

poslední aktualizace:  
**27. 11. 2025**

# Čtyřdenní pracovní týden

## Vybrané příklady z Evropy:

Pandemie covidu-19 výrazně proměnila debatu o pracovním režimu. Idea čtyřdenního pracovního týdne **získala v Evropě na popularitě**. Vznikla řada pilotních programů ve firmách i veřejných institucích, často s podporou vlád či neziskových organizací, které zkoumaly dopady takové změny. Zastánci konceptu argumentují, že spokojenější a odpočatější zaměstnanec zvládne za kratší dobu stejný objem práce, a že vyšší efektivity lze dosáhnout omezením zbytečných činností.

Naprostá většina zmíněných experimentů vykazala **pozitivní dopady pro zaměstnance**, zatímco **negativní vliv na výkon firem se nepotvrdil**. Ve **studii** publikované v časopise Nature Human Behaviour (zaměřené na souhrnná data ze 4denních pilotů v několika zemích) se ukázalo, že přechod na čtyřdenní týden vedl ke snížení stresu u zaměstnanců. Obavy, že by zkrácení doby zvýšilo tlak na splnění úkolů a způsobilo vyčerpání, se tedy nepotvrdily. Ačkoliv ne všechny studie měřily přímo ekonomickou produktivitu, nepřímo ji **dokládá fakt**, že kolem **90 % firem ve zkušebních programech u kratšího týdne setrvalo**, což naznačuje, že výkon a zisky zůstaly zachovány. **Dílní přínosy** se projevily i v dalších

## Belgie

V roce 2022 se Belgie stala **první zemí EU**, která **legislativně umožnila čtyřdenní pracovní týden**. Zaměstnanci mohou na požádání odpracovat plný úvazek během čtyř dnů místo pěti, ovšem bez zkrácení celkového počtu hodin. Jde tedy o stlačený týden s delšími směnami. Cílem reformy bylo zvýšit flexibilitu pracovního trhu a usnadnit sladění práce s rodinným životem. Opatření ale zatím nesklidilo masový ohlas. Čtyřdenní režim využívá jen **necelé procento obyvatel**. Podle průzkumu firmy Acerta je tato možnost o něco oblíbenější u dělnických profesí než u úřednických, avšak celkově ji zaměstnanci příliš nevyžadují. Spíše slouží jako bezpečnostní síť pro ty, kteří si chtějí individuálně upravit pracovní rozvrh. Hlavním limitem belgického modelu je, že zaměstnanci sice získají třídní víkend, ale za cenu velmi dlouhých pracovních dnů, což pro mnohé profese není prakticky proveditelné.

oblastech. Zaměstnanci uvádějí lepší duševní pohodu, méně pocitu vyhoření a více času na rodinu či koníčky. Některé studie **poukazují** i na **ekologický efekt**. Omezení dojíždění a provozu kanceláří může mírně snížit uhlíkovou stopu práce. **Důležité** je také to, že zkrácení týdne může **zlepšit rovnost žen a mužů**. Umožňuje například více zapojit muže do péče o děti a domácnost, pokud mají volný den navíc, což přispívá k lepšímu rozdělení neplacené práce.

**Na druhou stranu** je zřejmé, že čtyřdenní pracovní týden **není univerzálně vhodný pro všechny**. Ukazuje se jako nejlépe využitelný v odvětvích s převahou kvalifikovaných „kancelářských“ profesí, kde lze pracovní procesy zefektivnit (např. v IT, finančních službách, administrativě atp.). V některých provozech (zejména ve výrobě, stavebnictví, potravinářství, zdravotnictví či obecně tam, kde je nutná nepřetržitá přítomnost zaměstnanců) naráží zkracování týdne na nutnost najmout dodatečné pracovníky nebo riskovat pokles kapacity. Rovněž **forma zavedení hraje velkou roli**. Pokud se místo skutečného snížení hodin jen „stlačí“ původní fond do čtyř dnů, **může to vést** k únavě a přetížení. Belgická zkušenost, kde zaměstnanci musí při čtyřdenním týdnu odpracovat stejné hodiny jako dříve, potvrzuje, že samotné zkrácení pracovních dnů bez úpravy hodin nepřináší očekávané benefity a zaměstnance příliš neláká.

Kromě sektorových omezení **upozorňují** experti i na **význam firemní kultury**. Pokud je podnik založen na nedůvěře a přehnané kontrole zaměstnanců, samotné zkrácení týdne situaci nespasí. Vyžaduje to celkovou změnu přístupu k řízení a důvěru ve výkon pracovníků. v neposlední řadě jde také o **politickou a ekonomickou otázku**. Zavedení čtyřdenního týdne plošně by znamenalo zásadní zásah do organizace práce. Zatím k němu žádná evropská země (mimo Island) nesáhla legislativně tak, aby došlo ke skutečnému zkrácení pracovních hodin. Evropská unie jako celek k této otázce nevydala závaznou regulaci, objevují se ale podpůrné hlasy. Celkově lze říci, že v rámci Evropy se čtyřdenní pracovní týden dostal **z úrovně teorie a izolovaných pokusů do hlavního proudu debaty o budoucnosti práce**.

## Island

Island sice není součástí EU, ale v tomto tématu je často uváděným příkladem z Evropy. V letech 2015–2019 proběhl na Islandu **nejrozsáhlejší světový pilot** zkrácení pracovního týdne na 35–36 hodin (z původních 40) při zachování plné mzdy. Do testu se zapojilo přes 2 500 lidí (více než 1 % pracující populace) a výsledek byl označen za **ohromující úspěch**. Studie zaznamenala snížení stresu a vyhoření u zaměstnanců a výrazné zlepšení jejich work-life balance. Po úspěchu pilotu vyjednaly islandské odbory zkrácení pracovní doby pro širokou veřejnost. V důsledku toho má dnes **téměř 90 % pracujících Islandanů bud' kratší úvazek, nebo právo si pracovní týden zkrátit**. Islandský model počítá se skutečným snížením hodin (nejde o kompresi do čtyř dnů), a stal se inspirací pro další země.

## Španělsko

Ve Španělsku probíhají menší experimenty na regionální úrovni i pilotní projekt podpořený centrální vládou. Například město Valencie v dubnu 2023 **zkušebně zavedlo** čtyřdenní pracovní týden (uzavřené obchody a úřady každé pondělí) ve veřejném i soukromém sektoru. Tento experiment se **osvědčil** zejména ve zdraví obyvatel, rodinné oblasti a oblasti životního prostředí. Celostátně pak španělská vláda na nátlak koaličních partnerů schválila koncem roku 2022 **pilotní program financovaný částkou 10 milionů €** na podporu zkrácení týdne ve vybraných firmách. Do programu se mohly přihlásit malé a střední podniky, které zkrátí pracovní dobu alespoň o půl dne týdně bez snížení platů. Stát jim dočasně přispěje na mzdové náklady a školení zvyšující produktivitu, aby pokryly výpadek hodin. Cílem je ověřit, **zda lze zkrácením doby zvýšit produktivitu práce**. První rok pilotu stát částečně dotuje mzdy, firmy však musí přijít s plánem, jak efektivitu práce zvýšit, a udržet zkrácený režim aspoň dva roky. Tento projekt ještě stále pokračuje.

Řada experimentů potvrdila jeho funkčnost v určitých podmínkách, avšak k plošnému rozšíření povede ještě mnoho diskusí a postupných kroků.

## Čtyřdenní pracovní týden v ČR:

V České republice se téma čtyřdenního pracovního týdne také **stává předmětem zájmu**, ale zatím převážně v rovině úvah a dílčích pokusů. Průzkumy veřejného mínění **naznačují**, že čeští zaměstnanci by zkrácení pracovního týdne uvítali. Podle šetření poradenské skupiny Moore z roku 2023 by téměř **75 % zaměstnanců rozhodně nebo spíše souhlasilo se zavedením čtyřdenního pracovního týdne**. Tento podíl v posledních letech roste. Před dvěma lety vyjadřovalo podporu kratšímu týdnu asi 61 % dotázaných, nyní už 67 %. Zajímavé je, že pozitivní postoj nemají jen mladší ročníky. I mezi staršími pracovníky (např. věkové skupiny 54–65 let) by více než tři čtvrtiny lidí zavedení čtyřdenního týdne podpořily. Mezi zaměstnavateli je obraz méně prozkoumaný, ale určité otevření vůči zkrácení týdne je patrné zejména v oborech, kde je obtížné získat kvalifikované zaměstnance. Klíčovou motivací k případnému zkrácení týdne je v ČR tedy spíše konkurenceschopnost na trhu práce a snaha přilákat zaměstnance v době nízké nezaměstnanosti než nějaký centrální program vlády.

Oficiální postoj české vlády je zatím **spíše zdrženlivý**. Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV) opakovaně sdělilo, že plošné zavedení čtyřdenního pracovního týdne se **v dohledné době neplánuje**. Současná legislativa nicméně **nebrání** jednotlivým zaměstnavatelům takový režim zavést. Zákoník práce umožňuje rozvrhnout týdenní pracovní dobu do čtyř dnů místo pěti, pokud je to v souladu s odpočinkem a dalšími předpisy. **Některé firmy** v Česku už proto zkrácený týden z vlastní iniciativy nabízejí jako benefit, zejména v kancelářských profesích.

Celonárodní diskuse je však teprve na začátku a neuvažuje se o plošném zavádění. **Sociologové upozorňují**, že u profesí založených na nepřetržitém provozu nebo přesné koordinaci (např.

## Portugalsko

Také Portugalsko se zařadilo mezi průkopníky. V roce 2023 **spustilo** vládou financovaný pokusný program ve spolupráci s neziskovou organizací 4 Day Week Global. Do pilotu se přihlásilo 39 soukromých firem. Podmínkou je dodržení modelu 100:80:100. Zaměstnanci pracují za plnou mzdu jen 80 % původní doby, musí však zachovat 100% výkon. Portugalsko patří mezi země s nejdelší pracovní dobou v Evropě, takže se vláda snaží **o zlepšení kvality života skrz kratší pracovní týden, aniž by poškodila ekonomiku**. Portugalský experiment dopadl velmi dobře. Většina firem byla spokojená, lidé byli zdravější a méně vyhořelí a tržby výrazně nepropadly. Prozatím však tento pokus nestačil na plošnou změnu zákona.

## Německo

V únoru 2024 **odstartoval** i první koordinovaný pilot čtyřdenního týdne v Německu. Zapojilo se 45 společností, které půl roku zkoušely zkrátit pracovní dobu při zachování mezd. Byť měl experiment **pozitivní výsledek**, k prosazení zkráceného pracovního týdne na celonárodní úrovni zatím nevedl. Německo má již nyní jednu z nejkratších průměrných pracovních dob v Evropě, přesto odbory prosazují další zkracování. Průzkum institutu Forsa ukázal, že **71 % německých zaměstnanců by uvítalo možnost pracovat jen čtyři dny v týdnu**. Myšlenku podporují i zaměstnavatelé. **Více než dvě třetiny** dotázaných firem souhlasí s tím, aby vláda potenciální zavedení čtyřdenního týdne blíže zkoumala a téměř polovina zaměstnavatelů považuje pilotní vyzkoušení této novinky ve svém podniku za proveditelné.

pásová výroba) je taková **změna obtížně představitelná**. Podniky i MPSV **vyjadřují obavy**, že by zkrácení mohlo vést ke **snížení efektivity práce a zvýšení nákladů**. A to zejména tam, kde by bylo nutné nabírat další zaměstnance nebo platit přesčasy k pokrytí ztraceného dne. Tyto obavy nejsou nereálné, zvláště uvážíme-li současné vysoké vytižení zaměstnanců. Podle **průzkumu** společnosti Colliers z roku 2024 jen **16 % českých zaměstnanců** uvedlo, že by **svou agendu stihli za čtyři dny týdně**, zatímco více než třetina přiznává, že nestihá ani za pět dní. Pro část lidí by tedy kratší týden bez snížení objemu práce mohl znamenat spíše nárůst stresu, pokud by nedošlo k reorganizaci pracovních procesů.

Zajímavé jsou první **praktické zkušenosti** několika průkopnických firem v ČR, které se rozhodly čtyřdenní týden vyzkoušet. Za **pozornost** stojí zejména brněnská softwarová společnost Phonexia, která v roce 2023 přešla na čtyřdenní režim pro všechny zaměstnance jako jedna z prvních u nás. Po roční zkušební době firma **vyhodnotila** experiment **pozitivně** a rozhodla se v něm pokračovat natrvalo. Podle personální manažerky Phonexie se naplnila očekávání vedení. Zaměstnanci dokážou odvést stejnou práci za méně dní díky zvýšení efektivity. Firma zrušila nadbytečné porady a zjistila, že vše se dá i ve zkráceném čase stihnout. Zaměstnanci Phonexie si pochvalují **delší víkendy a lepší sladění práce s osobním životem**.

Podobně i **jiné české společnosti** začínají tuto cestu zkoušet. Například finanční firma SAB Finance hlásí po zavedení čtyřdenního týdne **obrovský nárůst produktivity**. Zaměstnanci lépe dotahují úkoly a dodržují termíny, protože si práci musejí dobře zorganizovat a volný den navíc je pro ně silnou motivací. Některé podniky volí i konzervativnější přístup. Například IT společnost Anect umožnila od roku 2022 **zkrácený týden dobrovolně**, avšak s úměrným **snížením mzdy o 10 %** (což využilo asi 10 % jejích zaměstnanců). Takový kompromis může být cestou pro odvětví, kde si plné zachování mezd při zkrácení času nemohou ekonomicky dovolit. **Celkově** jsou zatím ohlasy z českých firem, které kratší týden vyzkoušely, **pozitivní**. Zmiňují **vyšší loajalitu a motivaci** pracovníků a také **konkurenční výhodu** na trhu práce při náborech zaměstnanců.

## Velká Británie

Ačkoliv Spojené království opustilo EU, jeho zkušenost s čtyřdenním týdnem je pro evropskou debatu velmi podnětná. v roce 2022 tam **proběhl zatím největší světový pilotní projekt**. Po dobu šesti měsíců zkrátilo 61 firem různého zaměření pracovní týden na čtyři dny pro cca 3 300 zaměstnanců. Výsledky byly mimořádně přesvědčivé. Experiment označovaný za „průlom“ vedl k tomu, že 92 % zúčastněných společností pokračovalo ve čtyřdenním režimu i po skončení testu. Více než polovina firem rovnou rozhodla o **trvalém zavedení zkráceného týdne**. **Produktivita práce** se u **většiny podniků nesnížila**, u některých dokonce mírně vzrostla, a výrazně ubylo podaných výpovědí. Zaměstnanci hlásili lepší rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Volný den uprostřed týdne či prodloužený víkend jim umožnil lépe si odpočinout a zotavit se z náročné práce. Drtivá většina zúčastněných britských firem proto hodlá ve zkráceném režimu pokračovat i nadále.

## Švédsko

Ve Švédsku **proběhl známý experiment** už v roce 2015, který však měl **smíšené výsledky**. Ve vybraných provozech (např. ortopedické oddělení jedné nemocnice) byly zkušebně zavedeny šestihodinové pracovní dny (místo osmihodinových) při plném zachování platů. Zúčastnění zdravotníci byli s kratší pracovní dobou velmi spokojeni a pocítili zlepšení životní pohody. Avšak kritici (dokonce i z řad levicových politiků) namítali, že rozšíření takového režimu by bylo příliš drahé. Aby nemocnice pokryla zkrácení směn, musela přijmout nové zaměstnance, což zvýšilo náklady. Po dvou letech byl experiment ukončen a **nebyl dále rozšiřován**.

Co by širší rozšíření čtyřdenního týdne znamenalo pro českou ekonomiku? Odborníci se neshodují. Optimisté poukazují na zahraniční data a věří, že by se produktivita dokázala udržet nebo i zvýšit a že by kratší týden pomohl snížit vyhoření zaměstnanců. Partnerka poradenské skupiny Moore Marcela Hrdá například **soudí**, že je nepravděpodobné, aby zavedení čtyřdenní pracovního týdne mělo nepříznivý dopad na českou ekonomiku. **Argumentuje** tím, že **Češi patří v EU k národům s nejdelší pracovní dobou a vysokou produktivitou**, takže zkrácení by mohlo spíše přinést zkvalitnění práce než pokles výkonu.

Skeptici však varují, že plošné snížení odpracovaných hodin by mohlo některé sektory (hlavně průmyslové výroby a služby závislé na směnném provozu) **finančně zatížit**. Zkrácení týdne by pro firmy mohlo znamenat **nové výdaje**. A to buď na přesčasové hodiny, nebo na přijímání dalších lidí, což by se mohlo promítnout do zvýšení cen či snížení konkurenceschopnosti podniků. Vláda proto k tématu přistupuje opatrně a chce nejprve sledovat výsledky ze zahraničí.

Prozatím se zdá pravděpodobné, že se v ČR bude čtyřdenní pracovní týden prosazovat postupně zdola. Jednotlivé firmy budou tuto výhodu nabízet v boji o zaměstnance, možná vzniknou odvětvové pilotní a teprve **v případě trvalejšího úspěchu** by mohla přijít **širší legislativní změna**. Každopádně stále platí, že česká ekonomika je z velké části založena na průmyslu a vývozu, kde je pracovní doba citlivým faktorem. Hybridní modely (jako například střídání kratšího týdne s normálním, zkracování směn jen pro některé dny, flexibilní úvazky apod.) mohou být pro řadu českých zaměstnavatelů schůdnější cestou než skokové zavedení čtyřdenního týdne pro všechny. Vývoj ve světě ale naznačuje, že **tlak na zkracování pracovní doby bude pokračovat**. Česká veřejnost po kratším týdnu volá a první úspěchy u nás i v zahraničí ukazují, že při dobré organizaci práce může čtyřdenní pracovní týden přinést výhody zaměstnancům i zaměstnavatelům. Debata tak bude nepochybně pokračovat a Česko bude pozorně sledovat, jak si pionýrské země Evropy v této „pracovní revoluci“ vedou.

## Polsko

Nově se téma zkráceného týdne objevuje **i ve střední Evropě**. v dubnu 2025 oznámila **polská vláda** přípravu pilotního programu čtyřdenního týdne, vůbec prvního v tomto regionu. Cílem je ulevit zaměstnancům v zemi, která patří k nejpřepracovanějším v EU. Do pilotu se budou moci dobrovolně zapojit firmy, veřejné instituce i nevládní organizace. Každý účastník si **bude moci zvolit formu zkrácení** (například přejít na třídní víkend, zkrátit denní směny, nebo přidat více dovolené), ovšem **při zachování současných platů i počtu zaměstnanců**. Polské ministerstvo práce zdůraznilo, že více než 100 let po zavedení osmihodinové pracovní doby lidé pracují efektivněji a chytřeji než dříve, a nastal čas, aby díky tomu **mohli pracovat méně**. Detaily programu mají být upřesněny v průběhu roku 2025 a následně bude zahájen nábor zapojených organizací.

