

Czterodniowy tydzień pracy – czy krócej znaczy gorzej?

Wstęp

Dążenie do poprawy warunków oraz zmiany czasu pracy w Polsce było naturalnym procesem od wielu lat. Nowe regulacje wprowadzano powoli i stopniowo. Początkowo skrócono godziny pracy z 10-12 godzin do 8. Następnie, ok. 45 lat temu, sobota stała się dniem wolnym¹. W 1983 r. nastąpiło pełne wdrożenie nowej normy czasu pracy tj. 8 godzin dziennie, 40 godzin tygodniowo, 5 dni w tygodniu. Obecnie, w XXI wieku, trwa debata o dalszym skracaniu czasu pracy a model pracy czterodniowej (czy też zmniejszenie normy tygodniowej do 35 godzin) może stać się niebawem regułą na rynku pracy, szczególnie przy gwałtownym rozwoju robotyki i sztucznej inteligencji.

Ten temat jest ważny z punktu widzenia relacji pracownik-pracodawca. Wprowadzenie wolnych sobót i ośmiogodzinnego dnia pracy okazało się bowiem milowym krokiem w poprawie jakości życia pracowników. Jak pokazuje „Raport ‘Kobiety w IT 2023’, przygotowany przez No Fluff Jobs, (...) dla 38,9 proc. ankietowanych 4-dniowy tydzień pracy jest ‘ważnym benefitem’, istotniejszym niż m.in. służbowy sprzęt do pracy, karta sportowa, możliwość wyjazdu na workation czy branie udziału w międzynarodowych projektach”². Panuje przekonanie, że czterodniowy tydzień pracy pozytywnie wpływa na dobrostan pracowników – wskazują na to m.in. badania pilotażowe z kilku krajów. Korzyści odnoszą również firmy, bowiem pracownicy bardziej się angażują³.

Choć czterodniowy tydzień pracy wzbudza wiele kontrowersji to potrzeba zmian nie budzi wątpliwości. Nowelizacja kodeksu pracy w tej sprawie może stać się impulsem do wdrażania nowych sposobów organizacji pracy, czy poszukiwania efektywniejszych metod zarządzania czasem i zasobami ludzkimi. W dłuższej perspektywie, przy odpowiednim wsparciu, może to przynieść wymierne korzyści wielu firmom. Kluczowe znaczenie ma prowadzenie dialogu z przedsiębiorcami. Biorąc pod uwagę oraz fakt, że skrócenie tygodnia pracy mogłoby zwiększyć efektywność pracy a także produktywność zespołów, warto zastanowić się czy rzeczywiście „krócej znaczy gorzej?”.

¹ Czterodniowy tydzień pracy jest dobry dla zdrowia – dlaczego więc go nie wdrażamy?, <https://www.bbc.com/polska/articles/c8exkxw133eo>

² N. Chinowski, *Piątek jak sobota w PRL? Burza wokół czasu pracy*, <https://forsal.pl/praca/aktualnosci/artykuly/9432366,skrocona-liczba-dni-pracy-jak-to-dziala.html>

³ Tamże.

Pilotaż czterodniowego tygodnia pracy w Polsce

Obecnie w naszym kraju trwa pilotaż skróconego czasu pracy, który zakłada redukcję obowiązującego 40-godzinnego tygodnia pracy. Może to być pierwszy krok do systemowej zmiany, na którą wiele osób dziś czeka⁴. Wyniki tego eksperymentu mają „posłużyć do określenia zasad, na jakich tygodniowy wymiar czasu pracy w Polsce zostanie skrócony. Warto przypomnieć, że brane pod uwagę są dwa modele – klasyczny czterodniowy tydzień pracy, a więc z trzydniowymi wszystkimi weekendami od piątku do niedzieli oraz odpowiednie skrócenie każdego z pięciu dni pracy”⁵.

Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej uruchomiło pilotażowy program skróconego tygodnia pracy w lipcu 2025 r. Realizacja projektu została podzielona na trzy etapy⁶. Obecnie trwa etap II – „Testowanie wprowadzenia skróconego czasu pracy w środowisku pracy”, który kończy się 31 grudnia 2026 r. Kolejnym etapem będzie „Podsumowanie realizacji projektu pilotażowego” (etap III kończy się 15 maja 2027 r.)⁷. Szansę na testowanie różnych form skrócenia czasu pracy z zachowaniem wynagrodzenia dostało 90 pracodawców – spośród 1994 przedsiębiorstw i instytucji, które złożyły wnioski. Średnia kwota dofinansowania wyniosła ponad pół miliona zł, a projekty objęły łącznie ponad 5 tys. pracowników⁸, głównie pracowników z sektora publicznego, a nie prywatnego. Bowiem wybrane projekty w pilotażu „*Skrócony czas pracy – to się dzieje!*” należą w dominującej przewadze głównie do podmiotów z sektora publicznego i użyteczności publicznej, jak urzędy gminne, miejskie itp.⁹. Takie zestawienie uczestników pokazuje, że pilotaż koncentruje się przede wszystkim na organizacjach o charakterze publicznym lub działających w obszarze usług publicznych, podczas gdy udział podmiotów prywatnych jest mniej reprezentatywny.

Główne wymogi udziału w programie pilotażowym obejmowały¹⁰:

- prowadzenie działalności przez co najmniej 12 miesięcy przed dniem złożenia wniosku;

⁴ B. Sorokowska, *Czterodniowy tydzień pracy. Krok w stronę nowoczesności*, <https://pl.euronews.com/business/2025/07/01/czterodniowy-tydzien-pracy-w-polsce-krok-w-strone-nowoczesnosci>

⁵ Z. Biskupski, *Zmiany w kodeksie pracy: nowe przepisy o czasie pracy to nie wszystko, co z wynagrodzeniami i urlopami*, <https://www.infor.pl/twoje-pieniadze/zarobki/7529887,nowy-kodeks-pracy-nowy-tygodniowy-wymiar-czasu-pracy-cztery-dni-zamiast-pieciu.html>

⁶ *Skrócony czas pracy - to się dzieje!*, Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, <https://www.gov.pl/web/rodzina/skrocony-czas-pracy--to-sie-dzieje-pracodawco-dowiedz-sie-wiecej-o-pilotazu>

⁷ Do tego terminu Realizator projektu jest zobowiązany przekazać Ministrowi sprawozdanie końcowe oraz ankiety kwartalne pracodawcy i pracowników.

⁸ *Skrócony czas pracy - to się dzieje!*, wyd. cyt.

⁹ Lista projektów zakwalifikowanych do dofinansowania w ramach naboru do pilotażu „*Skrócony czas pracy – to się dzieje!*” Projekty zostały przyporządkowane do koszyków wyodrębnionych wg kryterium grup sekcji PKD (3 grupy), <https://www.gov.pl/attachment/46984933-bd2c-4725-8764-cf53c87a4900>

¹⁰ *Skrócony czas pracy - to się dzieje!*, wyd. cyt.

- zatrudnianie co najmniej 75 proc. pracowników na podstawie umowy o pracę, powołań, wyboru, mianowania lub spółdzielczej umowy o pracę;
- objęcie projektem minimum 50 proc. pracowników;
- utrzymanie zatrudnienia na poziomie nie niższym niż 90 proc. stanu początkowego, określonego we wniosku;
- utrzymanie wynagrodzeń pracowników biorących udział w projekcie pilotażowym na poziomie nie niższym niż obowiązujący w dniu rozpoczęcia realizacji projektu pilotażowego, przez cały okres jego trwania;
- brak pogorszenia warunków pracy i płacy pracowników objętych projektem.

Środki z dofinansowania projektu pracodawcy mogą wykorzystać na¹¹:

- wprowadzenie zmian w regulaminie pracy;
- wdrożenie cyfrowych narzędzi monitorowania czasu pracy i jego efektywności;
- profesjonalne doradztwo i wsparcie merytoryczne.

Wśród rozwiązań możliwych do zastosowania przez firmy biorące udział w pilotażu znajdują się¹²:

- redukcja liczby godzin pracy w ciągu dnia (np. do 6 godzin dziennie);
- skrócenie tygodnia pracy (wprowadzenie trzydniowego weekendu);
- przyznanie dodatkowych dni urlopu.

Z perspektywy deklaracji rządowych najbardziej prawdopodobnym kierunkiem w celu unormowania czterodniowego tygodnia pracy wydaje się być zmiana przepisów krajowych, czyli nowelizacja kodeksu pracy.

Nowa forma organizacji pracy – co na to pracownicy i nauczyciele zawodu?

Według dostępnych danych pracownicy są w większości za skróceniem tygodnia pracy. Z badania opinii publicznej przeprowadzonego przez Fundację Stocznia wynika, że **spośród badanych osób pracujących (N=592) 61% popiera skrócenie ustawowego czasu pracy**. Aż 80% osób pracujących z wykształceniem wyższym w wieku 18-44 (N = 95) i 59% osób pracujących z wykształceniem wyższym w wieku 45+ (N = 92) jest za takim rozwiązaniem. **63% osób pracujących dopuszcza pracę 8 godzin dziennie przez 4 dni w tygodniu**, natomiast

¹¹ K. Czajkowska, *Rewolucyjne zmiany! Już od 30 czerwca czterodniowy tydzień pracy w Polsce*, <https://gospodarka.dziennik.pl/praca/artykuly/9827127,rewolucyjne-zmiany-juz-od-30-czerwca-czterodniowy-tydzien-pracy-w-pol.html>

¹² Tamże.

51% osób pracujących popiera pracę 6,5 godzin dziennie przez 5 dni w tygodniu¹³. Również „z danych Research Partner/Ariadna wynika, że w Polsce wyraźnym faworytem jest skrócenie tygodnia pracy do czterech dni. W badaniu przeprowadzonym w dniach 1-4 sierpnia 2025 r. na ogólnopolskiej próbie 1040 osób:

- 57% respondentów wybrało opcję pracy 4 dni w tygodniu zamiast 5;
- 17% opowiedziało się za skróceniem dnia pracy z 8 do 7,5 godziny;
- 26% uznało, że trudno im wskazać preferowane rozwiązanie”¹⁴.

Ciekawe wnioski płyną z globalnego badania międzynarodowej organizacji 4 Day Week Global, która nieustannie rozwija badania czterodniowego tygodnia pracy. W programach pilotażowych czterodniowego tygodnia pracy wzięło udział do tej pory łącznie 91 firm oraz około 3 500 pracowników z krajów takich jak Irlandia, USA, Kanada, Australia a także Wielka Brytania. Wyniki przedstawione w raporcie pt. *A global of the overview 4 day week. Incorporating new evidence from the UK* podsumowują doświadczenia Wielkiej Brytanii, gdzie 61 firm oraz około 2 900 pracowników przystąpiło do sześciomiesięcznego testowania skróconego tygodnia pracy (program trwał od czerwca do grudnia 2022 roku)¹⁵. Z raportu wynika, że pracownicy odczuli ogólną poprawę zdrowia psychicznego, w tym¹⁶: obniżenie poziomu wypalenia zawodowego; zmniejszenie nasilenia negatywnych emocji; zmniejszenie uczucia zmęczenia; poprawę zdrowia psychicznego; ograniczenie problemów ze snem; obniżenie poziomu stresu; poprawę stanu zdrowia fizycznego. Ponadto¹⁷:

- 90 proc. pracowników zadeklarowało, że zdecydowanie chce kontynuować pracę w systemie czterodniowego tygodnia pracy, przy czym nikt nie stwierdził, że zdecydowanie nie chce kontynuować;
- 55 proc. respondentów zgłosiło wzrost swojej efektywności w pracy;
- 15 proc. badanych powiedziało, że żadna kwota wynagrodzenia nie skłoniłaby ich do przyjęcia pięciodniowego tygodnia pracy w kolejnej pracy.

Zatem, jak pokazują powyższe dane można przypuszczać, że skrócenie tygodnia pracy wpłynęłoby pozytywnie na dobrostan pracowników również w naszym kraju. Jednak z

¹³ P. Zalewski, R. Rudnicki, *Kto chce pracować krócej? Raport z badania opinii publicznej*, Fundacja Stocznia, wrzesień 2025, <https://stocznia.org.pl/wp-content/uploads/2023/09/KTOCHCEPRACOWACKROCEJRAPORT.pdf>, s. 4; 6; 20.

¹⁴ *Czterodniowy tydzień pracy – jak działa ten model? Czy skrócony czas pracy się opłaca?*, <https://praca.asistwork.pl/blog/poradnik-pracodawcy/czterodniowy-tydzien-pracy-jak-dziala-ten-model-czy-skrocony-czas-pracy-sie-oplaca#4-dniowy-tydzien-pracy-jakich-firmach-na-swiecie-dziala>

¹⁵ *A global of the overview 4 day week. Incorporating new evidence from the UK*, February 2023, 4 Day Week Global, <https://helptogrowalumni.org/wp-content/uploads/2024/01/A-global-overview-of-the-4-day-week.pdf>, s. 4.

¹⁶ Tamże, s. 5.

¹⁷ Tamże.

perspektywy szkolnictwa zawodowego trudno uniknąć pewnych obaw. W tym przypadku czterodniowy tydzień pracy oznaczałby zmiany organizacyjne dotyczące m.in. planu zajęć i praktyk zawodowych, dłuższe dni nauki lub konieczność zatrudnienia dodatkowych nauczycieli zawodu, aby zachować sumaryczną liczbę godzin praktyk. Zmiany w organizacji praktyk zawodowych będą trudne, dlatego że odbywają się one u pracodawców, a warsztaty i pracownice mają ograniczoną przepustowość. Poza tym w przypadku szkolnictwa zawodowego już od lat słyhać krytykę i pojawiające się głosy o zbyt krótkim czasie na zajęcia praktyczne czy praktyki u pracodawcy. Natomiast w przypadku szkolnictwa ogólnokształcącego mówi się o przeładowanych programach nauczania. W szkolnictwie branżowym problem jest jednak większy niż w liceach ogólnokształcących. W modelu dualnym kształcenie jest podzielone między szkołę i pracodawcę, więc skrócenie tygodnia pracy dotyka dwóch równoległych systemów organizacyjnych. Jeśli zmiany miałyby wejść w życie wymagałyby reformy Prawa oświatowego i Kodeksu pracy, pod które podlega młodociany pracownik. Największe bariery dla modelu dualnego to synchronizacja w sumie trzech systemów, bowiem do systemu oświaty i prawa pracy dochodzą możliwości przedsiębiorstw. W realnym środowisku pracy, gdzie produkcja działa w cyklach, usługi zależą od popytu, a logistyka ma sztywne harmonogramy, może być ciężko zachować ciągłość szkolenia zawodowego, jednocześnie zachowując normy czasu pracy młodocianych pracowników, normy BHP, wydolność uczniów i możliwości organizacyjne zakładów pracy, a w szczególności dostępność nauczycieli praktycznej nauki zawodu. Najbardziej prawdopodobny dla szkolnictwa zawodowego scenariusz to skrócenie tygodnia nauki w szkole, ale nie u pracodawcy. Dzięki temu zachowana zostałaby ciągłość szkolenia zawodowego. Inne warianty wiązałyby się np. z koniecznością zmniejszenia tygodniowej liczby godzin praktyk, co nie będzie korzystne dla uczniów szkół kształcących w zawodach.

Kontrowersje wśród polskich pracodawców

Na świecie wiele firm testowało model czterodniowego tygodnia pracy, a niektóre z nich wdrożyły go na stałe. Najwięcej korzyści odnotowano w firmach biurowych i technologicznych. Taki model pracy sprawdził się m.in. w firmie Microsoft Japonia, gdzie efektem jego wdrożenia (przy pełnym wynagrodzeniu) był: wzrost produktywności o 40%, spadek zużycia energii elektrycznej o 23% i oszczędność papieru o 59%. Poprawa satysfakcji z pracy i obniżenie kosztów to pozytywne efekty nowego modelu. Taki model pracy sprawdza się przy odpowiednim dopasowaniu procesów, jednak nie wszędzie. Istnieją bowiem branże wymagające ciągłej dostępności lub mające mało elastyczną strukturę i w tych firmach trudniej go wdrożyć. Ważne jest solidne przygotowanie: optymalizacja pracy, eliminacja zbędnych działań

uporządkowane procesy, wyeliminowanie zbędnych spotkań, optymalizacja komunikacji i zbiorowa umowa (*social contract*) przy zespołowym zaangażowaniu i zakomunikowanie zmian zespołom¹⁸. Z wyników wspomnianego programu pilotażowego czterodniowego tygodnia pracy przeprowadzonego w Wielkiej Brytanii wynika, że 92% organizacji kontynuuje pracę w systemie czterodniowego tygodnia pracy. Spośród pięciu firm, które tego nie robią, dwie zdecydowały się przedłużyć swoje programy pilotażowe, a trzy wstrzymują je na razie. W porównaniu z analogicznym okresem w poprzednich latach organizacje odnotowały średni wzrost przychodów na poziomie 35 proc.¹⁹.

Wśród polskich pracodawców zdania na temat wprowadzenia czterodniowego tygodnia pracy są podzielone. Z badania, zrealizowanego w dniach 20-28 stycznia 2025 roku, którego partnerem była organizacja Pracodawców RP wynika, że²⁰ „**niemal połowa organizacji (43%), popiera tę ideę przy zachowaniu pełnego wynagrodzenia. Jednak 40% przedsiębiorców sprzeciwia się takiej zmianie (...)** Dokładnie tyle samo firm (po 41%) wskazuje na model 32-godzinny (4 dni po 8 godzin) oraz na model 40-godzinny (4 dni po 10 godzin). (...) Jednym z głównych argumentów za 4-dniowym tygodniem pracy jest wzrost efektywności i zadowolenia pracowników. Ponad jedna trzecia firm (38%) uważa, że skrócenie tygodnia pozytywnie wpłynęłoby na produktywność zespołów. Co ciekawe, 24% przedsiębiorców uważa, że wydajność nie uległaby zmianie, co oznacza brak ryzyka strat. (...) blisko jedna czwarta firm (23%) przewiduje spadek efektywności, co może wynikać z trudności w organizacji pracy lub konieczności intensyfikacji obowiązków w krótszym czasie”²¹.

Natomiast z badania „Indeks Biznesu” przeprowadzonego w kwietniu 2024 r. na zlecenie Konfederacji Lewiatan, wynika że „**76% przedsiębiorców nie popiera pomysłu wprowadzenia 4-dniowego tygodnia pracy.** (...) Wprowadzenia 4-dniowego tygodnia pracy zdecydowanie nie popierają firmy duże (78%), średnie (77%) i małe (75%). Podoba się ten pomysł tylko 24% przedsiębiorców, w tym 25% małych firm, 22% dużych i 21% średnich”²². Zdaniem Konfederacji Lewiatan nie możemy liczyć na szybki wzrost produktywności a skrócenie czasu pracy bez adekwatnego zmniejszenia wynagrodzeń byłoby silnym impulsem inflacyjnym, ponadto inwestycje w Polsce stałyby się mniej opłacalne²³. Zdaniem prezesa Związku

¹⁸ *Czterodniowy tydzień pracy – jak działa ten model?...*, wyd. cyt.

¹⁹ *A global of the overview 4 day week...*, wyd. cyt., s. 4.

²⁰ Próba wynosząca N=329 firm (ok. 100 firm małych zatrudniających do 10 pracowników, ok. 100 firm średnich zatrudniających 10-49 pracowników oraz ok. 100 firm dużych zatrudniających 50-249 pracowników).

²¹ *Barometr Polskiego Rynku Pracy. I półrocze 2025*, VIII edycja, Personnel Service S. A., <https://personnelservice.pl/wp-content/uploads/2025/03/barometr-2025-i-polrocze.pdf>, s. 15.

²² *Indeks Lewiatana. Przedsiębiorcom nie podoba się 4-dniowy tydzień pracy*, Konfederacja Lewiatan, <https://lewiatan.org/indeks-lewiatana-przedsiębiorcom-nie-podoba-sie-4-dniowy-tydzien-pracy/>

²³ *Jakie będą konsekwencje skrócenia czasu pracy w gospodarce?*, Konfederacja Lewiatan, <https://lewiatan.org/>

Przedsiębiorców i Pracodawców (ZPP) obniżyłyby się w Polsce m.in. wszystkie wskaźniki produktywności, a taki system „dla polskiej gospodarki byłaby to katastrofa”²⁴.

Jak wskazuje Konfederacja Lewiatan „przy niskim bezrobociu, powszechnie odczuwanym braku pracowników i systematycznie malejącej liczbie osób w wieku produkcyjnym (ubytek ponad 150 tysięcy osób rocznie) skrócenie czasu pracy (...) nie zostanie zrównoważone przez wzrost zatrudnienia”²⁵. Według tej organizacji największe szanse na 4-dniowy tydzień pracy mają pracownicy zatrudnieni w branżach nowoczesnych usług, doradztwa, w sektorach finansowym, ubezpieczeniowym czy IT, natomiast problematyczne wydaje się wdrożenie skróconego tygodnia pracy w wielu branżach przemysłu, budownictwa, handlu, a zwłaszcza sfery usług publicznych²⁶. Bowiem „łatwiej obniżyć czas pracy np. w IT niż choćby w przemyśle, gdzie maszyny, urządzenia muszą być obsługiwane przez pracowników, od liczby godzin pracy wykorzystania maszyn zależy wydajność firmy”²⁷. Trzeba pamiętać o branżach, które pracują nieprzerwanie przez siedem dni w tygodniu, np. służba zdrowia, ale także hotelarstwo, gastronomia. W wielu firmach już teraz brakuje potrzebnego personelu. To prowadzi do pytania, czy jesteśmy w stanie poradzić sobie np. z utrzymaniem dostępności usług dla obywateli. Z tym problemem mierzy się zarówno sektor publiczny jak i prywatny²⁸.

W przypadku większości stanowisk pracy, aby zwiększyć produkcję, niezbędne są kosztowne inwestycje umożliwiające automatyzację i cyfryzację procesów produkcji i sprzedaży²⁹. Zatem wprowadzenie krótszego tygodnia pracy powinno mieć charakter ewolucyjny, a nie rewolucyjny. Zdaniem Konfederacji Lewiatan przy wsparciu finansowym ze strony państwa inwestycji w transformację technologiczną realne staną się takie rozwiązania także w przemyśle i niektórych usługach. Tempo i zasady jego wprowadzenia powinny być jednak maksymalnie zdecentralizowane na poziomie firmy i pracowników³⁰.

Natomiast w opinii zastępcy dyrektora Polskiego Instytutu Ekonomicznego, żeby „móc rozmawiać o czterodniowym tygodniu pracy, należałoby najpierw ujednolicić regulacje na

jakie-beda-konsekwencje-skrócenia-czasu-pracy-gospodarce/

²⁴ A. Bytniewska, A. Oksiuta, *Czterodniowy tydzień pracy? „Pomysł szkodliwy, infantylny”*, https://serwisy.gazeta-prawna.pl/praca-i-kariera/artykuly/8490058%2Cczerwodniowy-tydzien-pracy-zpp-kazmierczak.html?utm_source=chatgpt.com

²⁵ *Jakie będą konsekwencje skrócenia czasu pracy...*, wyd. cyt.

²⁶ *4-dniowy tydzień pracy jest możliwy, ale nie dla wszystkich*, <https://lewiatan.org/4-dniowy-tydzien-pracy-jest-mozliwy-ale-nie-dla-wszystkich/>

²⁷ M. Lis, *Ministra pracy mówi o 4-dniowym tygodniu pracy. Eksperci wskazują ryzyka*, <https://businessinsider.com.pl/praca/polacy-popieraja-czerwodniowy-tydzien-pracy-eksperti-maja-powazne-watpliwosci/p29z8lg>

²⁸ Tamże.

²⁹ *Jakie będą konsekwencje skrócenia czasu...*, wyd. cyt.

³⁰ *4-dniowy tydzień pracy jest możliwy, ale...*, wyd. cyt.

poziomie poszczególnych branż”³¹. Według Pracodawców RP krótszy tydzień pracy „będzie działał w zawodach typowo freelancerskich. W innych nie.”³². Pracodawcy RP przeprowadzili sondę wśród swoich członków, z której wynika m.in., że przedsiębiorcy podkreślają, że decyzja o wprowadzeniu czterodniowego dnia pracy wymaga dogłębnej analizy prawnej i kalkulacji. „Przeciwko skracaniu tygodnia pracy do czterech dni są między innymi przedstawiciele branż: transportowej, usługowej, medycznej, turystycznej czy energetycznej. Natomiast przedstawiciele reprezentujący między innymi takie dziedziny jak marketing, finanse, doradztwo czy reklamę twierdzą, że istnieje możliwość krótszego tygodnia pracy, ale w dalszej perspektywie”³³. Z wyników sondy wynika ponadto, iż „zdecydowana większość (40,4 proc.) odpowiada, że wdrażając czterodniowy tydzień pracy musieliby w swoich firmach, przedsiębiorstwach zatrudnić dodatkowych pracowników. Ponad jedna czwarta (25,5 proc.) podkreśla też, że taki system pracy mógłby doprowadzić do braku dostępności pracowników w sytuacjach wymagających nagłego i natychmiastowego zwiększenia produkcji i działalności firmy”³⁴. Dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, w tym rzemiosła, będzie to duże wyzwanie.

Z analiz przedstawionych przez Instytut Badań Strukturalnych wynika, że „z przyczyn demograficznych w Polsce pogłębiać będą się niedobory pracowników, nawet przy utrzymaniu pięciodniowego tygodnia pracy. **Prognozy struktury zatrudnienia zapowiadają niedobór pracowników w 21 z 39 grup zawodowych w horyzoncie 2040 roku.** Skrócenie czasu pracy wywołałoby niedobór we wszystkich 39 grupach zawodowych, zwłaszcza w usługach”³⁵. Zatem, aby zmiana czasu pracy była skuteczna, proces ten musi być odpowiednio zaplanowany i dostosowany do specyfiki różnych branż, tak aby zachować równowagę między efektywnością pracy a zadowoleniem pracowników i pracodawców, minimalizując jednocześnie potencjalne negatywne skutki ekonomiczne. Dla przedsiębiorców, zwłaszcza rzemieślników, skrócenie tygodnia pracy do czterech dni w tygodniu może być niestety nieopłacalne. I choć prawdopodobnie spowoduje większe zaangażowanie pracowników, nie wszyscy przedsiębiorcy będą mogli sobie na tą zmianę pozwolić. W ramach dialogu społecznego należy rozmawiać na temat dalszego dofinansowania projektu z budżetu państwa (po zakończeniu pilotażu) np. w postaci dopłat, ulg podatkowych czy grantów modernizacyjnych.

³¹ A. Bartman, *4-dniowy tydzień pracy w Polsce? To perspektywa lat, nie miesięcy*, <https://biznes.interia.pl/praca/news-4-dniowy-tydzien-pracy-w-polsce-to-perspektywa-lat-nie-miesi,nId,6682884>

³² *Czterodniowy tydzień pracy? Polska rusza z pilotażem*, Instytut Studiów Wschodnich, <https://businessinsider.com.pl/wiadomosci/jak-skrocenie-czasu-pracy-wplynie-na-rynek-poznaj-opinie/tnwc6bw>

³³ G. J. Leśniak, *Pracodawcy RP sondują 4-dniowy tydzień pracy*, <https://www.prawo.pl/kadry/4-dniowy-tydzien-pracy-sonda,516410.html>

³⁴ Tamże.

³⁵ M. Albinowski, P. Lewandowski, K. Madoń, *Czy czterodniowy tydzień pracy w Polsce jest uzasadniony?*, Instytut Badań Strukturalnych, https://ibs.org.pl/wp-content/uploads/2024/11/IBS_Policy_Paper_3_2024_PL.pdf, s. 3.

Tabela 1. Skrócenie czasu pracy do czterech dni w tygodniu spowoduje niedobór pracowników we wszystkich grupach zawodowych w 2040 r., zwłaszcza w usługach (w tys. pracowników)

Niedobór pracowników wynikający ze:	Specjaliści do spraw zdrowia	Średni personel do spraw zdrowia	Sprzedawcy i pokrewni	Średni personel do spraw biznesu i administracji	Robotnicy budowlani i pokrewni	Kierowcy i operatorzy pojazdów
Zmian strukturalnych i demograficznych	-77	-46	39	-56	-78	-133
Skrócenia czasu pracy	-215	-107	-253	-328	-393	-468
Całkowity niedobór	-292	-154	-214	-384	-471	-601

Źródło: M. Albinowski, P. Lewandowski, K. Madoń, *Czy czterodniowy tydzień...*, wyd. cyt., s. 4.

Obecnie jednak rynek pracy cechuje się stabilizacją. Aż 75% pracodawców ocenia swoją obecną kondycję jako dobrą lub bardzo dobrą. W prognozach polskich pracodawców na pierwszą połowę 2026 roku dominuje scenariusz stagnacji gospodarczej (54% firm)³⁶:

- 78% firm nie planuje żadnych zmian w liczbie zatrudnionych, a wzrost zatrudnienia deklaruje jedynie 15% firm;
- 39% firm planuje podwyżki, a 52% pracodawców zamierza pozostawić pensje na niezmienionym poziomie.

Podsumowanie i wnioski

Odpowiadając dziś na pytanie o czterodniowy tydzień pracy, można powiedzieć, że „krócej nie znaczy gorzej”, ale trzeba wziąć pod uwagę pewne ryzyka dla pracodawców:

1. **Ryzyko spadku produktywności** – skrócony czas pracy może prowadzić do zwiększonego napięcia i intensyfikacji pracy, nie proporcjonalnego do wzrostu efektywności.
2. **Wzrost kosztów organizacyjnych** – konieczność reorganizacji procesów biznesowych i szkoleń pracowników.

³⁶ *Plany pracodawców*, <https://www.randstad.pl/badania/plany-pracodawcow/>

3. **Problemy z kontrolą i zarządzaniem** – możliwe konflikty dotyczące godzin pracy i dostępności pracowników.
4. **Ryzyko nierówności w organizacji** – nie wszystkie stanowiska mogą korzystać z elastycznych modeli pracy. Sektory produkcyjne, logistyczne i usługowe często pozostają poza możliwością skróconego tygodnia.
5. **Zagrożenia dla wzrostu i rozwoju firmy** – mniejsza dostępność pracowników w tygodniu skróconym może ograniczać tempo realizacji projektów. Potencjalne trudności w utrzymaniu dynamiki biznesowej w firmach konkurujących na rynku globalnym.
6. **Ryzyka psychologiczne i społeczne** – wzrost presji efektywności w krótszym czasie pracy.

Z punktu widzenia specyfiki rzemiosła, wskazać należy dodatkowe ryzyka:

7. Skrócenie tygodnia pracy do czterech dni może okazać się nieopłacalne. I choć prawdopodobnie spowoduje większe zaangażowanie pracowników, nie wszyscy rzemieślnicy będą mogli sobie na tę zmianę pozwolić.
8. W przypadku dualnego kształcenia zawodowego z udziałem pracodawców, w które to rzemiosło jest systemowo zaangażowane, już dziś mistrzowie szkolący oraz organizacje samorządu gospodarczego rzemiosła oceniają czas pracy przeznaczony na zajęcia praktyczne u pracodawcy jako zbyt krótki. Skrócenie tygodnia pracy problem ten pogłębi.

Zatem, jak pokazują również raporty, „droga do reformy będzie wymagała poważnej rozmowy o nierównościach, warunkach pracy w różnych sektorach i o tym, kto naprawdę może na tej zmianie zyskać”³⁷. Chociaż ten model pracy prawdopodobnie nie sprawdzi się w każdym miejscu pracy i w każdej branży to może on przynieść wymierne korzyści dla firm w postaci np. mniejszej rotacji, poprawy samopoczucia pracowników czy mniejszej absencji chorobowej. „W organizacjach, które wprowadziły krótszy tydzień pracy, odnotowano zmniejszenie rotacji pracowników o 57% w skali roku. Ponadto liczba zwolnień chorobowych spadła o 65%”³⁸. Plusem czterodniowego tygodnia pracy może stać się także przewaga w walce o talenty³⁹. Kluczowym wyzwaniem pozostaje zachowanie równowagi między elastycznością organizacyjną a skuteczną ochroną pracownika. Dalszy rozwój w kierunku czterodniowego tygodnia pracy

³⁷ *Kto chce pracować krócej? Raport z badania*, <https://stocznia.org.pl/publikacje/kto-chce-pracowac-krocej-raport-z-badania/>

³⁸ K. Czajkowska, *Rewolucyjne zmiany!...*, wyd. cyt.

³⁹ *Czterodniowy tydzień pracy – czy rynek jest gotowy na zmiany?*, https://www.parp.gov.pl/component/content/article/87781:czterodniowy-tydzien-pracy-czy-rynek-jest-gotowy-na-zmiany#_ftn2

wymaga więc dialogu społecznego, adaptacji regulacji prawnych oraz pogłębionych badań empirycznych.

Podsumowując, aby zmiana czasu pracy była skuteczna wprowadzenie krótszego tygodnia pracy powinno mieć charakter ewolucyjny, a nie rewolucyjny. Należałoby najpierw:

- przeprowadzić dokładną analizę potrzeb i możliwości firmy;
- opracować odpowiednią strategię i plan wdrożenia 4-dniowego tygodnia pracy;
- odpowiednio zaplanować, dostosować i przeanalizować oraz ujednolicić regulacje prawne na poziomie poszczególnych branż;
- ze strony państwa: przygotować wsparcie finansowe inwestycji w transformację technologiczną;
- w ramach dialogu: rozmawiać na temat dofinansowania projektu z budżetu państwa.

Bibliografia

4-dniowy tydzień pracy jest możliwy, ale nie dla wszystkich, <https://lewiatan.org/4-dniowy-tydzien-pracy-jest-mozliwy-ale-nie-dla-wszystkich/>

A global overview of the 4 day week. Incorporating new evidence from the UK, February 2023, 4 Day Week Global, <https://helptogrowalumni.org/wp-content/uploads/2024/01/A-global-overview-of-the-4-day-week.pdf>

Albinowski M., Lewandowski P., Madoń K., *Czy czterodniowy tydzień pracy w Polsce jest uzasadniony?*, Instytut Badań Strukturalnych, https://ibs.org.pl/wp-content/uploads/2024/11/IBS_Policy_Paper_3_2024_PL.pdf

Barometr Polskiego Rynku Pracy. I półrocze 2025, VIII edycja, Personnel Service S. A., <https://personnelservice.pl/wp-content/uploads/2025/03/barometr-2025-i-polrocze.pdf>

Bartman A., *4-dniowy tydzień pracy w Polsce? To perspektywa lat, nie miesięcy*, <https://biznes.interia.pl/praca/news-4-dniowy-tydzien-pracy-w-polsce-to-perspektywa-lat-nie-miesi,nId,6682884>

Biskupski Z., *Zmiany w kodeksie pracy: nowe przepisy o czasie pracy to nie wszystko, co z wynagrodzeniami i urlopami*, <https://www.infor.pl/twoje-pieniadze/zarobki/7529887,nowy-kodeks-pracy-nowy-tygodniowy-wymiar-czasu-pracy-cztery-dni-zamiast-pieciu.html>

Bytniewska A., Oksiuta A., *Czterodniowy tydzień pracy? „Pomysł szkodliwy, infantylny”*, https://serwisy.gazetaprawna.pl/praca-i-kariera/artykuly/8490058%2Cczerwodniowy-tydzien-pracy-zpp-kazmierczak.html?utm_source=chatgpt.com

Chinowski N., *Piątek jak sobota w PRL? Burza wokół czasu pracy*, <https://forsal.pl/praca/>

- aktualnosci/artykuly/9432366,skrocona-liczba-dni-pracy-jak-to-dziala.html
- Czajkowska K., *Rewolucyjne zmiany! Już od 30 czerwca czterodniowy tydzień pracy w Polsce*, <https://gospodarka.dziennik.pl/praca/artykuly/9827127,rewolucyjne-zmiany-juz-od-30-czerwca-czterodniowy-tydzien-pracy-w-pol.html>
- Czterodniowy tydzień pracy? Polska rusza z pilotażem*, Instytut Studiów Wschodnich, <https://businessinsider.com.pl/wiadomosci/jak-skrocenie-czasu-pracy-wplynie-na-rynek-poznaj-opinie/tnwc6bw>
- Czterodniowy tydzień pracy – czy rynek jest gotowy na zmiany?*, https://www.parp.gov.pl/component/content/article/87781:czterodniowy-tydzien-pracy-czy-rynek-jest-gotowy-na-zmiany#_ftn2
- Czterodniowy tydzień pracy – jak działa ten model? Czy skrócony czas pracy się opłaca?*, <https://praca.asistwork.pl/blog/poradnik-pracodawcy/czterodniowy-tydzien-pracy-jak-dziala-ten-model-czy-skrocony-czas-pracy-sie-oplaca#4-dniowy-tydzien-pracy-jakich-firmach-na-swiecie-dziala>
- Czterodniowy tydzień pracy jest dobry dla zdrowia – dlaczego więc go nie wdrażamy?*, <https://www.bbc.com/polska/articles/c8exkxw133eo>
- Indeks Lewiatana. Przedsiębiorcom nie podoba się 4-dniowy tydzień pracy*, Konfederacja Lewiatan, <https://lewiatan.org/indeks-lewiatana-przedsiębiorcom-nie-podoba-sie-4-dniowy-tydzien-pracy/>
- Jakie będą konsekwencje skrócenia czasu pracy w gospodarce?*, Konfederacja Lewiatan, <https://lewiatan.org/jakie-beda-konsekwencje-skrocenia-czasu-pracy-gospodarce/>
- Kto chce pracować krócej? Raport z badania*, <https://stocznia.org.pl/publikacje/kto-chce-pracowac-krocej-raport-z-badania/>
- Kupczyk K., *4-dniowy tydzień pracy – od kiedy w Polsce? Zalety i wady dla pracodawców i pracowników [Aktualizacja: Październik 2025]*, <https://www.sdworx.pl/pl-pl/blog/4-dniowy-tydzien-pracy>
- Leśniak G. J., *Pracodawcy RP sondują 4-dniowy tydzień pracy*, <https://www.prawo.pl/kadry/4-dniowy-tydzien-pracy-sonda,516410.html>
- Lis M., *Ministra pracy mówi o 4-dniowym tygodniu pracy. Eksperti wskazują ryzyka*, <https://businessinsider.com.pl/praca/polacy-popieraja-czterodniowy-tydzien-pracy-eksperti-maja-powazne-watpliwosci/p29z8lg>
- Lista projektów zakwalifikowanych do dofinansowania w ramach naboru do pilotażu „Skrócony czas pracy – to się dzieje!” Projekty zostały przyporządkowane do koszyków wyodrębnionych wg kryterium grup sekcji PKD (3 grupy)*, <https://www.gov.pl/attachment/>

46984933-bd2c-4725-8764-cf53c87a4900

Plany pracodawców, <https://www.randstad.pl/badania/plany-pracodawcow/>

Skrócony czas pracy - to się dzieje!, Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej,
<https://www.gov.pl/web/rodzina/skrocony-czas-pracy--to-sie-dzieje-pracodawco-do-wiedz-sie-wiecej-o-pilotazu>

Sorokowska B., *Czterodniowy tydzień pracy. Krok w stronę nowoczesności*, <https://pl.euronews.com/business/2025/07/01/czterodniowy-tydzien-pracy-w-polsce-krok-w-strone-nowoczesnosci>

Zalewski P., Rudnicki R., *Kto chce pracować krócej? Raport z badania opinii publicznej*, Fundacja Stocznia, wrzesień 2025, <https://stocznia.org.pl/wp-content/uploads/2023/09/KTOCHCEPRACOWACKROCEJRAPORT.pdf>

Spis tabel

Tabela 1. Skrócenie czasu pracy do czterech dni w tygodniu spowoduje niedobór pracowników we wszystkich grupach zawodowych w 2040 r., zwłaszcza w usługach (w tys. pracowników) 9