proc. w 1965 roku do 44 proc. w 1970 roku. W tym okresie kobiety zaczęły masowo wchodzić na rynek pracy, lecz podejmowały w większości pracę w niepełnym wymiarze godzin (van Doorne-Huiskes i Schippers, 2010; Visser i in., 2011). Z punktu widzenia pracodawców były to miejsca pracy, które tworzono w trudnych gospodarczo czasach, aby zapobiegać bolesnym zwolnieniom.

Dopiero na późniejszym etapie pojawiły się strategie polityczne wspierające korzystanie z zatrudnienia na część etatu. W tym kontekście kluczowe były niektóre akty ustawodawcze, takie jak uchwalona w 1996 roku ustawa o zakazie dyskryminacji ze względu na czas pracy [*Wet Verbod onderscheid arbeidsduur, WVOA*], która zabrania pracodawcom nierównego traktowania pracownic i pracowników ze względu na różnice w godzinowym wymiarze ich czasu pracy, chyba że istnieje ku temu obiektywne uzasadnienie. Istotna była również ustawa o regulacji czasu pracy [*Wet Aanpassing Arbeidsduur, WAA*] z 2000 roku, która przyznała pracownicom i pracownikom w pewnych okolicznościach prawo do podejmowania jednostronnej decyzji o zmianie własnego wymiaru czasu pracy. Ustawa przewiduje zarówno przypadki skrócenia, jak i wydłużenia czasu pracy (Visser i in., 2011).

## Czego możemy się nauczyć na przykładzie Holandii?

Czy holenderski model gospodarki opartej na pracy w niepełnym wymiarze godzin jest dobrym przykładem nowoczesnego rozwiązania w zakresie redukcji wymiaru czasu pracy o charakterze dobrowolnej, indywidualnej decyzji? Choć łatwo dojść do powyższego wniosku, z holenderskiego doświadczenia możemy nauczyć się trzech rzeczy.

Przykład holenderski pokazuje przede wszystkim, że **redystrybucja zatrudnienia jest możliwa**. Wzrost popularności pracy na część etatu w znacznej mierze przyczynił się do „holenderskiego cudu”, ponieważ w porównaniu ze średnią UE liczba

miejsce pracy w Holandii rosła w znacznie szybszym tempie. Trzy czwarte dodatkowych stanowisk stanowiły miejsca pracy o niepełnym wymiarze godzin, a wiele z nich trafiło do kobiet (Visser, 2002). W krytycznym przeglądzie „holenderskiego cudu” van Oorschot (2002) argumentuje, że choć Holandii udało się stworzyć miejsca pracy dla imponującej liczby osób, wymiar dodatkowo przepracowanych godzin był niższy od średniej. W podobnym tonie wypowiadają się van Doorne-Huiskes i Schippers. Zauważają bowiem, że choć wskaźnik aktywności zawodowej kobiet w Holandii jest szczególnie wysoki, godzinowy wymiar czasu pracy lub wskaźnik aktywności zawodowej wyrażony w ekwiwalentach pełnego czasu pracy jest w Holandii niższy od średniej UE (van Doorne-Huiskes i Schippers, 2010). „Holenderski cud” dowodzi, że redystrybucja zatrudnienia jest możliwa. Przedsiębiorstwa mogą dostosować się do zapotrzebowania na pracę w niepełnym wymiarze godzin, a praca na część etatu może być częścią udanej strategii w dziedzinie polityki zatrudnienia.

Z doświadczenia holenderskiego wiemy również, że **zbiorowe ograniczenie czasu pracy** niekoniecznie prowadzi do zwiększenia zatrudnienia. W analizie zbiorowego zmniejszenia wymiaru czasu pracy z lat osiemdziesiątych XX wieku Paul de Beer (2012) twierdzi, że w rzeczywistości osoby zatrudnione na pełen etat niemal w ogóle nie odczuły zmian w swoim tygodniowym grafiku pracy. Przyczyn jest wiele. Pracownicy i pracownicy nadal świadczyli pracę w nadgodzinach, a w wielu przedsiębiorstwach zwiększono jedynie liczbę dni płatnego urlopu. Czynniki te wyjaśniają, dlaczego skrócenie tygodniowego wymiaru czasu pracy miało jedynie ograniczony wpływ na zatrudnienie.

Ponadto **indywidualne i dobrowolne rozwiązania w zakresie zmniejszenia tygodniowego wymiaru czasu pracy prowadzą do stosowania zróżnicowanych w zależności od płci praktyk zatrudnienia**. Kobiety są w głównej mierze odpowiedzialne za prace domowe, więc chętniej podejmują pracę na część etatu. W związku z tym otrzymują niższe wynagrodzenie i mają mniej możliwości rozwoju kariery zawodowej. Należy jednak pamiętać, że holenderski model społeczny charakteryzuje się względnym brakiem dostępu do przystępnych cenowo usług opieki nad dziećmi, zwłaszcza w porównaniu z modelami, które funkcjonują w krajach skandynawskich.

## Francja

### Stan De Spiegelaere

#### 35-godzinny tydzień pracy we Francji

- Wdrożony w latach 1998-2008 (+/-)
- 35-godzinny tydzień pracy we wszystkich przedsiębiorstwach
- System obowiązkowy z szeregiem zachęt do dobrowolnego zastosowania
- Charakter stały
- Koszty rozłożono między państwo, pracodawców oraz pracownice i pracowników

W 1998 roku francuski rząd przedstawił zdumiewającą propozycję zmniejszenia ustawowego tygodniowego wymiaru czasu pracy z 39 do 35 godzin. Francja była pierwszym i pozostaje do dziś jedynym krajem, w którym za pomocą środków prawnych skrócono tydzień pracy do 35 godzin. Redukcję wymiaru czasu pracy przeprowadzono w dwóch etapach: najpierw, w 1998 roku, uchwalono ustawę Aubry I, a następnie, w 2000 roku,

ustawę Aubry II. Pierwsza ustawa zobowiązała do przestrzegania 35-godzinnego tygodnia pracy duże przedsiębiorstwa, tzn. zatrudniające ponad 20 osób. Przedsiębiorstwa, które wcześniej wyraziły chęć zmniejszenia wymiaru czasu pracy w ramach układu zbiorowego, mogły liczyć na znaczne ulgi podatkowe. Ustawa Aubry II potwierdziła wprowadzenie 35-godzinnego tygodnia pracy i zapewniła partnerom społecznym większą swobodę negocjacyjną. Co więcej, zrezygnowano z wymogu zawartego w ustawie Aubry I, zgodnie z którym ulgi podatkowe przysługiwały tym przedsiębiorstwom, które mogły dowieść, że udało im się stworzyć dodatkowe miejsca pracy. Partnerzy społeczni na poziomie przedsiębiorstwa zyskali znaczną swobodę w rozstrzyganiu kwestii praktycznych. Istniała możliwość obliczania czasu pracy w ujęciu rocznym i przekształcania nadprogramowych godzin w dodatkowe dni urlopu. Dla kadry kierowniczej przewidziano odrębne rozwiązania.

Redukcja wymiaru czasu we Francji wyróżnia się zatem następującymi cechami: 1) stosunkowo dużym ograniczeniem ustawowej liczby godzin pracy, 2) istotną rolą partnerów społecznych i swobodą negocjacyjną, 3) wprowadzonymi równoległe ulgami podatkowymi, zwłaszcza w odniesieniu do personelu o niskich dochodach, oraz 4) zwiększoną elastycznością przedsiębiorstw w zakresie organizacji czasu pracy. Wynagrodzenia nie uległy zmniejszeniu, choć po wprowadzeniu skróconego czasu pracy zamrożono płace na okres 18 miesięcy.

Koszt zmniejszenia tygodniowego wymiaru czasu pracy we Francji rozłożono zatem głównie między państwo oraz pracownice i pracowników. Powyższy fakt, w połączeniu z nieznacznym wzrostem wydajności pracy, sprawił, że środki podjęte w ramach ogłoszonej strategii politycznej nie wpłynęły w znaczący sposób na koszty pracy. W przeciwieństwie do innych przykładów skracania czasu pracy – w tym przykładu holenderskiego – ograniczenie czasu pracy we Francji przyniosło namacalny efekt w postaci spadku tygodniowego czasu pracy o około dwie godziny (Askenazy, 2013; Lehdorff, 2014).

Jak należy ocenić francuskie doświadczenie? Głębszy wgląd w skuteczność francuskiego przedsięwzięcia zapewnia sprawozdanie oceniające Zgromadzenia Narodowego Francji (Assemblée Nationale, 2014). Przede wszystkim należy ocenić, jaki wpływ podjęte środki wywarły na **poziom zatrudnienia**. Pytania o to, czy zmniejszenie wymiaru czasu pracy we Francji przyczyniło się do powstania nowych miejsc pracy, oraz o liczbę potencjalnie utworzonych miejsc pracy, od dłuższego czasu są przedmiotem zaciętej debaty w przestrzeni akademickiej. Chociaż wszyscy przyznają, że po skróceniu czasu pracy utworzono nowe miejsca pracy, nie wszyscy są zgodni, czy wyższy poziom zatrudnienia *wynikał* z ograniczonego wymiaru czasu pracy, czy raczej miał miejsce *mimo* zmian w ustawowym czasie pracy. Wiele osób podkreśla, że nowe miejsca pracy tworzono w odpowiedzi na zwiększoną elastyczność i ulgi podatkowe, a nie wskutek zredukowanego wymiaru czasu pracy. Niemniej jednak istnieje powszechny konsensus co do tego, że pakiet zmian prowadzący do redukcji czasu pracy doprowadził do stworzenia od 350 tys. do 500 tys. miejsc pracy (Méda i Larrourou, 2016).

Drugim ciekawym skutkiem wprowadzenia 35-godzinnego tygodnia pracy było ograniczenie odsetka osób, a zwłaszcza kobiet, podejmujących **pracę w niepełnym wymiarze godzin**. Okazało się, że kobiety, które w czasie obowiązywania 39-godzinnego tygodnia pracy zdecydowałyby się na zatrudnienie w niepełnym wymiarze godzin, w nowych okolicznościach uznawały, że 35-godzinny tygodniowy wymiar czasu pracy spełnia ich oczekiwania. Poza tym przedsiębiorstwa, które wcześniej oferowały stanowiska na część etatu, prawdopodobnie zrewidowały dotychczasową politykę

zatrudnienia i zapewniły pracę w pełnym, 35-godzinnym wymiarze czasu pracy. Jako że pracę kobiet w niepełnym wymiarze godzin uznaje się za przeszkodę w osiągnięciu prawdziwej równości między kobietami a mężczyznami, opisany trend należy uznać za pozytywny. Odnotowano także, że mężczyźni, którym również przysługiwało prawo do skróconego czasu pracy, o wiele częściej angażowali się w obowiązki opiekuńcze i domowe, co sygnalizowało pewną zmianę, aczkolwiek umiarkowaną, w rolach związanych z płcią (Méda i Larroutourou, 2016).

Po trzecie, zaobserwowano również **wzrost wskaźnika zatrudnienia wśród osób starszych**. Zmniejszony tygodniowy wymiar czasu pracy sprawił, że osoby starsze dłużej pozostawały aktywne na rynku pracy. Stanowi to bardzo pozytywny sygnał, jeśli weźmiemy pod uwagę, że społeczeństwa europejskie starzeją się. Należy jednak zachować pewną ostrożność w ocenie powyższego aspektu. Wskaźnik aktywności zawodowej wśród osób starszych we Francji był bardzo niski, co oznacza, że podjęte środki pozwoliły Francuzom dogonić pod tym względem inne kraje. Czas pracy nie jest zatem jedynym, ani nawet najbardziej istotnym czynnikiem, który wpływa na aktywność osób starszych na rynku pracy.

Ocena 35-godzinnego tygodnia pracy pod kątem **równowagi między życiem zawodowym a prywatnym** nie jest jednoznaczna. Chociaż większość respondentów jednego z badań opinii społecznej wyraziła się pochlebnie na temat skutków 35-godzinnego tygodnia pracy dla równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, wyniki badania były znacznie bardziej zróżnicowane, gdy zmniejszony wymiar czasu pracy oznaczał zarazem wprowadzenie niestandardowych godzin pracy, mniejszą kontrolę nad czasem pracy, czy nieprzestrzeganie terminów wypowiedzenia (Fagnani i Letablier, 2004).

Skrócone godziny pracy we Francji nie przyniosły wyłącznie pozytywnych skutków. Jednym z poważnych efektów ubocznych była **intensyfikacja pracy**. Mimo że pracowano w zmniejszonym wymiarze godzin, praca stała się bardziej intensywna niż dotychczas (Askenazy, 2013). Stanowiło to z pewnością kłopot dla pracowników umysłowych. W wyniku skróconego tygodnia pracy i zamrożenia płac znacznie zwiększył się odsetek pracownic i pracowników otrzymujących płacę minimalną (OECD, 2005: 35-36).

Pod względem **kosztów** 35-godzinny tydzień pracy we Francji doprowadził do ostrych cięć w składkach na ubezpieczenia społeczne, które towarzyszyły redukcji wymiaru czasu pracy. Przeciętne przedsiębiorstwo nie poniosło kosztów. Nie można jednak powiedzieć tego samego o finansach publicznych. Zgodnie z danymi Zgromadzenia Narodowego Francji (Assemblée Nationale, 2014) ulgi podatkowe kosztowały budżet państwa w 2006 roku łącznie 11-13 miliardów euro. Liczba ta nie odpowiada natomiast kosztowi netto. W wyliczeniu netto należy wziąć pod uwagę składki, jakie uiściły osoby zatrudnione dzięki wprowadzeniu zmniejszonego wymiaru czasu pracy, zaoszczędzone wydatki na zasiłki dla osób bezrobotnych, pozostałe podatki wynikające z wyższego poziomu dochodów itd. Sprawozdanie Zgromadzenia Narodowego Francji (Assemblée Nationale, 2014: 113) jako wartość szacunkową netto podało kwotę około 8 000 euro w przeliczeniu na jedno miejsce pracy.

Całościowa ocena 35-godzinnego tygodnia pracy we Francji z pewnością nie jest negatywna. Niestety kolejne rządy francuskie na różne sposoby podkopywały skrócony tydzień pracy (Méda i Larroutourou, 2016). W efekcie średni czas pracy uległ wydłużeniu (Askenazy, 2013) i wynosi obecnie niemal 40 godzin w przypadku pracy na pełen etat (Nicot, 2010). Zatem dokonanie rzetelnej oceny długoterminowych skutków ograniczenia czasu pracy we Francji jest niemożliwe.

## Szwecja

Olivier Pintelon

### **Eksperyment w Svartedalen**

- Wdrożony w latach 2014-2016
- 30-godzinny tydzień pracy ustalony na poziomie przedsiębiorstwa
- System obowiązkowy dla wszystkich pracownic i pracowników
- Charakter tymczasowy
- Opłacony w całości przez miasto Göteborg

Przez ostatnie dwa lata większa część dyskusji na temat zmniejszania wymiaru czasu pracy dotyczyła jednego konkretnego eksperymentu. Mowa o sześciogodzinnym dniu roboczym w szwedzkim domu spokojnej starości Svartedalen. Pielęgniarki i pielęgniarze w Svartedalen pracowali przez sześć zamiast ośmiu godzin dziennie przez okres 23 miesięcy. Obecnie, krótko po zakończeniu eksperymentu, możemy ocenić jego skuteczność w oparciu o oficjalne sprawozdanie z oceny eksperymentu (Lorentzon, 2017) oraz bezpośredni kontakt z kierownikiem badań, Bengtem Lorentzonem.

Eksperyment z sześciogodzinnym dniem pracy w domu opieki nie był pierwszym tego rodzaju badaniem przeprowadzonym w Szwecji. W 1989 roku wprowadzono 30-godzinny tydzień pracy w znanym z górnictwa mieście Kiruna. Niestety nie przeprowadzono wystarczającej liczby badań ewaluacyjnych. W latach dziewięćdziesiątych XX wieku wykonano dalsze eksperymenty w domach opieki w Oslo, Sztokholmie, Helsingborg, Malmo i Umea. Wyniki nie zawsze były jednoznaczne. We wszystkich eksperymentach powtarzał się natomiast jeden stały element, czyli spadek absencji (Helgeson, 2017).

W kwietniu 2014 roku władze miasta Göteborga zdecydowały się na przeprowadzenie kolejnego projektu w serii eksperymentów dotyczących 30-godzinnego tygodnia pracy. Projekt rozpoczął się 1 lutego 2015 roku i trwał do końca grudnia 2016 roku. Celem projektu było dokonanie oceny długoterminowych skutków skróconego dnia roboczego. Z punktu widzenia polityki projekt wywoływał kontrowersje od samego początku. Miastem rządziła wówczas lewicowa koalicja Socjaldemokratów, Zielonych i Partii Lewicy. Opozycja w radzie miasta wyraziła stanowczy sprzeciw wobec projektu i w 2015 roku podjęła starania na rzecz jego zaniechania, argumentując, że eksperyment jest wyłącznie stratą publicznych pieniędzy.

Eksperyment przeprowadzono w domu spokojnej starości Svartedalen. Przez 23 miesiące pielęgniarki i pielęgniarze pracowali w wymiarze sześciu godzin dziennie, czyli 30 godzin tygodniowo. Dyżury nocne również skrócono o dwie godziny. Ich średnia długość wynosiła osiem godzin. Aby zrekompensować skrócone godziny pracy, zatrudniono nowe osoby, których łączne godziny pracy odpowiadały 15 etatom w pełnym wymiarze godzin. Wynagrodzenie dla pielęgniarek i pielęgniarzy nie uległo zmianie, natomiast pensje dla nowo zatrudnionych osób wypłacano z funduszy publicznych. Innymi słowy, skrócony czas pracy sfinansowano w całości ze środków władz lokalnych. Do oceny efektów zmniejszonego wymiaru czasu pracy wykorzystano dwie grupy kontrolne: zespół pielęgniarski domu opieki Solängen oraz cały personel pielęgniarski miasta Göteborga. Domy opieki Svartedalen i Solängen wybrano ze względu

na porównywalne cechy obu placówek. W Svartedalen nie wprowadzono żadnych zmian poza skróceniem tygodniowego wymiaru czasu pracy.

Gdy eksperyment dobiegł końca, przedstawiono uzyskane wyniki w ostatecznym sprawozdaniu. W niniejszej sekcji omawiamy wpływ skróconego czasu pracy na zdrowie pracownic i pracowników i na jakość świadczonych usług. Poświęcamy również uwagę skutkom gospodarczym przeprowadzonego eksperymentu. Wyniki uzyskano głównie na podstawie analizy ankiet, o których wypełnienie poproszono pracownice i pracowników oraz osoby mieszkające w domach opieki Svartedalen i Solängen. Dodatkowym źródłem informacji były dane fizjologiczne i statystyki administracyjne.

W sprawozdaniu wskazano na znaczną **poprawę stanu zdrowia** osób zatrudnionych w wymiarze 30 godzin tygodniowo. Najbardziej obiecujące wyniki uzyskano wśród pielęgniarek i pielęgniarzy w grupie wiekowej powyżej 50 roku życia. Jak wynika z tabeli 3, w przypadku większości czynników składających się na subiektywną ocenę własnego zdrowia – ogólnego stanu zdrowia, czujności, braku stresu oraz aktywnego trybu życia – wśród personelu zatrudnionego w ramach 30-godzinnego tygodnia pracy odnotowano znacznie lepsze wyniki. Aktywny tryb życia oznacza dzienną dawkę ruchu (spaceru, jazdy na rowerze itp.) wynoszącą co najmniej 30 minut. Pielęgniarki i pielęgniarze z domu opieki Svartedalen spali średnio jedną godzinę dłużej od swoich koleżanek i kolegów z grupy kontrolnej w drugim domu opieki. Wśród pielęgniarek i pielęgniarzy pracujących 30 godzin w tygodniu odnotowano również niższy poziom ciśnienia krwi. Poprawa stanu zdrowia znalazła także odzwierciedlenie w odsetku zwolnień lekarskich wśród personelu zatrudnionego w pełnym wymiarze godzin. Całkowity wskaźnik absencji chorobowej nieznacznie zmniejszył się w czasie trwania eksperymentu, natomiast w grupie kontrolnej jego wartość wzrosła. Różnica między obydwoma domami opieki jest szczególnie wyraźna wśród pielęgniarek i pielęgniarzy w wieku powyżej 50 lat (11,7 proc. vs. 6,2 proc.).

**Tabela 3** Subiektywna ocena własnego zdrowia po 23 miesiącach eksperymentu

Zakończenie eksperymentu	Ogólny dobry stan zdrowia	Czujność	Brak stresu	Aktywny tryb życia
w Svartedalen	72%	65%	64%	58%
w Solängen	60%	50%	45%	43%

Poza stanem zdrowia pielęgniarek i pielęgniarzy poprawę odnotowano również w **jakości świadczonych usług**. Relacje osób mieszkających w Svartedalen zawierają więcej pozytywnych doświadczeń. Personel domu opieki zapewniał im bardziej urozmaicone zajęcia, takie jak spacery na wolnym powietrzu, śpiew czy taniec. W sprawozdaniu przyznano jednak, że trudno jest jednoznacznie powiązać uzyskane wyniki ze skróconym dniem roboczym. Niemniej wydaje się, że eksperyment z Göteborga dostarczył kolejnego argumentu przemawiającego za redukcją wymiaru czasu pracy, jakim jest wyższa jakość świadczonych usług. Zwłaszcza w obszarze usług osobistych, do których zalicza się opiekę, nie można wykluczyć, że dobre warunki pracy mają znaczny wpływ na jakość świadczonych usług.

Ostatnim aspektem do rozważenia w kontekście przedmiotowego eksperymentu jest jego wymiar gospodarczy, a konkretnie **koszt**. Aby zapewnić całodobową opiekę i uniknąć presji w miejscu pracy, zatrudniono nowe osoby, co wiązało się

z dodatkowymi kosztami. Jako że wynagrodzenia dla pracownic i pracowników zatrudnionych w zmniejszonym wymiarze godzin nie uległy zmianie, nie zaoszczędzono również na płacach. Skromne oszczędności przyniósł natomiast spadek liczby długoterminowych zwolnień lekarskich. Szwedzki eksperyment kosztował łącznie około 12,5 miliona koron szwedzkich. W sprawozdaniu zwrócono jednak uwagę, że po uwzględnieniu oszczędności z tytułu niewypłaconych zasiłków dla osób bezrobotnych, koszt netto obniżyłby się do poziomu około 6,5 miliona koron szwedzkich.

Przeprowadzony w Szwecji eksperyment pokazuje, że krótszy czas pracy może pozytywnie wpłynąć na stan zdrowia pracownic i pracowników oraz na jakość świadczonych usług. Nie należy jednak zapominać o kontekście, w jakim wykonano opisany powyżej eksperyment. Wynagrodzenia pielęgniarek i pielęgniarzy nie ucierpiały z powodu zmniejszenia wymiaru czasu pracy, dodatkowe godziny w pełni obsadzono nowym personelem, a łączny koszt całego przedsięwzięcia nie został przerzucony ani na pracownice i pracowników, ani na pracodawcę, lecz pokryto go z dotacji jednostki samorządu terytorialnego.

Eksperyment zakończono, a pracownice i pracownicy ponownie pracują przez osiem godzin dziennie. Przyciągnął on natomiast uwagę całego świata i doprowadził do opracowania kolejnych projektów redukcji wymiaru czasu pracy w klinice chirurgicznej w Mölndal niedaleko Göteborga (Helgeson, 2017), jak również w kilku przedsiębiorstwach typu start-up (Hardeep, 2016). Za granicą belgijska organizacja kobieca Femma, która bardzo entuzjastycznie podchodzi do skracania czasu pracy, również przygotowuje własny eksperyment dotyczący 30-godzinnego tygodnia pracy (Deredactie.be, 2015).

## 28,8-godzinny tydzień pracy w Volkswagenu

Stan De Spiegelaere

### Eksperyment w Volkswagenu

- Wdrożony w latach 1993-1999
- 28,8-godzinny tydzień pracy ustalony na poziomie przedsiębiorstwa
- System obowiązkowy dla wszystkich pracownic i pracowników
- Charakter tymczasowy, strategia defensywna mająca na celu zapobieganie zwolnieniom
- Koszty rozłożono między pracodawców oraz pracownice i pracowników

W 1993 roku niemiecka rada zakładowa Volkswagenu otrzymała informację o nadwyżce mocy produkcyjnych w obrębie przedsiębiorstwa. Zagrożona była jedna trzecia ze 100 tys. miejsc pracy. Wiadomość dotarła do rady w październiku. Już pod koniec listopada niemiecki związek zawodowy pracownic i pracowników metalurgii, IG Metall, zawarł bezprecedensowe porozumienie z kierownictwem Volkswagenu. W porozumieniu wykluczono możliwość wprowadzenia przymusowych zwolnień. Zamiast zwalniać ludzi, zgodzono się na redukcję godzin pracy o 20 proc. Tym samym tydzień pracy skrócono z 36 do 28,8 godzin.

### Krótki żywot radykalnego eksperymentu

Pracownicom i pracownikom udało się uniknąć masowych zwolnień. Pracodawcy porozumienie przyniosło znaczne oszczędności, zarówno w perspektywie krótkoterminowej



ze względu na brak konieczności przygotowania planu zmniejszenia zatrudnienia, jak i w perspektywie długoterminowego utrzymania kapitału ludzkiego. Na pierwszy rzut oka wydaje się, że porozumienie zapewniło korzyści obu stronom. Jednak bliższa analiza pokazuje, że przypadek Volkswagena był bardziej złożony.

Ograniczenie wymiaru czasu pracy wiązało się ze znacznym obniżeniem zarobków. Aby uniknąć spirali zadłużenia wśród pracowników i pracowników, podczas negocjacji IG Metall kładło nacisk na jeden prosty warunek: miesięczne wynagrodzenie miało pozostać stabilne (Hans-Böckler-Stiftung, 1993). Związkowczyniom i związkowcom udało się przeforsować powyższą zasadę. Zwiększenie stawki godzinowej o 1 proc. oraz rozłożenie na raty wypłat za czas urlopu wypoczynkowego i dodatek roczny sprawiły, że choć miesięczne dochody nie uległy zmianie, wynagrodzenie roczne – przy skróconym o 20 proc. tygodniowym wymiarze czasu pracy – obniżyło się o około 16 proc. Koszt uniknięcia masowych zwolnień w wyniku skrócenia czasu pracy poniosły zatem w głównej mierze osoby zatrudnione, a jedynie w niewielkim stopniu pracodawca.

Po 1993 roku w zakładach Volkswagena wprowadzono jednak większą elastyczność i dłuższe godziny pracy. Porozumienie z 1993 roku miało mieć wyłącznie charakter tymczasowy. Po zażegnaniu kłopotów z nadwyżką mocy produkcyjnych zakładano, że pracownicy i pracownicy wrócą do pracy w pełnym wymiarze 35 godzin i odzyskają pełne wynagrodzenie. Po dwóch latach sytuacja uległa znacznej poprawie, lecz problemu nadwyżki mocy produkcyjnych nie zdołano w pełni rozwiązać. Związki zawodowe i kadra kierownicza zgodziły się na przedłużenie obowiązywania 28,8-godzinnego tygodnia roboczego w zamian za pewne ustępstwa ze strony pracowników i pracowników. Zlikwidowano szereg dodatków do wynagrodzenia, w tym dodatek za pracę w nadgodzinach, dodatek za pracę w soboty itp., oraz wydłużono czas pracy o 1,2 godziny bez wyrównania różnicy w wynagrodzeniu. Czas pracy stał się też o wiele bardziej elastyczny. Godziny pracy rozliczano w ujęciu rocznym i stworzono indywidualne konta czasu pracy, w których odnotowywano nadgodziny. Zniesiono także system kart zegarowych rejestrujących czas rozpoczęcia i zakończenia pracy. W 1997 roku związek zawodowy zgodził się na dalsze ustępstwa. Nowe pracownicy i nowych pracowników zatrudniano wyłącznie na czas określony i oferowano im mniej korzystne warunki w zakresie wynagrodzenia niż w przypadku pozostałego personelu. Innymi słowy, wprowadzono system dwóch list płac [z ang. *two-tier wage system*] (Zagelmeyer, 1997).

Do 1999 roku udało się wyeliminować problem nadwyżki mocy produkcyjnych i przywrócono tradycyjny grafik pracy. 28,8-godzinny tydzień pracy zachował się w księgach rachunkowych, choć w praktyce większość pracowników i pracowników wróciła do pracy w standardowym wymiarze godzin. W 2006 roku w Volkswagenu oficjalnie ustanowiono 33-godzinny tydzień pracy dla pracowników i pracowników fizycznych oraz 34-godzinny tydzień pracy dla pracowników i pracowników umysłowych (Dribbusch, 2006).

## Okoliczności eksperymentu i jego ocena

Volkswagen i IG Metall zdołali radykalnie zmniejszyć wymiar czasu pracy na okres kilku lat w zamian za ochronę miejsc pracy. Ich projekt nie wymagał interwencji państwa. Wskutek podjętych działań nie zachowano stałego poziomu wynagrodzeń. Należy jednak uwzględnić wyjątkowe okoliczności, w jakich eksperyment został przeprowadzony. Po pierwsze, wynagrodzenia w Volkswagenu były zdecydowanie wyższe od średnich

i minimalnych zarobków w sektorze. Zatem personel Volkswagena mógł łatwiej pogodzić się z częściową utratą dochodu niż przeciętna osoba zatrudniona w Niemczech. Po drugie, Volkswagen i IG Metall przykładają wielką wagę do utrzymywania relacji opartej na współpracy między pracodawcą a pracownikami i pracownikami. Dlatego kierownictwo Volkswagena niechętnie podjęłoby decyzję o ewentualnym zwolnieniu jednej trzeciej personelu. Po trzecie, pracownicy i pracownicy Volkswagena posiadają szereg umiejętności, które są ściśle związane z pracą w tym przedsiębiorstwie. Z jednej strony taki zestaw umiejętności ogranicza ich szanse na zdobycie pracy poza Volkswagenem, ale z drugiej strony również sprawia, że rekrutacja nowych pracowników i pracowników stanowi dla przedsiębiorstwa spory wydatek. W związku z tym obu stronom zależało na znalezieniu rozwiązań, które pozwolą zapobiec zwolnieniom (Schulten, Seifert i Zagelmeyer, 2007).

Jak należy ocenić eksperyment przeprowadzony w Volkswagenie? Pod względem **zatrudnienia** redukcja czasu pracy w Volkswagenie przyniosła pozytywne skutki, choć o defensywnym charakterze. Pozwoliła uniknąć masowych zwolnień. Jednakże w latach, które nastąpiły po zmniejszeniu wymiaru godzin, ubyło wiele miejsc pracy. Nie szukano bowiem zastępstwa dla osób, które odchodziły z przedsiębiorstwa. Ponadto wdrożenie systemu dwóch list płac oznaczało, że nowo zatrudnionym osobom oferowano znacznie gorsze warunki pracy. Z perspektywy krótkoterminowej eksperyment okazał się zatem skuteczny, ponieważ pozwolił na utrzymanie miejsc pracy. Trudno natomiast wyciągnąć wnioski co do jego skuteczności w ujęciu długoterminowym.

Jeśli chodzi o **poziom stresu**, ocena eksperymentu jest również niejednoznaczna. Trzy czwarte pracowników i pracowników było zdania, że ich nakład pracy zwiększył się po wprowadzeniu 28,8-godzinnego tygodnia pracy. Intensyfikacja pracy dotyczyła zwłaszcza pracowników i pracowników umysłowych. Ich ocena skróconego czasu pracy była zatem bardziej negatywna niż w przypadku pracowników i pracowników fizycznych. Tylko 12 proc. personelu fizycznego wyraziło niezadowolenie z powodu zmiany wymiaru czasu pracy w porównaniu z 37 proc. personelu umysłowego (Seifert i Trinczek, 2000).

Obiektywna ocena **wplywu społecznego** eksperymentu również sprawia wiele trudności. Niektórzy twierdzą, że ograniczenie czasu pracy w Volkswagenie doprowadziło do prawdziwej rewolucji kulturalnej w Wolfsburgu. Przez lata miasto żyło rytmem systemu dwuzmianowego, w którym nie ma zbyt wiele czasu ani dla rodziny i przyjaciół, ani na kulturę i rozwój zainteresowań. Przejście na czterodniowy tydzień pracy dla wielu osób oznaczało odkrycie mnogości innych rzeczy, jakie życie ma do zaoferowania (Krull, 2010). Z kolei bardziej elastyczny system pracy, jaki stosowano od 1995 roku, wywołał poczucie ogólnego zamieszania. W pewnym momencie korzystano jednocześnie z ponad 150 różnych grafików pracy i wszyscy zdawali się żyć i pracować w odmiennym rytmie. Według niektórych nowy styl życia po części przyczynił się do narastania problemów społecznych i do wyższego odsetka rozwodów (Zagelmeyer, 1999).

Jeśli chodzi o **równość kobiet i mężczyzn**, eksperyment w Volkswagenie pokazał, że czterodniowy tydzień pracy nie przynosi poważnych zmian w zakresie ról, jakie kobiety i mężczyźni przyjmują w gospodarstwie domowym. Podczas gdy kobiety w większej mierze zajmowały się domem, mężczyźni pielęgowali ogród. Skutkiem skrócenia czasu pracy powinna być nie tylko zmiana w zakresie ról związanych z płcią. Zmniejszony wymiar czasu pracy powinien przede wszystkim sprawić, że kobiety będą traktowane tak samo jak mężczyźni również w życiu zawodowym. Niestety nie istnieją dostępne dane, na podstawie których można by ocenić skuteczność eksperymentu w Volkswagenie pod tym względem.

W czasie trwania eksperymentu odnotowano także wzrost **wydajności pracy**. Wzrost wydajności pracy wynikał częściowo z większej intensywności pracy, ale również z lepszych wyników pracownic i pracowników, wynikających z lepszego przygotowania do pracy.

Mimo kilku zastrzeżeń, ogólna ocena eksperymentu przeprowadzonego w Volkswagencie wypada korzystnie. W perspektywie krótkoterminowej eksperyment zapobiegł zwolnieniom, aczkolwiek wiązało się to z dużym kosztem dla pracownic i pracowników w postaci obniżonego wynagrodzenia i większej presji w miejscu pracy. Wpływ skróconego czasu pracy na życie społeczności oraz równość kobiet i mężczyzn jest niejednoznaczny, ponieważ działaniom w tym zakresie towarzyszyły zwiększona elastyczność i nieprzewidywalność czasu pracy.

## VRT

Sacha Dierckx

### Dzielenie etatów w VRT

- Wdrożony w latach 2016-2020
- 22 dodatkowe dni urlopu
- System dobrowolny oparty na klauzuli opt-in w ramach układu zbiorowego
- Strategia defensywna mająca na celu zapobieganie zwolnieniom
- Koszty rozłożono między pracodawców oraz pracownice i pracowników

W 2016 roku VRT, czyli działający na terenie Belgii, flamandzki publiczny nadawca radiowo-telewizyjny [*Vlaamse Radio- en Televisieomroeporganisatie*], musiał zmierzyć się z obniżką dotacji publicznej i ograniczyć wydatki na personel. Pierwsze dane szacunkowe sugerowały likwidację 350 z łącznej liczby 2 200 miejsc pracy.

Aby uniknąć zwolnień, związki zawodowe zaproponowały opracowanie eksperymentu z dobrowolną redystrybucją zatrudnienia, czyli job sharingiem. Dzięki wprowadzeniu systemu dobrowolnej redukcji wymiaru czasu pracy, której towarzyszyły proporcjonalne, choć niecałkowite cięcia wynagrodzeń, VRT mogło dopiąć swój budżet, unikając zarazem zwolnień i braków kadrowych podczas pracowych okresów oraz zapobiegając utracie kapitału ludzkiego. Kierownictwo początkowo podeszło do propozycji związków zawodowych sceptycznie. Brakowało pewności co do sumy, o jaką uda się zmniejszyć wydatki w wyniku ograniczenia wymiaru czasu pracy. Wątpliwości budziły również kłopoty związane z nową organizacją pracy (zob. poniżej). Eksperyment z job sharingiem stanowił jeden z punktów szerszego programu zmniejszania zatrudnienia i restrukturyzacji, którego głównym celem było zapobieganie zwolnieniom.

W czasie negocjacji związki zawodowe zachęcały swoje członkinie i członków do uczestnictwa w wiecach i demonstracjach. Przeprowadzały również ankiety, aby zebrać informacje na temat oceny potencjalnego wpływu proponowanych rozwiązań. Działania te sprawiły, że osoby zatrudnione w VRT były bardziej świadome strategii obranych przez związki zawodowe i bardziej je popierały. Zarówno związki zawodowe, jak i dział kadr w pełni popierały strategię zmniejszenia wymiaru czasu pracy i ostatecznie udało im się przekonać do niej kadrę kierowniczą oraz rząd.

W myśl porozumienia, zawartego między związkami zawodowymi a kierownictwem, osobom, które dobrowolnie zrezygnowały z dodatku do wynagrodzenia, przysługiwały 22 dni dodatkowego urlopu. Zatem w zamian za 1/14 rocznego wynagrodzenia, na które składały się równowartość 12 miesięcznych wypłat, dodatek do wynagrodzenia oraz dodatek wakacyjny, czas pracy pracownic i pracowników miał zostać skrócony o 1/10 łącznego czasu pracy, czyli o 22 z 220 dni roboczych w roku (Descheemaeker, 2017). Osobom zatrudnionym pozostawiono wybór co do liczby dodatkowych dni urlopu, z jakich zamierzały skorzystać, przy czym każdy kolejny dzień wolny wiązał się z obniżeniem wysokości dodatku do wynagrodzenia o 1/22. W skrócie: skorzystanie ze wszystkich 22 dodatkowych dni urlopu oznaczało rezygnację z całkowitej kwoty dodatku.

Od momentu uruchomienia programu osoby zatrudnione w VRT miały czas do końca listopada 2016 roku na podjęcie decyzji odnośnie liczby dodatkowych dni urlopu, z jakich chciały skorzystać w 2017 roku. W programie wzięło udział ponad 270 pracownic i pracowników. Skrócili swój wymiar czasu pracy o 6 tys. dni roboczych, czyli o 23 ekwiwalenty pełnego czasu pracy. Związki zawodowe i dział kadr spodziewają się, że w najbliższych latach zmniejszona w ramach opisanego programu liczba godzin pracy zacznie rosnąć, ponieważ wiele pracownic i wielu pracowników obecnie korzysta z innych, rządowych programów redukcji wymiaru czasu pracy, które są teraz wygaszane. Związki zawodowe mają nadzieję, że dzięki dzieleniu stanowisk pracy uda się osiągnąć cel, czyli zaoszczędzić 75 ekwiwalentów pełnego czasu pracy (Descheemaeker, 2017). Innymi słowy, eksperyment przyczynił się do ochrony 23 stanowisk w pełnym wymiarze czasu pracy. Można mieć nadzieję, że liczba ta wzrośnie do 75. W połączeniu z pozostałymi działaniami, jakie podjęto w ramach planu zmniejszania zatrudnienia, nie dojdzie niemal do żadnych bezpośrednich zwolnień.

Jedną z istotnych korzyści powyższego programu jest fakt, że jego zastosowanie nie wpływa na prawa dostępu do świadczeń emerytalnych, zwolnień chorobowych, czy do „standardowego” corocznego urlopu. Inaczej jest w przypadku pracy na część etatu, która wiąże się z proporcjonalnym do wymiaru czasu pracy zmniejszeniem wysokości przysługujących pracownicom i pracownikom zabezpieczeń społecznych.

Wadą przyjętego programu jest, że w oczach wielu osób utrudnia on organizację pracy. Zwłaszcza z perspektywy działu planowania nie jest łatwo zorganizować czas pracy w taki sposób, aby zarówno spełnić oczekiwania pracownic i pracowników, jak i odpowiedzieć na potrzeby organizacji. Jednym z rozwiązań zaproponowanych przez dział kadr jest zobowiązanie pracownic i pracowników do planowania większości przysługującego im urlopu ze sporym wyprzedzeniem w ramach zdecentralizowanej konsultacji z bezpośrednim przełożonym lub bezpośrednią przełożoną. Czynnikiem, który zdecydowanie ułatwił przeprowadzenie opisanego eksperymentu, było bogate doświadczenie VRT w zakresie organizacji pracy w nietypowych godzinach. Osoby zatrudnione w VRT były już przyzwyczajone do innych systemów indywidualnej redukcji czasu pracy, takich jak przerwy w karierze czy przechodzenie na pracę na część etatu. VRT należy też do organizacji, w których liczba potrzebnego personelu zwiększa się w szczytowym okresie produkcji i zmniejsza w pozostałych okresach. Według działu kadr wprowadza to dodatkowy poziom elastyczności, który istotnie utrudnia planowanie.

Jeśli chodzi o zainteresowanie, należy zachować ostrożność i nie wyciągać pochopnych wniosków, jako że eksperyment znajduje się jeszcze w początkowej fazie. Pierwsze wyniki sugerują, że udział w programie zadeklarowało więcej kobiet niż

mężczyzn, choć różnice między nimi są niewielkie. Co więcej, wydaje się, że osoby o wyższych dochodach są na ogół bardziej skłonne dobrowolnie zrezygnować z części swojego wynagrodzenia na rzecz większego wymiaru czasu wolnego. Znamienny jest fakt, że na ograniczenie czasu pracy decyduje się również w dużej mierze kadra kierownicza. Dział kadr jest zdania, że udział w dobrowolnym programie redukcji czasu pracy nie wpływa na możliwości rozwoju kariery, ponieważ VRT jest przedsiębiorstwem przyzwyczajonym do elastycznego czasu pracy.

Związki zawodowe i dział kadr są zgodne, że do potencjalnych negatywnych skutków zmniejszenia wymiaru czasu pracy należy zaliczyć intensyfikację pracy. Jako że nakład pracy nie obniżono proporcjonalnie do skróconego wymiaru godzin pracy, pracownice i pracownicy muszą wykonywać te same zadania w krótszym czasie. Przy ocenie intensywności pracy należy jednak pamiętać o dwóch innych czynnikach. Po pierwsze, intensyfikacja pracy i tak miałyby miejsce, gdyby zamiast ograniczenia wymiaru czasu pracy zdecydowano się na zwolnienie części personelu. Po drugie, w przypadku VRT presja w miejscu pracy rosła od wielu lat ze względu na coraz częstsze cięcia budżetowe. Trudno jest więc odróżnić konkretne skutki redukcji wymiaru czasu pracy od bardziej ogólnych tendencji, które zaobserwowano w VRT. Zarówno związki zawodowe, jak i dział kadr przyznają, że jednym z wyzwań na przyszłość będzie przekonanie kierownictwa i rządu flamandzkiego, że mniejsza liczba pełnoetatowych stanowisk przekłada się na mniejsze zdolności produkcyjne.

Według związków zawodowych i działu kadr jednym z wyzwań związanych z obecnym programem jest możliwość samodzielnego wyboru, z ilu dodatkowych dni urlopu pracownice i pracownicy skorzystają w kolejnym roku. Zgodnie z obowiązującymi zasadami pracownicom i pracownikom należy przekazywać każdego roku informacje na temat skutków skróconego wymiaru czasu pracy i zachęcać ich do maksymalnego uczestnictwa w programie. Oznacza to również, że nie można z góry założyć, ile miejsc pracy uda się uratować i ilu zwolnieniom uda się zapobiec.

Mimo wyzwań związanych ze stosowaniem programu i mimo wstępnego charakteru oceny całego eksperymentu, związki zawodowe i dział kadr są zadowolone z dotychczasowych wyników. Obie strony wskazały, że liczą na dalsze stosowanie programu zmniejszonego wymiaru czasu pracy po 2020 roku. Wówczas flamandzki rząd z jednej strony, oraz kierownictwo wraz z związkami zawodowymi z drugiej strony będą musieli wypracować treść nowego porozumienia. Wydaje się natomiast jasne, że program skrócenia czasu pracy będzie miał nadal charakter dobrowolny i indywidualny, a nie zbiorowy i obowiązkowy.

## **Studia przypadków**

Pięć opisanych powyżej studiów przypadków pokazuje, w jaki sposób projekt redukcji wymiaru czasu pracy wpływa na rezultaty podjętych działań. Chcieliśmy w tym miejscu podkreślić, że wybór studiów przypadków nie był przypadkowy, a naszym celem nie było wygłaszanie jednoznacznych stwierdzeń naukowych.

Opisane projekty różnią się celem, choć w znacznej mierze służą tworzeniu lub ochronie miejsc pracy oraz redystrybucji zatrudnienia. Jedynie eksperyment ze Szwecji miał wyraźnie na celu zwiększenie dobrostanu pracownic i pracowników. W większości eksperymentów udało się osiągnąć zamierzone cele. Warto natomiast zwrócić uwagę,

że celem dwóch z opisanych tymczasowych programów ograniczenia czasu pracy było zapobieganie zwolnieniom. Choć ich wprowadzenie pozwoliło osiągnąć upragniony cel, niewiele wskazuje na to, aby te przykłady redukcji wymiaru czasu pracy przyczyniły się do trwałego stworzenia dodatkowych miejsc pracy.

Wpływ powyższych eksperymentów na równość kobiet i mężczyzn, równowagę między życiem zawodowym a prywatnym oraz na stres związany z pracą jest niejednoznaczny. W przykładzie holenderskim wskaźnik aktywności zawodowej kobiet jest szczególnie wysoki, co z perspektywy równości płci jest pozytywnym zjawiskiem. Jednakże w Holandii brakuje usług społecznych, takich jak opieka nad dziećmi, które pomogłyby kobietom w utrzymaniu pracy na pełen etat. Stąd kobiety nadal ponoszą koszty związane z pracą w niepełnym wymiarze godzin. Chociaż zbiorowe rozwiązania w zakresie zmniejszania wymiaru czasu pracy mogłyby przynieść lepsze efekty w zakresie równości kobiet i mężczyzn, w przypadku dobrowolnego uczestnictwa w tego rodzaju inicjatywach (zob. VRT) zaobserwowano, że kobiety w większej mierze niż mężczyźni decydują się na skrócenie własnego czasu pracy. Zbiorowa i obowiązkowa redukcja wymiaru czasu we Francji pokazała, że zmiany w obrębie ról związanych z płcią są możliwe, lecz jednocześnie ich skala jest niewielka. Pozostaje pytanie, jak porównać zalety systemu indywidualnego i dobrowolnego – czyli wysoki wskaźnik aktywności zawodowej, bazujący jednak na pracy w niepełnym wymiarze godzin i o niejednoznacznym wpływie na role związane z płcią – z zaletami systemu zbiorowego, który charakteryzuje się niższym wskaźnikiem aktywności zawodowej, ale także większym udziałem pracy w pełnym wymiarze i nieznacznymi zmianami w obrębie ról związanych z płcią.

We wszystkich eksperymentach wykazano pozytywny wpływ skrócenia czasu pracy na równowagę między życiem zawodowym a prywatnym. Praca w mniejszym wymiarze godzin pozwala łatwiej pogodzić ze sobą sferę prywatną i zawodową. Natomiast na podstawie eksperymentów przeprowadzonych we Francji i w Volkswagencie można wywnioskować, że bardziej elastyczny czas pracy zmniejsza korzyści płynące ze skróconego wymiaru czasu pracy. Przykład ze Szwecji pokazuje, że zaskakująco pozytywne wyniki można uzyskać dzięki zatrudnieniu nowych osób w pełnym wymiarze, aby zrekompensować powstałe w wyniku redukcji godziny.

Wreszcie zmniejszony wymiar czasu pracy zdaje się w różny sposób wpływać na jakość pracy. Chociaż uwaga ta nie dotyczy przykładu szwedzkiego, skrócony czas pracy rzutował na jakość pracy w pozostałych przypadkach, co odczuć mógł zwłaszcza personel umysłowy (zob. eksperyment Volkswagena). Znacznie trudniej jest rozdzielić pracę umysłową. Dlatego, zamiast zatrudnić nową pracownicę lub nowego pracownika, przedsiębiorstwa zazwyczaj obierają łatwiejszą drogę, jaką jest zwiększenie intensywności pracy na danym stanowisku.

Bez wyciągania definitywnych wniosków co do sposobów opracowania optymalnej redukcji wymiaru czasu pracy stwierdzamy zatem, że wyzwaniem stanowi przede wszystkim powiązanie skróconego czasu pracy z efektywną redystrybucją zatrudnienia, bez względu na rodzaj wykonywanej pracy. Odnalezienie sposobu na przecięcie wężła gordyjskiego w kontekście redukcji wymiaru czasu pracy z całą pewnością wychodzi poza zakres niniejszej publikacji.

## Wnioski

*Nie ma jednego, uniwersalnego rozwiązania w zakresie zmniejszenia wymiaru czasu pracy, choć podjęcie działań na rzecz zorganizowanej redukcji jest konieczne. Jeżeli nie podejmiemy żadnych kroków, podział czasu pracy będzie prowadził do dalszego pogłębiania nierówności społecznych i utrwał schematy nierównego traktowania kobiet i mężczyzn.*

Przegląd licznych motywacji stojących za skracaniem czasu pracy oraz najróżniejszych decyzji, jakie należy podjąć w trakcie jego wdrażania, dowodzi, że niezwykle trudno jest określić ramy strategii politycznej w zakresie redukcji wymiaru czasu pracy, wykorzystując do tego celu proste slogany. W zależności od założonych celów sposoby na ograniczenie czasu pracy mogą przybierać różny kształt, co bezpośrednio przekłada się na ich odmienne skutki. Pozytywny wpływ skróconego czasu pracy w jednym obszarze, np. wydłużenie okresu aktywności zawodowej, może zatem iść w parze z negatywnymi skutkami dla np. zatrudnienia lub równości.

Jasne jest również, że zmniejszenie wymiaru czasu pracy **nie jest strategią polityczną ani pomysłem z zamierchłej przeszłości**. Przez ostatnie wieki, dziesięciolecia i lata na całym świecie przeprowadzano **liczne eksperymenty** w zakresie redukcji wymiaru czasu pracy. Z każdego z tych eksperymentów można wyciągnąć istotne wnioski na przyszłość. Wnioski te dotyczą sposobów na opracowanie projektu zmniejszonego wymiaru czasu pracy, który pozwoli nam osiągnąć zamierzone cele, metod na uniknięcie pułapek, które ograniczają czas pracy jedynie na papierze, lecz nie w praktyce, oraz narzędzi, które sprawią, że redukcja wymiaru czasu pracy okaże się trwała i nie będą jej towarzyszyć negatywne skutki uboczne.

Z przeglądu eksperymentów dotyczących zmniejszania wymiaru czasu pracy wyłania się interesująca **tendencja**. We wczesnych eksperymentach ograniczano czas pracy, nie oferując pracownikom i pracownikom

zbyt wiele w zamian. Celem była poprawa bezpieczeństwa i ochrona godności pracownic i pracowników. Eksperymenty dotyczące redukcji wymiaru czasu pracy z lat dziewięćdziesiątych XX wieku na ogół zakładały pewną wymianę. Przedsiębiorstwom pozwalano na większą elastyczność w organizowaniu czasu pracy w zamian za krótsze godziny pracy. W pierwszej dekadzie XXI wieku o wiele trudniej jest znaleźć przykłady skracania czasu pracy, choć nadal zawierane były porozumienia zwiększające elastyczność czasu pracy. Wydaje się, że przedsiębiorstwa nie czują się już zobowiązane do zapewnienia pracownikom i pracownikom rekompensaty w postaci krótszych godzin pracy w zamian za większą elastyczność.

Zwolennicy ograniczania czasu pracy stoją przed poważnym wyzwaniem, jakim jest **brak poczucia konieczności** redukcji wymiaru czasu pracy ze strony pracodawców i klasy politycznej. Można mu sprostać poprzez przekonanie obu stron o korzyściach płynących z krótszego tygodnia pracy oraz przedstawienie im pozytywnych aspektów skrócenia czasu pracy na podstawie eksperymentów i badań. Presję można wywierać również poprzez budowanie silnych koalicji zwolenników krótszego czasu pracy i przywracanie przedmiotowej kwestii do porządku obrad na wszystkich poziomach negocjacji.

Redukcja wymiaru czasu pracy nie jest założeniem abstrakcyjnym, w związku z czym powyższe strategie mogą okazać się kluczowe. Jest ona obecnie realizowana w wielu krajach. Niemal wszędzie obserwujemy wzrost popularności **pracy w niepełnym wymiarze godzin**. W rezultacie pracownice i pracownicy spędzają w pracy średnio mniej czasu, niż jeszcze dziesięć lat temu. Podobnie jak skrócony tydzień pracy, praca na część etatu pozwala cieszyć się zaletami pracy zarobkowej – wynagrodzeniem, rozwojem umiejętności, kontaktami towarzyskimi i integracją ze społeczeństwem – oraz unikać przykrości związanych z nadmiarem pracy, do których zaliczają się stres, wypalenie zawodowe i trudności w godzeniu pracy z życiem prywatnym.

Na poziomie krajowym wysoki udział pracy w niepełnym wymiarze godzin sprawia wrażenie, że zatrudnienie ulega redystrybucji. Od kryzysu gospodarczego z 2008 roku zasada ta dotyczy nawet 4,5 miliona miejsc pracy. Wyzwanie stanowi zaplanowanie **redystrybucji** w taki sposób, aby przyniosła ona korzyści dla wszystkich. Spadek liczby godzin pracy, wynikający ze zwiększonego udziału pracy na część etatu, niesie ze sobą poważne konsekwencje, które szczegółowo omówiono w niniejszym podręczniku. Skutki pracy w niepełnym wymiarze godzin nie są obojętne pod względem równego traktowania kobiet i mężczyzn. Podjęcie pracy na część etatu nie jest „wolnym” wyborem. Pełny koszt takiego ograniczenia czasu pracy ponosi wówczas pracownica lub pracownik, a sama praca w niepełnym wymiarze godzin nie gwarantuje życia zawodowego pozbawionego stresu. Ponadto niepokojący jest fakt, że obecnie odsetek osób zatrudnionych na część etatu rośnie zwłaszcza wśród nisko wykwalifikowanego personelu, wykonującego prace proste. Praca w niepełnym wymiarze godzin jest zazwyczaj rozwiązaniem proponowanym przez pracodawcę, a niekoniecznie opcją poprawy równowagi między życiem zawodowym



a prywatnym dla pracownic i pracowników (ETUI i ETUC, 2016). Oznacza to, że obowiązujący model redukcji wymiaru czasu pracy dyskryminuje osoby o niskich dochodach oraz grozi pogłębieniem nierówności dochodowych i społecznych. **Naszym zdaniem należy dokonać wyboru między opracowaniem projektu ograniczenia czasu pracy, który zagwarantuje sprawiedliwość społeczną, a stosowaniem podejścia leseferystycznego, które zakłada przyzwolenie na pogłębienie nierówności społecznych i płciowych.**

Do celów niniejszego przewodnika nie należało opracowanie kilku **prototypów** czy idealnych przykładów skutecznej redukcji wymiaru czasu pracy. Ich cele są zbyt zróżnicowane, aby było to możliwe. Pokazuje on jedynie, że zmniejszenie wymiaru czasu pracy może być doskonałym narzędziem, które pozwoli na osiągnięcie wielu z przytoczonych w podręczniku celów. Pozostaje pytanie, jak należy ukształtować redukcję wymiaru czasu pracy, aby zrealizować wszystkie wymienione cele jednocześnie.

Przeгляд różnych eksperymentów w zakresie ograniczania czasu pracy pokazuje, że strategia polityczna oparta na zmniejszaniu wymiaru czasu pracy nie rozwiąże żadnego z wyznaczonych celów za przysłowiowym „**pociągnięciem magicznej różdżki**”. Metoda na skrócenie czasu pracy, która przynosi pożądane efekty w jednym obszarze, na przykład w tworzeniu miejsc pracy, może okazać się mniej skuteczna w innych dziedzinach, na przykład w budowie gospodarki zrównoważonej lub w promowaniu równości kobiet i mężczyzn. Nie ma zatem uniwersalnego podejścia do kwestii redukcji wymiaru czasu pracy, które pozwoliłoby osiągnąć wszystkie wytyczone cele i okazałoby się skuteczne we wszystkich obszarach.

Ograniczenie czasu pracy jest rozwiązaniem częściowym, które z trudem można przeprowadzić w odosobnieniu. Wymaga ono wprowadzenia w ramach strategii politycznej środków wspomagających, które zapewnią, że redukcja będzie skuteczna i sprawiedliwa, oraz sprawią, że osoby indywidualne, przedsiębiorstwa, sektory, kraje i całe społeczeństwa zaczną podążać we właściwym kierunku. W tym kontekście nie można bagatelizować roli, jaką ma do odegrania **kultura**. Bez koniecznej zmiany w zakresie kultury czasu pracy, ról związanych z płcią oraz zrównoważonego stylu życia, zmniejszenie wymiaru czasu pracy może nie przynieść żadnych istotnych i pożądanych efektów.



## Bibliografia

---

- Akerstedt T i in. 2001. *A 6-hour working day: Effects on health and well-being*, „Journal of Human Ergology”, nr 30 (1–2), s. 197–202.
- Albertsen K. i in. 2008. *Workhours and worklife balance*, „Scandinavian Journal of Work, Environment and Health”, dodatek 5, s. 14–21.
- Anttila T. 2005. *Reduced working hours: Reshaping the duration, timing and tempo of work*, rozprawa doktorska, Uniwersytet w Jyväskylä. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13321/9513921174.pdf?sequence=1>
- Anttila T., Nätti J. i 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”, nr 8 (2), s. 187–209.
- Artazcoz L. i in. 2009. *Understanding the relationship of long working hours with health status and health-related behaviours*, „Journal of Epidemiology and Community Health”, nr 63 (7), s. 521–527.
- Ashford N. i Kallis G. 2013. *A four-day workweek: A policy for improving employment and environmental conditions in Europe*, „The European Financial Review” z 30.04.2013. <http://www.europeanfinancialreview.com/?p=902>
- Askenazy P. 2013. *Working time regulation in France from 1996 to 2012*, „Cambridge Journal of Economics”, nr 37 (2), s. 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. i Tamakoshi A. 2014. *The association between long working hours and health: A systematic review of epidemiological evidence*, „Scandinavian Journal of Work, Environment and Health”, nr 40 (1), s. 5–18.
- Beechey V. i Perkins T. 1987. *A matter of hours: Women, part-time work and the labour market*, Cambridge, Polity.
- Bell L.A. i Freeman R.B. 2001. *The incentive for working hard: Explaining hours worked differences in the US and Germany*, „Labour Economics”, nr 8 (2), s. 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-pay-deal-agreed>
- Bispinck R. 2006. *Germany: Working time and its negotiation*, [w:] *Collective bargaining on working time: Recent European experiences*, red. M. Keune i B. Galgóczi, ETUI, Bruksela, s. 111–129.
- Bosch G. i Lehndorff S. 2001. *Working-time reduction and employment: experiences in Europe and economic policy recommendations*, „Cambridge Journal of Economics”, nr 25 (2), s. 209–243.
- Bregman R. 2016. *The solution to (nearly) everything: Working less*, „The Guardian”, z 18.04.2016. <https://www.theguardian.com/commentisfree/2016/apr/18/solution-everything-working-less-work-pressure>
- Cette G. i Taddei D. 1994. *Temps de travail, modes d'emploi: vers la semaine de quatre jours*, La Découverte, Paryż.
- Coote A., Franklin J. i Simms A. 2010. *21 hours: The case for a shorter working week*, New Economics Foundation, Londyn. <http://neweconomics.org/2010/02/21-hours/>

- Cross G. 1989. *A quest for time: The reduction of work in Britain and France, 1840–1940*, University of California Press, Berkeley.
- Crouch D. 2015. *Efficiency up, turnover down: Sweden experiments with six-hour working day*, „The Guardian” z 17.09.2015. <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. i Pelusi R. 2006. *Collective bargaining on working time in Italy, 1990–2005*, [w:] *Collective bargaining on working time: Recent European experiences*, red. M. Keune i B. Galgóczi, ETUI, Bruksela, s. 159–172.
- de Beer P. 2012. *De arbeidstijdsverkorting die niet doorging en andere lessen uit de jaren tachtig*, „TPEdigitaal”, nr 6 (3/4), s. 45–62.
- Degryse C. (2016) *Digitalisation of the economy and its impact on labour markets*, dokument roboczy z 2.2016, ETUI, Bruksela. <https://www.etui.org/Publications2/Working-Papers/Digitalisation-of-the-economy-and-its-impact-on-labour-markets>
- Dembe A.E. i in. 2005. *The impact of overtime and long work hours on occupational injuries and illnesses: New evidence from the United States*, „Occupational and Environmental Medicine”, nr 62 (9), s. 588–597.
- Deredactie.be 2015. *Femina pleit voor 30-urenweek en start zélf een experiment*, z 23.09.2015. <http://m.deredactie.be/#!/snippet/5602f03c0cf288328e209441/533ac33e0cf2d9c934419e20>
- Descheemaeker W. 2017. *Het nieuwe werken op de VRT*, „Samenleving en Politiek”, nr (2), s. 76–79.
- Devetter F.-X. i Rousseau S. 2011. *Working hours and sustainable development*, „Review of Social Economy”, nr 69 (3), s. 333–355.
- Dreze J.H. 1985. *Work sharing: why? how? how not...*, „Economic Papers” nr 42, Komisja Europejska, Bruksela. <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. i Robinson O. 1999. *Managing part-timers in the police service: A study of inflexibility*, „Human Resource Management Journal”, nr 9 (4), s. 5–18.
- Edwards C. i Robinson O. 2004. *Evaluating the business case for part-time working amongst qualified nurses*, „British Journal of Industrial Relations”, nr 42 (1), s. 167–183.
- Europejska Federacja Związków Zawodowych Służb Publicznych (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>
- Europejska Konfederacja Związków Zawodowych (ETUC) 2011. *Working time in the health sector in Europe*, ETUC, Bruksela.
- Europejski Instytut Związków Zawodowych i Europejska Konfederacja Związków Zawodowych (ETUI i ETUC) 2016. *Benchmarking working Europe 2016*, ETUI, Bruksela.

- Europejski Instytut Związków Zawodowych i Europejska Konfederacja Związków Zawodowych (ETUI i ETUC) 2017. *Benchmarking working Europe 2017*, ETUI, Bruksela.
- 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-working-schemes-erm-report-2010>
- Eurofound 2012. *Fifth European Working Conditions Survey*, Urząd Publikacji Unii Europejskiej, Luksemburg. [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef1182en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1182en.pdf)
- Eurofound 2015. *Developments in collectively agreed working time 2014*, Europejska Fundacja na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy, Dublin.
- Eurofound 2016a. *Sixth European Working Conditions Survey*, Urząd Publikacji Unii Europejskiej, Luksemburg. [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef1634en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1634en.pdf)
- Eurofound 2016b. *Working time developments in the 21st century: work duration and its regulation in the EU*, Urząd Publikacji Unii Europejskiej, Luksemburg.
- Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy (EU-OSHA) 2009. *OSH in figures: Stress at work. Facts and figures*, Urząd Oficjalnych Publikacji Wspólnot Europejskich, Luksemburg. [https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/reports/TE-81-08-478-EN-C\\_OSH\\_in\\_figures\\_stress\\_at\\_work](https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/reports/TE-81-08-478-EN-C_OSH_in_figures_stress_at_work)
- Fagnani J. i Letablier M.-T. 2004. *Work and family life balance: The impact of the 35-hour laws in France*, „Work, employment and society”, nr 18 (3), s. 551–572.
- Fassman M. i Cornejova H. 2006. *Collective bargaining and working time: Czech Republic*, [w:] *Collective bargaining on working time: Recent European experiences*, red. M. Keune i B. Galgóczi, ETUI, Bruksela, s. 63–72.
- Fiole M., Roger M. i 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”, nr 357 (1), s. 3–22.
- FOD WASO 2017. *Arbeidsduur en vermindering van arbeidsduur*. <http://www.werk.belgie.be/default-Tab.aspx?id=29448>
- Fouarge D. i Baaijens C. 2006. *Labour supply preferences and job mobility of Dutch employees*, [w:] *Decent working time: New trends, new issues*, red. J.-Y. Boulin i in., Międzynarodowa Organizacja Pracy, Genewa, s. 155–179.
- Fraser R., red. 1968. *Work: Twenty personal accounts*, Pelican, Londyn.
- Frey C.B. i Osborne M. 2013. *The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation?*, Uniwersytet Oksfordzki, Oksford.
- Gerold S. i Nocker M. 2015. *Reduction of working time in Austria: A mixed methods study relating a new work time policy to employee preferences*, dokument roboczy nr 97, WWWforEurope, Wiedeń. <https://ideas.repec.org/b/wfo/wstudy/58139.html>
- Gino F. i Mogilner C. 2014. *Time, money, and morality*, „Psychological Science”, nr 25 (2), s. 414–421.
- Golden L. 2012. *The effects of working time on productivity and firm performance: A research synthesis paper*, Międzynarodowa Organizacja Pracy, Genewa. [http://www.oit.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_187307.pdf](http://www.oit.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_187307.pdf)
- Goudswaard A. i De Nanteuil M. 2000. *Flexibility and working conditions: A qualitative and comparative study in seven EU Member States*, Urząd Oficjalnych Publikacji Wspólnot Europejskich, Luksemburg.

- Habakkuk H.J. 1967. *American and British technology in the nineteenth century: The search for labour saving inventions*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Haldane A.G. 2015. *Labour's Share*, przemówienie Andrew G. Haldane'a, głównego ekonomisty Banku Anglii, Trades Union Congress, Londyn. <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. i Sullivan K.T. 2005. *Impact of extended overtime on construction labor productivity*, „Journal of Construction Engineering and Management”, nr 131 (6), s. 734–739.
- Hans Böckler Stiftung 1993. *Vier-Tage-Woche bei Volkswagen*, „WSI-Tarifbericht”.
- Hardeep M. 2016. *Employers in Sweden introduce six-hour work day*, „Independent” z 10.01.2016.
- Helgeson P. 2017. *Results of the 6-hour day in Svartedalen*, Narodowa Rada Belgijskich Kobiet, Parlament Flandrii, Bruksela.
- Houseman S.N. 2001. *Why employers use flexible staffing arrangements: evidence from an establishment survey*, „Industrial and Labor Relations Review”, nr 55 (1), s. 149–161.
- Huberman M. i 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”, nr 44 (4), s. 538–567.
- Hunnicuttt B.K. 1996. *Kellogg's six-hour day*, Temple University Press, Filadelfia.
- Husson M. 2015. *Unemployment, working time and financialisation: The French case*, „Cambridge Journal of Economics”, nr 39 (3), s. 887–905.
- Jolivet A. i Lee S. 2004. *Employment conditions in an ageing world: Meeting the working time challenge*, Międzynarodowa Organizacja Pracy, Genewa. [http://oit.org/wcms5/groups/public/--ed\\_protect/--protrav/--travail/documents/publication/wcms\\_travail\\_pub\\_9.pdf](http://oit.org/wcms5/groups/public/--ed_protect/--protrav/--travail/documents/publication/wcms_travail_pub_9.pdf)
- Kahneman D. i in. 2004. *A Survey method for characterizing daily life experience: The day reconstruction method*, „Science”, nr 306 (5702), s. 1776–1780.
- Kasser T. i 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”, nr 84 (2), s. 243–255.
- Kelliher C. i 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”, nr 19 (3), s. 419–431.
- Knight K., Rosa E. i Schor J. 2013. *Reducing growth to achieve environmental sustainability: the role of work hours*, [w:] *Capitalism on trial: Explorations in the tradition of Thomas E. Weisskopf*, red. J. Wicks-Lim i R. Pollin, Edward Elgar, Cheltenham, s. 187–204.
- Kodz J. i in. 2003. *Working long hours: A review of the evidence. Vol. 1, Main Report*, „Employment Relations Research Series” nr 16, Institute for Employment Studies, Londyn. [http://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/errs16\\_main.pdf](http://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/errs16_main.pdf)
- Kullander M. i 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”, nr 5 (3). <http://www.zeitschrift-luxemburg.de/radikale-arbeitszeitverkuerzung-zwischen-traum-und-albtraum/>
- Lamberts M. i in. 2015. *Versterking van het arbeidsvolume in de social profit sector in Vlaanderen*, HIVA Onderzoeksinstituut voor Arbeid en Samenleving, Leuven.
- Landrigan C.P. i in. 2004. *Effect of reducing interns' work hours on serious medical errors in intensive care units*, „New England Journal of Medicine”, nr 351 (18), s. 1838–1848.
- Lang C., Clauwaert S. i Schömann I. 2013. *Working time reforms in times of crisis*, dokument roboczy z 4.2013, ETUI, Bruksela. <http://www.etui.org/Publications2/Working-Papers/Working-time-reforms-in-times-of-crisis>

- Lanoie P., Béjaoui A. i 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”, nr 55 (3), s. 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”, nr 67 (3), s. 838–863.
- Lepinteur A. 2016. *The shorter workweek and worker wellbeing: Evidence from Portugal and France*, dokument roboczy nr 2016–21, Szkoła Ekonomiczna w Paryżu (PSE). <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01376209/document>
- LO 2010. *Every other part-timer wants longer working hours*, Szwedzka Federacja Związków Zawodowych, Sztokholm. [http://www.lo.se/english/news/every\\_other\\_part\\_timer\\_wants\\_longer\\_working\\_hours](http://www.lo.se/english/news/every_other_part_timer_wants_longer_working_hours)
- Lorentzon B 2017. *23 månader med 6 timmar. Följeforskning om försök med reducerad arbetstid*, sprawozdanie z oceny wytycznych PACTA. <https://olivierpintelon.files.wordpress.com/2017/04/evaluatierapport-experiment-svartedaalen-23-maanden.pdf>
- Maital S. 1986. *Prometheus rebound: on welfare-improving constraints*, „Eastern Economic Journal”, nr 12 (3), s. 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. i Brown K. 2009. *Full-time is a Given Here: Part-time versus full-time job quality*, „British Journal of Management”, nr 20 (2), s. 143–157.
- Méda D. i Larrouturou P. 2016. *Einstein avait raison : Il faut réduire le temps de travail*, Les Editions de l'Atelier, Ivry-sur-Seine.
- Medalia C. i Jacobs J.A. 2008. *Working time for married couples in 28 countries*, [w:] *The long work hours culture: Causes, consequences and choices*, red. R.J. Burke i C.L. Cooper, Emerald Group Publishing, Bingley, s. 137–158.
- Messenger J.C. i Ghosheh N., red. 2013. *Work sharing during the Great Recession: New developments and beyond*, Edward Elgar, Cheltenham.
- MOP 2004. *Working time and productivity*, Information Sheet WT-18, Międzynarodowa Organizacja Pracy, Genewa.
- Mutari E. i 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”, nr 8 (1), s. 36–64.
- Nässén J. i 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”, nr 33 (4), s. 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>
- Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) 2005. *OECD Economic Surveys: France 2005*, Wydawnictwo OECD, Paryż. [https://read.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-economic-surveys-france-2005\\_eco\\_surveys-fra-2005-en#page1](https://read.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-economic-surveys-france-2005_eco_surveys-fra-2005-en#page1)
- 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”, nr 4 (2), s. 63–72.

- Onaran Ö. 2015. *State and the economy: A strategy for wage-led development*, „Greenwich Papers in Political Economy” nr GPERC24, Greenwich Political Economy Research Centre, Greenwich. [http://gala.gre.ac.uk/14075/1/GPERC24\\_OnaranF.pdf](http://gala.gre.ac.uk/14075/1/GPERC24_OnaranF.pdf)
- Peltola P. 1998. *Working time reduction in Finland*, „Transfer”, nr 4 (4), 729–746.
- Piasna A. 2015. *Thou shalt work hard: Fragmented working hours and work intensification across the EU*, Forum Socjologiczne, nr specjalny (1), s. 77–89.
- Piasna A. i 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” nr 551, Komisja Europejska, Bruksela. [http://ec.europa.eu/economy\\_finance/publications/economic\\_paper/2015/pdf/ecp551\\_en.pdf](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” z 6.05.2015. <http://www.canadianbusiness.com/innovation/force-your-staff-to-leave/>
- Rosnick D. i Weisbrot M. 2006. *Are shorter work hours good for the environment? A comparison of U.S. and European energy consumption*, Ośrodek Badań Gospodarczych i Politycznych (CEPR), Waszyngton. [http://cepr.net/documents/publications/energy\\_2006\\_12.pdf](http://cepr.net/documents/publications/energy_2006_12.pdf)
- Rutherford S. 2001. *Are You Going Home Already?*, „Time and Society”, nr 10 (2–3), s. 259–276.
- Schiller H. i in. 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”, nr 43 (2), s. 109–116.
- Schmidt-Sørensen J.B. 1991. *An efficiency-wage-hours model and shorter working hours*, „Scottish Journal of Political Economy”, nr 38 (2), s. 113–131.
- Schulten T., Seifert H. i 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. i Trinczek R. 2000. *New approaches to working time policy in Germany: The 28.8 hour working week at Volkswagen Company*, dokument konsultacyjny WSI nr 80, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut, Düsseldorf.
- 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”, nr 9 (1), s. 37–50.
- Soder M. 2014. *Die Freizeitoption in Kollektivverträgen: Akzeptanz und gesamtwirtschaftliche Effekte*, „Materialien zu Wirtschaft und Gesellschaft” nr 127, Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien, Wien.
- Sonntag S. 2001. *Work, recovery activities, and individual well-being: A diary study*, „Journal of Occupational Health Psychology”, nr 6 (3), s. 196–210.
- Sparks K. i in. 1997. *The effects of hours of work on health: A meta-analytic review*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, nr 70 (4), s. 391–408.
- Taddei D. 1998. *Reduction in working time: A literature review*, Urząd Oficjalnych Publikacji Wspólnot Europejskich, Luksemburg.
- Taylor J.E. 2011. *Work-sharing during the Great Depression: Did the President's Reemployment Agreement promote reemployment?*, „Economica”, nr 78 (309), s. 133–158.
- The Portugal News 2016. *President approves return to state 35-hour week*, „The Portugal News” (wersja elektroniczna) z 16.06.2016. <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”, nr 38, s. 56–97.
- Thorsen Y. i 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. i in. 2009. *Antecedents and consequences of retirement planning and decision-making: A meta-analysis and model*, „Journal of Vocational Behavior”, nr 75 (1), s. 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” nr 2003–23, Université du Québec, Quebec. <https://www.teluq.quebec.ca/chaireecosavoir/pdf/NRC03-23.pdf>
- Tucker P. i Folkard S. 2012. *Working time, health and safety: A research synthesis paper*, „Conditions of Work and Employment” wydanie 31, Międzynarodowa Organizacja Pracy, Genewa. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_181673.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_181673.pdf)
- van Doorne-Huiskes A. i Schippers J. 2010. *Vrouwen op de arbeidsmarkt: Een succesvolle worsteling*, „Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken”, nr 26 (4), s. 400–416.
- van Oorschot W. 2002. *Miracle or nightmare? A critical review of Dutch activation policies and their outcomes*, „Journal of Social Policy”, nr 31 (3), s. 399–420.
- Virtanen M. i in. 2009. *Long working hours and cognitive function: The Whitehall II Study*, „American Journal of Epidemiology”, nr 169 (5), s. 596–605.
- Visser J. 2002. *The first part-time economy in the world: A model to be followed?*, „Journal of European Social Policy”, nr 12(1), s. 23–42.
- Visser J. i in. 2011. *The Netherlands: From atypicality to typicality*, [w:] *Employment policy and the regulation of part-time work in the European Union: A comparative analysis*, red. S. Sciarra, P. Davies i M. Freedland, Cambridge University Press, Cambridge, s. 190–223.
- Williamson S., Cooper R. i Baird M. 2015. *Job-sharing among teachers: Positive, negative (and unintended) consequences*, „The Economic and Labour Relations Review”, nr 26 (3), s. 448–464.
- Yerkes M. i Visser J. 2006. *Women's preferences or delineated policies? The development of part-time work in the Netherlands, Germany and the United Kingdom*, [w:] *Decent working time: New trends, new issues*, red. J.-Y. Boulouin i in., Międzynarodowa Organizacja Pracy, Genewa, s. 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>

Data dostępu do wszystkich źródeł: 1.07.2020.





## **Towards a social-ecological transition. Solidarity in the age of environmental challenge**

Éloi Laurent (OFCE) i Philippe Pochet (ETUI)

ETUI, 2015, ISBN 978-2-87452-382-3, 40 stron, 17 x 24 cm  
Wydanie francuskie Les Petits matins



## **European Works Councils and SE Works Councils in 2015. Facts and figures**

Stan De Spiegelaere (ETUI) i Romuald Jagodzinski (ETUI)

ETUI, 2015, ISBN 978-2-87452-378-6, 48 stron, 21 x 29 cm  
Pozycja dostępna też w języku francuskim, niemieckim, włoskim i polskim

Zamawianie lub pobieranie publikacji ETUI:

**[www.etui.org](http://www.etui.org)** lub **[etui@etui.org](mailto:etui@etui.org)**

Wydawca odpowiedzialny: ETUI, 5 bd du Roi Albert II, 1210 Bruksela

Projekt graficzny: Coast Creative Agency, Bruksela

Zdjęcie na okładce: SEAS Photography i Thanet District Council.

Wydrukowano w Belgii przez Groupe Impresor-Ariane

D/2020/10.574/17



ETUI otrzymuje wsparcie finansowe z Unii Europejskiej. Unia Europejska nie ponosi odpowiedzialności za sposób wykorzystania informacji zawartych w niniejszej publikacji.

**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 978-2-87452-573-5  
D/2020/10.574/17



9 782874 525735

**etui.**