

## **Łukasz Wojcieszak**

dr hab., prof. PŚk, Politechnika Świętokrzyska

<https://orcid.org/0000-0002-9166-4464>

[lwojcieczak@tu.kielce.pl](mailto:lwojcieczak@tu.kielce.pl)

# **Kwestia wprowadzenia czterodniowego tygodnia pracy**

## **Wstęp**

Problem skracania tygodnia pracy coraz częściej pojawia się w dyskursie publicznym, wzbudzając często skrajne reakcje: od zdecydowanej aprobaty po jednoznaczną krytykę. W niniejszym opracowaniu przedstawione zostały argumenty zarówno zwolenników, jak i przeciwników tego rozwiązania. Celem artykułu jest podsumowanie prób wprowadzania czterodniowego tygodnia pracy w polskich realiach.

Kwestią przyszłości pozostaje to, czy i kiedy taki model upowszechni się, będąc przedmiotem regulacji kodeksowej. Niezależnie od tego warto jednak przedstawić specyfikę dotychczas zastosowanych rozwiązań i nakreślić optymalne rozwiązania, mogące stać się podstawą ewentualnych regulacji prawnych.

Wprowadzenie czterodniowego tygodnia pracy niesie ze sobą liczne korzyści, jednak można przyjąć, iż w warunkach Polski jest to zdecydowanie przedwczesne rozwiązanie, a w niektórych branżach wręcz niekorzystne. Można również postawić hipotezę badawczą, iż tak znaczące ograniczenie tygodnia pracy jest w przewidywalnej przyszłości mało prawdopodobne. Warto przy tym postawić pytanie o negatywne aspekty, jakie obecnie niesie ze sobą takie rozwiązanie. W tym kontekście zasadnicze znaczenie mają wnioski płynące dla Polski ze zrealizowanego programu pilotażowego.

W opracowaniu zastosowano metodę analizy tekstu prawnego oraz metodę porównawczą (zwłaszcza w kwestii porównania różnych długości tygodnia pracy). Konieczne okazały się także metody analizy czynnikowej (zwłaszcza w ustaleniu przyczyn redukcji długości tygodnia pracy) oraz opis wprowadzanych działań o charakterze prawnym i faktycznym.

### Geneza i idea czterodniowego czasu pracy

Wprowadzanie czterodniowego tygodnia pracy, nadzorowane przez Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, powoli staje się rzeczywistością. Od 2025 r. w różnych miejscach na terenie Polski wdrażane są programy pilotażowe, zaś w 2027 r. praca w takim wymiarze ma się upowszechnić. W dyskursie publicznym najczęściej mowa jest o czterodniowym tygodniu pracy oraz trzydniowym weekendzie, często z likwidacją piątku jako dnia roboczego. Warto zauważyć, że po kilkudziesięciu latach obowiązywania pięciodniowego tygodnia pracy z dwoma dniami wolnymi (sobota aż do lat 90. była dniem roboczym) stanowi to istotne *novum*. W toczącej się w Polsce dyskusji podnosi się takie aspekty jak koszty rozwiązań, wpływ na efektywność oraz realia występujące w poszczególnych branżach. Wskazuje się na to, że czterodniowy tydzień pracy jest swoistą odpowiedzią na występujące wśród pracowników problemy związane z negatywnymi aspektami rywalizacji, pracoholizmu, wypalenia zawodowego, a także na coraz silniej odczuwalne konsekwencje postępu technologicznego, w szczególności zaś upowszechnienie sztucznej inteligencji.

Kwestia wprowadzenia czterodniowego tygodnia pracy została podniesiona już w latach 50. XX wieku. Jako przykład można podać wypowiedź Richarda Nixona z 1956 r.: „Czterodniowy tydzień pracy jest nieunikniony” (De Spiegelaere, Piasna 2020, s. 13), czy nawet wdrożenie tej koncepcji w przypadku amerykańskich kierowców cystern w latach 40. XX wieku. Badania naukowe oraz publikacje akademickie na temat projektu czterodniowego tygodnia pracy zaczęły pojawiać się już w latach 70., a zainteresowanie tym problemem uwidoczniło się, choć na krótko, zwłaszcza w USA. Projekt

spotkał się jednakże z silnymi głosami sprzeciwu, budząc liczne kontrowersje (Balla 2007, s. 11).

Na uwagę zasługuje program czterodniowego tygodnia pracy (*Four Day Week Global* – 4DWG), którego celem jest nie tylko skrócenie godzin pracy, ale także kompleksowa transformacja przedsiębiorstw (*4 Day Week Global*). Program został zapoczątkowany w 2019 r. przez Andrew Barnes'a i Charlotte Lockhart. Czterodniowy i 32-godzinny tydzień pracy w ostatnich latach zyskuje na popularności, w związku z tym w ramach programu zaczęto wspierać podmioty chcące wypróbować to rozwiązanie bez obniżek wynagrodzenia. W 2022 r. doszło do pierwszych na świecie skoordynowanych prób i zakrojonych na szeroką skalę niezależnych badań nad czterodniowym tygodniem pracy (Kelly i in. 2022, s. 4).

Na początku 2024 r. 41 niemieckich przedsiębiorstw rozpoczęło projekt czterodniowego tygodnia pracy, aby sprawdzić, czy tak istotna zmiana może przynieść pozytywne rezultaty zarówno pracodawcom, jak i pracownikom. Przez sześć miesięcy, pod ścisłą obserwacją naukowców z Uniwersytetu w Münsterze, przedsiębiorstwa wolontariackie umożliwiły krótszą pracę bez obniżania wynagrodzeń. Program pilotażowy został zainicjowany przez berlińskie przedsiębiorstwo konsultingowe Intraprenör we współpracy z organizacją 4DWG. Spośród przedsiębiorstw, które wzięły udział w testach, ponad 70% zadeklarowało plany kontynuacji projektu. Niektóre ogłosiły przedłużenie fazy testowej, podczas gdy inne rozważały bezpośrednio wprowadzenie skróconych godzin pracy. Dyrektor badania, Julia Backmann, podkreśliła jednak, że celem badania nie było propagowanie powszechnego wprowadzenia tego rozwiązania we wszystkich sektorach, lecz raczej zbadanie innowacyjnego modelu czasu pracy i jego skutków. Carsten Meier z przedsiębiorstwa Intraprenör zaznaczył, że pozytywnych wyników badań nie da się automatycznie przełożyć na podobne zyski dla każdej firmy w Niemczech (Wrede 2024).

## Historia skracania czasu pracy

Rewolucja przemysłowa charakteryzowała się dynamicznym rozwojem gospodarczym przy częstym lekceważeniu warunków, w jakich

wykonywana była praca. Wczesny kapitalizm stał się wręcz symbolem wyzysku, braku ochrony pracowników oraz dążenia do maksymalnego zysku za wszelką cenę. Brak regulacji w zakresie prawa pracy sprawiał, że praktycznie każda decyzja w sprawie czasu pracy należała do pracodawcy (w XIX wieku 10-, 12- czy nawet 16-godzinny dzień pracy stanowił normę). W drugiej połowie XIX wieku i pierwszej połowie XX wieku dochodziło do strajków związanych z nadmierną długością dnia pracy. Z czasem pojawił się dodatkowy aspekt: ograniczenie dni roboczych w tygodniu, gdzie od wieków w państwach należących do cywilizacji chrześcijańskiej praca była tradycyjnie zakazana jedynie w niedziele i święta kościelne.

Dla pracowników zasadnicze znaczenie miało skrócenie dnia pracy. W większości państw europejskich pod koniec XIX wieku ograniczono czas pracy kobiet najpierw do 10, później do 8 godzin na dobę, natomiast ograniczenie czasu pracy mężczyzn zaczęto wprowadzać na początku XX w., ale przed I wojną światową dominował jeszcze 10-godzinny dzień pracy. Dopiero po jej zakończeniu ujawniło się dążenie do skrócenia dnia roboczego do 8 godzin (Ostoj 2018, s. 281). W USA w połowie XIX wieku powszechną praktyką była praca ponad 70 godzin tygodniowo, zatem biorąc pod uwagę pracę przez zazwyczaj 6 dni w tygodniu, dawało to ok. 12 godzin dziennie (*Dlaczego pracujemy...* 2023)<sup>1</sup>. Wkrótce po odzyskaniu przez Polskę niepodległości wydany został dekret o 8-mio godzinnym dniu pracy z dnia 23 listopada 1918 r.<sup>2</sup>, mocą którego czas trwania pracy miał wynosić najwyżej 8 godzin na dobę, natomiast w soboty – 6 godzin. Według art. 2 tego dekretu ogólna liczba godzin pracy w tygodniu nie mogła przekraczać 46, nie wliczając w to przerw odpoczynkowych.

<sup>1</sup> Pod koniec I wojny światowej pracownicy zatrudnieni w przemyśle stalowym pracowali nawet 84 godziny w tygodniu. Już wtedy było to przedmiotem licznych protestów. W rezultacie przedsiębiorstwo US Steel skróciło dzień pracy z 12 do 8 godzin. W 1938 r. Franklin D. Roosevelt podpisał ustawę o godzinowych standardach pracy, która stanowiła, że pracodawcy muszą płacić za nadgodziny pracownikom pracującym powyżej 40 godzin tygodniowo (Ostoj 2023).

<sup>2</sup> Dz.U. z 1918 r., nr 17, poz. 4.

W preambule Konstytucji Międzynarodowej Organizacji Pracy (MOP)<sup>3</sup> jest mowa o regulacji czasu pracy, w tym o maksymalnej długości dnia roboczego oraz tygodnia roboczego. O znaczeniu regulacji dotyczących normy czasu pracy świadczy fakt, iż została ona przyjęta już na pierwszej sesji MOP w 1919 r., kiedy to uchwalono Konwencję nr 1 MOP dotyczącą ograniczenia czasu pracy do ośmiu godzin dziennie i czterdziestu ośmiu godzin tygodniowo w zakładach przemysłowych<sup>4</sup>. Stanowiła ona, że czas pracy w zdefiniowanych przedsiębiorstwach przemysłowych nie może przekroczyć 8 godzin dziennie. W 1930 r. rozszerzono jej zakres na pracowników handlu i biurowych przez uchwalenie Konwencji nr 30<sup>5</sup>. Zasadnicze znaczenie dla współczesnych standardów długości dnia i tygodnia roboczego miała również Konwencja nr 47 MOP dotycząca skrócenia czasu pracy do czterdziestu godzin tygodniowo<sup>6</sup>, mająca na celu skracanie tygodnia roboczego w celu walki z bezrobociem (Ostoj 2018, s. 282).

W Polsce praca w wymiarze 6 dni roboczych z sobotami włącznie odbywała się aż do początku lat 70. XX w., gdyż tzw. wolne soboty po raz pierwszy wprowadzono w lipcu 1973 r. Później ich liczba w wymiarze rocznym i miesięcznym stopniowo rosła. Wprowadzenie wolnych sobót było jednym ze słynnych „21 postulatów” ogłoszonych 17 sierpnia 1980 r. przez Międzyzakładowy Komitet Strajkowy. Ostatni z nich stanowił: „Wprowadzić wszystkie soboty wolne od pracy. Pracownikom w ruchu ciągłym i systemie cztero-brygadowym brak wolnych sobót zrekompensować zwiększonym wymiarem urlopu wypoczynkowego lub innymi płatnymi dniami wolnymi od pracy” (21 postulatów...). Pojawienie się wolnych sobót

<sup>3</sup> Dz.U. z 1948 r., nr 43, poz. 308.

<sup>4</sup> Konwencja nr 1 Międzynarodowej Organizacji Pracy dotycząca ograniczenia czasu pracy do ośmiu godzin dziennie i czterdziestu ośmiu godzin tygodniowo w zakładach przemysłowych, <https://www.mop.pl/doc/html/konwencje/k001.html>.

<sup>5</sup> Konwencja nr 30 Międzynarodowej Organizacji Pracy dotycząca uregulowania czasu pracy w handlu i w biurach, <https://www.mop.pl/doc/html/konwencje/k030.html>.

<sup>6</sup> Konwencja nr 47 Międzynarodowej Organizacji Pracy dotycząca skrócenia czasu pracy do czterdziestu godzin tygodniowo, <https://www.mop.pl/doc/html/konwencje/k047.html>.

nie zakończyło jednakże planów reform czasu pracy. Pojawiły się koncepcje zmiany liczby dni roboczych w ramach 40-godzinnego tygodnia roboczego, np. 4 dni pracy po 10 godzin i 3 dni wolne, ale z powodu potencjalnego zagrożenia dla zdrowia tego typu rozkład uznano za niewłaściwy (Ostoj 2018, s. 283). Obecnie, jak stanowi art. 129 § 1 k.p.<sup>7</sup>, czas pracy nie może przekraczać 8 godzin na dobę i przeciętnie 40 godzin w pięciodniowym tygodniu pracy. Z kolei art. 143 k.p. umożliwia pracownikowi wnioskowanie o system skróconego tygodnia pracy. W tym systemie dopuszczalne jest wykonywanie pracy przez pracownika przez mniej niż 5 dni w ciągu tygodnia, przy równoczesnym przedłużeniu dobowego wymiaru czasu pracy, nie więcej niż do 12 godzin, w okresie rozliczeniowym.

### Realizacja polskiego projektu pilotażowego

Polski rząd postanowił wdrożyć program pilotażowy dotyczący skróconego tygodnia pracy w 2025 r., przeznaczając na jego realizację 10 mln zł z Funduszu Pracy. Przygotowane narzędzia jego realizacji miały zachęcić do wdrożenia krótszego tygodnia pracy, jednak wyłącznie w tych przedsiębiorstwach i instytucjach, które same zdecydowały się na udział w programie pilotażowym. Program, z założenia o charakterze dobrowolnym i testowym, miał potrwać ok. 15–18 miesięcy, a jego efekty miały pomóc w podjęciu decyzji, czy wprowadzać zmiany na poziomie całego kraju. W przypadku pozytywnych efektów rząd miałby istotne podstawy do dokonania nowelizacji Kodeksu pracy i rozszerzenia tego systemu na większą skalę (Sarniewicz 2025).

Od 14 sierpnia do 15 września 2025 r. trwał nabór wniosków do programu pilotażowego czterodniowego tygodnia pracy. Wzięło w nim udział niemal 2 tys. przedsiębiorstw oraz instytucji, a lista zakwalifikowanych projektów objęła 90 podmiotów, a zatem więcej, niż to wynikało ze wstępnego regulaminu. Program pilotażowy objął ponad 5 tys. pracowników, głównie w sektorze publicznym. Projekty wybrane w programie o nazwie: „Skrócony czas

<sup>7</sup> Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (t.j. Dz.U. z 2025 r., poz. 277 z późn. zm.).

pracy – to się dzieje!” należą m.in. do Lasów Państwowych, spółek wodociągowych, spółdzielni mieszkaniowych, urzędów gminnych czy miejskich (*Skrócony czas pracy...* 2025). Trzeba jednak zauważyć, że podmioty publiczne nie zmagają się z takimi samymi trudnościami jak prywatni przedsiębiorcy, więc wyniki testów mogą okazać się niemiernodajne dla podmiotów z sektora prywatnego. Pracodawcy, którzy chcieli przetestować czterodniowy tydzień pracy zaproponowany przez ministerstwo, musieli: prowadzić działalność gospodarczą przez minimum 12 miesięcy przed dniem złożenia wniosku; zatrudniać co najmniej 75% pracowników na podstawie umowy o pracę, mianowania, powołania, wyboru lub spółdzielczej umowy o pracę; objąć projektem co najmniej 50% pracowników; utrzymać zatrudnienie na poziomie równym minimum 90% początkowego stanu (ujętego we wniosku); utrzymać wynagrodzenie pracowników objętych projektem na poziomie nie niższym niż obowiązujący w dniu startu pilotażu (niedopuszczalne było skrócenie czasu pracy kosztem obniżenia pensji), a także dopilnować, aby warunki pracy i płacy pracowników objętych pilotażem nie uległy pogorszeniu w żaden sposób (Kupczyk 2025).

Realizacja projektu pilotażowego rozpoczynała się od dnia zawarcia umowy i była podzielona na trzy etapy, tj. I etap: przygotowanie do wprowadzenia skróconego czasu pracy – od podpisania umowy do 31 grudnia 2025 r.; II etap: testowanie wprowadzenia skróconego czasu pracy w środowisku pracy – od 1 stycznia 2026 r. do 31 grudnia 2026 r.; III etap: podsumowanie realizacji projektu pilotażowego – najpóźniej do 15 maja 2027 r.; do tego terminu realizator projektu jest zobowiązany przekazać ministrowi sprawozdanie końcowe oraz ankiety kwartalne pracodawcy i pracowników (*Skrócony czas pracy...* 2025).

Program pilotażowy zakładał cztery dni pracy w tygodniu, przy czym przedsiębiorcy mogli optować za innymi modelami, np. utrzymaniem pracy od poniedziałku do piątku, jednak przez siedem godzin dziennie. Ministerstwo zaproponowało przy tym uczestnikom programu alternatywne rozwiązania: dodatkowe dni wolne lub skrócenie czasu pracy w wybranych dniach tygodnia. Co za tym idzie, pracownicy mogli zyskać trzydniowy weekend: od piątku do niedzieli lub od soboty do poniedziałku. Warto zauważyć, że jedne

z pierwszych testów czterodniowego tygodnia pracy na szczeblu instytucji publicznych zostały podjęte już w 2024 r. w Urzędzie Miasta w Lesznie, a później w Urzędzie Miasta we Włocławku. Co ważne, urzędy oraz podległe im jednostki pracujące w systemie rotacyjnym funkcjonowały także w kolejnym roku, nie zgłaszając problemów z utrudnioną obsługą petentów. 1 marca 2025 r. rozpoczął się sześciomiesięczny test czterodniowego tygodnia pracy w Urzędzie Miejskim w Świebodzicach. Przedsiębiorstwo Herbapol Poznań stopniowo wdrażało natomiast czterodniowy tydzień pracy, zaczynając od jednego wolnego piątku w miesiącu (Kupczyk 2025).

### Zalety i wady skróconego czasu pracy

Podsumowując wyniki przeprowadzonych dotąd badań, także na polskim gruncie, należy stwierdzić, że czterodniowy tydzień pracy przyczynia się do zwiększenia wydajności i zaangażowania pracowników oraz zmniejszenia tzw. wypalenia zawodowego. Ponadto pracownicy mają więcej czasu na odpoczynek oraz życie prywatne, a przedsiębiorstwa stają się bardziej atrakcyjne rekrutacyjnie, co w szczególności jest ważne np. w sektorze publicznym, gdzie istnieją problemy z zatrudnieniem specjalistów. Jednocześnie należy zauważyć, że wdrożenie może nieść ze sobą również trudności: problemy organizacyjne w niektórych branżach (np. medycyna, transport), konieczność zatrudnienia dodatkowych osób, aby utrzymać ciągłość działania, a także koszty wdrożenia – głównie dla małych przedsiębiorstw i instytucji publicznych. W niektórych przypadkach firmy mogą też obawiać się o spadek wydajności, jeśli nie wprowadzą odpowiednich narzędzi do monitorowania efektów pracy (Kupczyk 2025).

Pilotażowy program przeprowadzony w Niemczech dowiódł, że uczestnicy zgłaszali znaczną poprawę zdrowia psychicznego i fizycznego, a także wykazywali mniej objawów stresu i wypalenia zawodowego, co potwierdziły dane z zegarków mierzących codzienne minuty stresu. Dwóch na trzech pracowników zgłosiło też mniej rozproszeń uwagi dzięki optymalizacji procesów. Według Julii Backmann, głównej naukowej koordynatorki badania

pilotażowego, uczestnicy byli bardziej aktywni fizycznie podczas czterodniowego tygodnia pracy i spali średnio o 38 minut dłużej tygodniowo niż osoby z pięciodniowej grupy kontrolnej. Zarazem jednak liczba dni chorobowych w miesiącu spadła tylko nieznacznie, co stanowiło statystycznie nieistotną różnicę w porównaniu z analogicznym okresem rok wcześniej. Kolejnym zaskoczeniem był brak tzw. korzyści środowiskowych wynikających ze skróconego czasu pracy, ponieważ inne państwa zgłaszały pozytywne aspekty związane z całkowitym zamknięciem biur na jeden dzień oraz mniejszą liczbę dojazdów do pracy, co skutkowało większymi oszczędnościami energii (Wrede 2024).

Jedną z kwestii budzących kontrowersje w projekcie wprowadzenia czterodniowego tygodnia pracy jest liczba godzin koniecznych do przepracowania w takim tygodniu. Zasadne jest, aby zagadnienie takie zostało uwzględnione w ewentualnej nowelizacji Kodeksu pracy. Prezydent Włocławka, Krzysztof Kukucki, który wdrożył skrócony system w Urzędzie Miasta Włocławek, podkreślał, że system ten wymaga organizacji pracy „na suwak”, aby petenci nie odczuli negatywnych zmian. Dla pracowników szczególnie korzystna była czterodniowa praca w wymiarze siedmiu godzin dziennie za to samo wynagrodzenie. Zwolennicy skrócenia czasu pracy podkreślali, że społeczeństwo miało podobne obawy w ubiegłym wieku, kiedy ograniczano dzienny czas pracy i stopniowo wprowadzano wolne soboty. Skrócenie tygodnia pracy budzi kontrowersje nawet w samym rządzie, którego ministrowie wskazują, że zmiana odbije się negatywnie na przedsiębiorcach i wynagrodzeniach. Kolejny argument jest taki, iż czterodniowy tydzień pracy nie wpisuje się w sytuację demograficzną, ponieważ sprzyja spadkowi liczby pracowników w stosunku do emerytów. Ponadto skrócenie czasu pracy nie jest ani łatwe, ani nawet możliwe w każdej branży. Krytycy wskazują też, że ten model nie sprawdzi się w każdym miejscu pracy. W szczególności dotyczy to branż wymagających nieprzerwanego działania, np. bezpieczeństwa, logistyki, medycyny. Zarazem wdrożenie czterodniowego tygodnia pracy w niektórych częściach sektora publicznego i prywatnego wymaga w szczególności zmian w planowaniu grafików i zwiększenia zatrudnienia (Kupczyk 2025).

Według przeprowadzonych badań aż 70% respondentów stwierdziło, że w swojej następnej pracy musieliby otrzymać od 10% do 50% więcej wynagrodzenia, aby powrócić do pięciodniowego tygodnia pracy. Co ciekawe, 13% stwierdziło, że wymagałoby więcej niż 50%, zaś kolejne 13% było zdania, że żadna kwota pieniędzy nie przekonałaby ich do rezygnacji z czterodniowego tygodnia pracy (Kelly i in. 2022). Według ekspertyzy *Korzyści i koszty dla przedsiębiorstw nastawionych na dobrostan pracowników*, zestresowani, przeciążeni menedżerowie wpływają negatywnie na wydajność podwładnych i podejmują gorsze decyzje na poziomie operacyjnym oraz strategicznym (Kupczyk 2025). Stres zmusza do częstszych przerw, obniża efektywność i pogarsza jakość czasu wolnego. Wdrożenie krótszego tygodnia pracy może pozytywnie wpłynąć na stan zdrowia pracowników. Według raportu *A global overview of the 4 day week. Incorporating new evidence from the UK* pracownicy odczuli ogólną poprawę zdrowia psychicznego, w tym: niższy poziom stresu i wypalenia zawodowego, mniej negatywnych emocji, ograniczenie uczucia wyczerpania, mniej problemów z zasypianiem i snem (Kupczyk 2025).

Jednocześnie należy zaznaczyć, że spośród 41 uczestniczących w programie przedsiębiorstw działających na terenie Niemiec, tylko ok. 1/3 skróciła tygodniowy wymiar godzin pracy o cały dzień, ok. 20% pracowników skróciło godziny pracy o 11–19% dziennie, zaś ok. połowa skróciła czas pracy o mniej niż 10%, a więc o ok. cztery godziny tygodniowo. Zatem łącznie tylko w 85% przypadków pracownicy otrzymali pełny dzień wolny. Ponadto ograniczona liczba uczestników programu sprawiła również, że badanie jest mało reprezentatywne dla Niemiec i dla ponad 3 mln zarejestrowanych tam przedsiębiorstw. Należy jednak stwierdzić, że praca w niepełnym wymiarze godzin jest już stosunkowo powszechna w Niemczech, a wzrost produktywności w ramach projektu może nie być spowodowany wyłącznie krótszym czasem pracy, ponieważ zmodyfikowane zostały również procesy i struktury organizacyjne. W dodatku pozytywne rezultaty skrócenia tygodnia pracy mogą być nietrwałe ze względu na zwiększoną kompresję pracy, która prawdopodobnie odbije się negatywnie na aspektach społecznych, komunikacyjnych i kreatywnych pracowników (Wrede 2024).

W świetle badań Centralnego Instytutu Ochrony Pracy czterodniowy tydzień pracy wpłynął na podwyższoną wydajność pracowników oraz przyniósł inne korzyści, aczkolwiek czas badań był krótki. Obecnie warto zastanowić się nad tym, czy pracownicy są w stanie pracować w tym modelu, jeśli obowiązywałby on przez co najmniej kilka lat. Z kolei osoby zatrudnione obawiają się, że pracodawcy nie będą przestrzegać nowych przepisów, wymuszając np. godziny nadliczbowe. Według Konfederacji Lewiatan automatyzacja i cyfryzacja procesów produkcyjnych oraz sprzedażowych w takich sektorach usługowych jak budownictwo, hotelarstwo, gastronomia, turystyka czy opieka zdrowotna są ograniczone. Czterodniowy tydzień pracy wpisuje się przede wszystkim w nowoczesne przedsiębiorstwa usługowe, np. doradcze, IT, finansowe, marketingowe, ubezpieczeniowe (Kupczyk 2025).

Warto wreszcie przytoczyć wnioski z badań Instytutu Badań Strukturalnych, według których wprowadzenie tego rozwiązania znacząco pogłębiłoby niedobory pracowników oraz ograniczyłoby zdolność państwa do świadczenia usług publicznych. Wzrost wydajności kompensujący skrócenie czasu pracy do czterech dni w tygodniu jest zaś nierealny do osiągnięcia w większości branż i zawodów. Zdaniem autorów raportu wprowadzenie w Polsce czterodniowego tygodnia pracy byłoby decyzją szkodliwą i przedwczesną. Prowadziłoby do spadku dochodów ludności i poważnych problemów państwa z dostarczaniem usług publicznych. Stąd też lepszym sposobem na poprawę równowagi między życiem prywatnym a zawodowym jest zwiększenie uprawnień pracowników do redukcji wymiaru etatu, przy proporcjonalnej obniżce wynagrodzenia oraz do odmowy pracy w godzinach nadliczbowych (Albinowski i in. 2024).

## Zakończenie

Opisane próby wprowadzenia czterodniowego czasu pracy uwiarydociły zarówno pozytywne, jak i negatywne aspekty takiego rozwiązania. W przypadku Polski potwierdza się teza, że jest zdecydowanie przedwcześnie na wdrożenie takich przepisów, w przypadku niektórych branż byłoby to bardzo niekorzystne.

Pomimo niewątpliwych zalet, wiążących się z wprowadzeniem czterodniowego tygodnia pracy, należy wskazać negatywne aspekty, jakie obecnie niesie ze sobą takie rozwiązanie. Należy do nich w szczególności możliwość zmniejszenia wynagrodzenia, wymuszania godzin nadliczbowych czy innych działań niekorzystnych z punktu widzenia pracownika. Konsekwencją byłby spadek dochodów ludności i poważne problemy państwa z dostarczaniem usług publicznych. Mogłoby dojść do pogłębienia niedoborów pracowników oraz ograniczenia zdolności państwa do świadczenia usług publicznych.

W tym kontekście zasadnicze znaczenie mają wnioski płynące dla Polski ze zrealizowanego programu pilotażowego. Czterodniowy tydzień pracy korzystny jest zwłaszcza dla nowoczesnego sektora usług oraz możliwy do wprowadzenia w urzędach oraz wielu branżach, choć jednocześnie zdecydowanie problematyczny w innych sektorach. Skrócenie tygodnia pracy jest obecnie nierealne w odniesieniu do wielu zawodów. Dużo korzystniejsze byłoby zwiększenie uprawnień pracowników do redukcji wymiaru etatu, przy proporcjonalnej obniżce wynagrodzenia oraz do odmowy pracy w godzinach nadliczbowych.

W polskich uwarunkowaniach czterodniowy tydzień pracy jest możliwy do wprowadzenia tylko w odniesieniu do niektórych zawodów. Należy stwierdzić, że w świetle postawionej we wstępie hipotezy badawczej wprowadzenie czterodniowego tygodnia pracy do kodeksu jako zasady jest obecnie oraz w przewidywalnej przyszłości nietrafionym pomysłem.

## Bibliografia

### **Akty prawne**

Konstytucja Międzynarodowej Organizacji Pracy (Dz.U. z 1948 r., nr 43, poz. 308).

Konwencja nr 1 Międzynarodowej Organizacji Pracy dotycząca ograniczenia czasu pracy do ośmiu godzin dziennie i czterdziestu ośmiu godzin tygodniowo w zakładach przemysłowych, [www.mop.pl/doc/html/konwencje/k001.html](http://www.mop.pl/doc/html/konwencje/k001.html).

Konwencja nr 30 Międzynarodowej Organizacji Pracy dotycząca uregulowania czasu pracy w handlu i w biurach, <https://www.mop.pl/doc/html/konwencje/k030.html>.

Konwencja nr 47 Międzynarodowej Organizacji Pracy dotycząca skrócenia czasu pracy do czterdziestu godzin tygodniowo, <https://www.mop.pl/doc/html/konwencje/k047.html>.

Dekret o 8-mio godzinnym dniu pracy (Dz.U. z 1918 r., nr 17, poz. 42).

Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (t.j. Dz.U. z 2025 r., poz. 277).

## Literatura

*4 Day Week Global*, <https://www.4dayweek.com> [dostęp: 9.04.2026].

*21 postulatów z 17 sierpnia 1980 roku*. NSZZ „Solidarność”, <https://www.solidarnosc.org.pl/o-nas/archiwum-kk/21-postulatow> [dostęp: 20.03.2026].

Albinowski M., Lewandowski P., Madoń K. (2024). Czy czterodniowy tydzień pracy w Polsce jest uzasadniony? *IBS Policy Paper*, 3, <https://ibs.org.pl/publications/czy-czterodniowy-tydzien-pracy-w-polsce-jest-uzasadniony>.

Balla A. (2007). The four-day work week – an inevitable revolution or a passing fad? *Scientific Papers of Silesian University of Technology*, 207, 9–23.

De Spiegelaere S., Piasna A. (2020). *Dlaczego warto i jak należy skrócić czas pracy*. European Trade Union Institute.

*Dlaczego pracujemy osiem godzin? Historia pięciodniowego tygodnia pracy* (2023). Businessinsider.com, <https://businessinsider.com.pl/praca/dlaczego-pracujemy-8-godzin-historia-40-godzinnego-tygodnia-pracy/k67c2c4> [dostęp: 20.03.2026].

Kelly O., Schor J., Wen F., Bezdenezhnykh T., Guolin G., Bridson Hubbard N. (2022). *The Four Day Week: Assessing global trials of reduced work time with no reduction in pay: Evidence from Ireland*. University College Dublin Press.

Kupczyk K. (2025). *4-dniowy tydzień pracy – od kiedy w Polsce? Zalety i wady dla pracodawców i pracowników [Aktualizacja: Październik 2025]*. SD Worx, <https://www.sdworx.pl/pl-pl/blog/zarzadzanie-czasem-pracy/blog4-dniowy-tydzien-pracy> [dostęp: 4.03.2026].

Ostoj I. (2018). Długość dnia i tygodnia roboczego jako przedmiot regulacji – główne kierunki zmian. *Studia Prawno-Ekonomiczne*, 106, 279–294, <https://doi.org/10.26485/SPE/2018/106/17>.

Sarniewicz M. (2025). *Czterodniowy tydzień pracy w Polsce od 1 lipca 2025! Na czym ma polegać 4-dniowy tydzień pracy?*. Forsal.pl, <https://forsal.pl/gospodarka/aktualnosci/artykuly/9827757,czterodniowy-tydzien->

pracy-w-polsce-od-1-lipca-2025-na-czym-ma-polegac-4-dniowy-tydzien-pracy-od-kiedy-pilotaz-ile-godzin-wady-i-zalety-ustawa-kodeks-pracy.html [dostęp: 26.02.2026].

*Skrócony czas pracy – to się dzieje!* (2025). Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, <https://www.gov.pl/web/rodzina/skrocony-czas-pracy--to-sie-dzieje-pracodawco-dowiedz-sie-wiecej-o-pilotazu> [dostęp: 26.02.2026].

Wrede I. (2024). *German firms tested 4-day workweek – here's the outcome*. Deutsche Welle, <https://www.dw.com/en/german-firms-tested-4-day-workweek-heres-the-outcome/a-70685885> [dostęp: 10.04.2026].

## Streszczenie

### Kwestia wprowadzenia czterodniowego tygodnia pracy

Artykuł dotyczy aktualnego problemu skracania tygodnia pracy, obecnego w dyskursie prawniczym i społecznym zarówno w Polsce, jak i za granicą. W artykule przedstawiono argumenty zwolenników i przeciwników tego rozwiązania oraz postawiono pytanie o negatywne aspekty, jakie obecnie niesie ze sobą takie rozwiązanie, oraz o wnioski dla Polski ze zrealizowanego programu pilotażowego.

W opracowaniu zastosowano metodę analizy tekstu prawnego oraz metodę porównawczą. Konieczne okazały się także metody analizy czynnikowej oraz opis wprowadzanych działań o charakterze prawnym i faktycznym. Zdaniem autora w polskich uwarunkowaniach czterodniowy tydzień pracy jest możliwy do wprowadzenia tylko w odniesieniu do niektórych zawodów, a jego wprowadzenie do Kodeksu pracy jako zasady jest obecnie nietrafionym pomysłem.

**Słowa kluczowe:** czterodniowy tydzień pracy, kodeks pracy, prawo pracy

## Abstract

### Introduction of a four-day working week

This article addresses the highly topical issue of reducing the working week, which is currently a subject of legal and social discourse both in Poland and abroad. It presents the arguments of both supporters and opponents of this solution. The author raises questions regarding the

negative aspects currently associated with this solution and the conclusions for Poland from a completed pilot programme.

Furthermore, the aim of the article is to highlight attempts to introduce a four-day working week in Poland. The study employs the method of legal text analysis and the comparative method. Additionally, factor analysis and a description of the legal and practical measures introduced were also necessary.

The article highlights the undoubted benefits associated with the introduction of a four-day working week. At the same time, the author presents the negative aspects currently associated with the proposed solution. According to the author a four-day working week in Poland is feasible only in certain professions, and its introduction into the Labour Code as a general rule is not a recommended idea.

**Key words:** four-day workweek, Labour law, Polish Labour Code

