

ČTYŘDENNÍ PRACOVNÍ TÝDEN: INOVACE ROZVRŽENÍ PRACOVNÍ DOBY 21. STOLETÍ – MINULOST, SOUČASNOST A BUDOUCNOST DÉLKY PRACOVNÍHO TÝDNE¹

Mgr. RENATA ŠPATENKOVÁ, LL.M.²

DOI: <https://doi.org/10.24132/ZCU.2025.12693.231-254>

Úvodem

Všeobecně se traduje, že Bůh stvořil svět během šesti dnů a sedmý den odpočíval. V dnešní době je zcela běžné, že někteří zaměstnanci pracují pět dní v týdnu a šestý i sedmý den odpočívají. Dokonce se lze nově setkat s tím, že pracovní doba je zaměstnavatelem rozvržena pouze do čtyř dnů v týdnu a zaměstnanci pravidelně odpočívají tři dny. S nadsázkou by se dalo říci, že si to dnes „můžeme dovolit“, neboť na rozdíl od Boha, nevytváříme každý den v práci moře, hvězdy, stromy, živočichy nebo snad nějaké netvory či okřídlené létavce. Pravdou však spíše bude, že dnešní pracovní úkoly nejsou snazší než dříve. Zaměstnavatelé navíc dnes standardně od zaměstnanců očekávají kvalitní odborné znalosti a dovednosti, dobré komunikační schopnosti, flexibilitu, adaptabilitu i vysokou produktivitu. Dobré však je, že se řada zaměstnavatelů věnuje

¹ Tento příspěvek vznikl v rámci řešení projektu SGS-2023-012 „Právo v běhu času 4“, který je řešen na katedře právních dějin Fakulty právnické Západočeské univerzity v Plzni.

² Autorka působí na Fakultě právnické Západočeské univerzity v Plzni.

i problematice pracovní doby a jejího rozvržení a hledá v těchto oblastech nové a inovativní přístupy, ze kterých by mohli profitovat nejen oni, ale i jejich zaměstnanci. Jedním takovým konceptem, který v posledních letech získává na popularitě, je tzv. „čtyřdenní pracovní týden“.

Čtyřdenní pracovní týden je přístupem, který se vyznačuje tím, že zaměstnanci mají pracovní dobu rozvrženou do čtyř dnů v týdnu, místo běžnějších pěti dnů, a k tomu mají tři dny volna. Ust. § 81 odst. 2 ZPr stanoví, že se pracovní doba rozvrhuje zpravidla do pětidenního pracovního týdne.³ Při rozvrhování pracovní doby je možné postupovat odchylným způsobem od ZPr.⁴ Odchylnou úpravu si mohou sjednat zaměstnavatel se zaměstnancem v pracovní smlouvě nebo ji je možné realizovat v kolektivním smlouvě či vnitřním předpisu zaměstnavatele. Konkrétní rozvržení pracovní doby včetně toho, jak dlouhý bude pracovní týden, bývá častěji v gesci zaměstnavatele, neboť se odvíjí od jeho potřeby zajistit svoji činnost.⁵ Zaměstnavatel je v rámci rozvržení pracovní doby povinen přihlídnout k tomu, aby rozvržení nebylo v rozporu s hledisky bezpečné a zdraví neohrožující práce.⁶

Čtyřdenní pracovní týden může mít různé varianty v závislosti na konkrétních potřebách a preferencích zaměstnavatelů a zaměstnanců. V praxi lze setkat s tím, že zaměstnavatelé v rámci zavedení čtyřdenního pracovního týdne prodlouží standardní pracovní dobu v pracovní dny tak, aby bylo dosaženo stejného počtu odpracovaných hodin jako v pětidenním pracovním týdnu. Alternativně volí zaměstnavatelé zkrácení stanovené týdenní pracovní doby. Výsledkem je, že zaměstnanci pracují čtyři dny v týdnu s délkou směny 8 hodin denně a toto zkrácení týdenní pracovní doby nemá dopad do oblasti odměňování. Zaměstnancům sice není na základě zavedení čtyřdenní pracovního týdne snížena jejich mzda, ale zaměstnavatel může přistoupit k úpravě jiných oblastí, např. může dojít ke snížení časové dotace na zaměstnancův rozvoj

³ Toto základní pravidlo bylo obsaženo již v zákoně č. 65/1965 Sb., zákoník práce (první, účinném od 1. 1. 1966 a zrušeném k 1. 1. 2007, kdy byl nahrazen zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce (druhý), ve znění pozdějších předpisů ZPr.

⁴ Při odchylném postupu je nutné dodržet zásadu zakotvenou v ust. § 4a ZPr, podle které je možné práva a povinnosti v pracovněprávních vztazích upravovat odchylně, ale taková úprava nesmí být nižší nebo vyšší, než je právo nebo povinnost, které stanoví ZPr nebo kolektivní smlouva jako nejméně nebo nejvýše přípustné.

⁵ Limitem zde může být povinnost zaměstnavatele projednat opatření ohledně hromadné úpravy pracovní doby s odborovou organizací a naplnit tak požadavek ust. § 99 ZPr.

⁶ Ust. § 81 odst. 2 věta druhá ZPr.

a sebevzdělávání, zmražení mezd po určitou dobu nebo rušení některých již zavedených zaměstnaneckých benefitů. Třetím praktikovaným přístupem v rámci zavedení čtyřdenního pracovního týdne je písemné smluvní ujednání mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem o kratší pracovní době s tím, že zaměstnanci přísluší mzda nebo plat, které odpovídají sjednané kratší pracovní době. Zaměstnavatel tímto způsobem nabízí zaměstnancům možnost se rozhodnout, zda je pro ně v daném životním období cennější volný čas či finanční příjem.

Ať zvolí zaměstnavatel jakoukoliv z výše uvedených variant, bude bezpochyby čelit hned několika výzvám. Čtyřdenní pracovní týden vyžaduje pečlivé plánování a řízení, aby byla zachována efektivnost, dostatečné pokrytí pracovních povinností i ekonomická prosperita zaměstnavatele.⁷ Na druhou stranu je třeba uvést, že dle některých provedených výzkumů přináší zavedení čtyřdenního pracovního týdne řadu pozitiv, a to např. zvýšenou spokojenost zaměstnanců, lepší skloubení osobního a pracovního života, snížení stresu, nižší fluktuaci zaměstnanců nebo zvýšenou produktivitu během pracovní doby.⁸ Proč tedy není tento nový model rozvržení pracovní doby masivně zaváděn? Co jsou jeho výhody a jaká přináší rizika? Jak je vnímán a hodnocen samotnými zaměstnavateli, kteří ho již zavedli? A kolik hodin denně a kolik dní v týdnu je vlastně vhodné pracovat, aby byly správně vybalancované všechny tři složky dne – práce, odpočinek a péče o rodinu?

Obdobné či shodné otázky ohledně pracovní doby a doby odpočinku zaměstnance si kladli již doboví politici začátkem 20. století při úvahách o zavedení osmihodinové pracovní doby.⁹

⁷ GINTER, Jindřich. *Čtyři dny práce a tři dny volna? Jde to i v Česku*. In: Novinky.cz [online]. 5. 6. 2023 [cit. 6. 2. 2024]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/clanek/ekonomika-ctyri-dny-prace-a-tri-dny-volna-jde-to-i-v-cesku-40433682>.

⁸ HARALDSSON, D. Guðmundur, KELLAM, Jack. *Going Public: Iceland's journey to a shorter working week*. Association for Democracy and Sustainability and Autonomy. [online] červen 2021 [cit. 22. 2. 2024]. Dostupné z: https://autonomy.work/wp-content/uploads/2021/06/ICELAND_4DW.pdf.

⁹ TOMAN, Jozef. *Zákon o osemhodinovej pracovnej dobe z roku 1918 – politický a právny kontext*. In: *Právnik*, č. 11/2008, s. 1249.

1 Historický vývoj právní úpravy pracovní doby a jejího rozvržení

Pracovní doba je dlouhodobě existující právní institut, který se v různých podobách objevil již ve středověkých dobách a postupně se rozvinul a proměnil. Rovněž vývoj délky stanovené týdenní pracovní doby i délky pracovního týdne byl plný změn. Zatímco v průběhu průmyslové revoluce v 19. století byl pracovní týden často dlouhý, přesahující 60 hodin, přičemž dělníci pracovali většinou 6 dní v týdnu, postupem času, a zejména s rozvojem odborových hnutí a ochranného zákonodárství ve 20. století, se pracovní týden postupně zkracoval, přičemž standardní délka se ustálila na 40 hodinách týdně v mnoha zemích. Současnému trendu zkracování pracovní doby a zavádění flexibilních pracovních modelů, které lépe vyhovují potřebám moderního pracovního trhu a vyváženosti mezi pracovním a soukromým životem, přecházela řada ekonomických, politických, sociálních a technologických změn. Dle komentářové literatury hrály největší roli ve snižování délky stanovené týdenní pracovní doby důvody politické,¹⁰ což dokládají i některé níže uvedené základní milníky, jako např. roky 1918, 1956, 1968 nebo 2001.

1.1 Historické kořeny a vývoj až do roku 1918

První známky určitých prvků pracovní doby lze spatřovat již za vlády českého a polského krále z rodu Přemyslovců Václava II., který vydal psaný horní zákoník v letech 1300 až 1305 známý jako „*ius regale montanorum*“.¹¹ Horní zákoník upravoval nejen oblasti organizace práce, jejího odměňování, pravidla směřující k zajištění bezpečnosti práce v dolech a etiku úřednictva, ale i pracovní dobu na pracovištích v podzemí, která byla stanovena jako šestihodinová.¹²

¹⁰ ŠTEFKO, Martin. Komentář k § 78. In: BĚLINA, Miroslav, DRÁPAL, Lubomír a kol. *Zákoník práce. Komentář*. 3. vydání, Praha: C. H. Beck, 2019. s 477.

¹¹ Není známo přesné datum vydání, nicméně jisté je, že zákoník byl vydán po srpnu roku 1300, jelikož Václav II. je v úvodu již titulován jako polský král a korunovace proběhla právě v srpnu roku 1300 v Polském Hvězdě a také je nesporné, že zákoník musel být vydán do 21. 6. 1305, protože toho dne Václav II. zemřel na tuberkulózu.

¹² GOGOŤ, Radana; HŮRKA, Petr; ŮLEHLOVÁ, Helena. *Pracovní doba podle zákoníku práce a dalších souvisejících právních předpisů*. 2. přepracované vydání. Olomouc: ANAG, 2012, s. 18.

Mohlo by se zdát, že šestihodinová pracovní doba představovala pro horníky výhodu. Uvádí se však, že hlavním důvodem bylo dosažení maximálního výkonu, kdy bylo možné jednotlivé skupiny havířů rozdělit do 4 směn a zachovat to, co bychom dnes označili za nepřetržitý směnný provoz, který vyžaduje výkon práce 24 hodin denně po 7 dnů v týdnu.¹³ Zatímco směna začínala na pracovišti, fárání a lezení do dolu i z dolu po systému žebříků se do pracovní doby nezapočítávalo, a to ani v případě, že se jednalo o lezení do/z značných hloubek.¹⁴ Havíři a pomocní dělníci nesměli pracovat denně více než jednu směnu ne primárně pro ochranu svého zdraví, osobního či rodinného života, ale aby mohli podávat co nejlepší výkon.¹⁵ Pracovní týden byl pětidenní, v sobotu byla vyplácena mzda.¹⁶

V historii byla pracovní doba bezpochyby ovlivněna a limitována existencí nevolnictví. Důležitým mezníkem proto byl výnos římského císaře a českého krále Josefa II. z 1. 11. 1781, který pro české země zrušil nevolnictví. Zrušení nevolnictví vytvořilo podmínky pro další rozvoj pracovního práva a regulaci pracovní doby. Za vlády Josefa II. se také objevuje počátek ochranného zákonodárství a byl zaveden nedělní klid.¹⁷

Za stručnou zmínku stojí jistě císařský patent č. 946/1811 Sb. z.s., Obecný zákoník občanský, ve znění předpisů jej měnících a doplňujících (jen „ABGB“), který přinesl první modernější úpravu pracovních vztahů na našem území. Pracovní doba byla smluvena v rámci zákona, nebo se uplatnila zákonná domněnka, že podle místních poměrů se jedná o dobu přiměřenou.¹⁸ ABGB obsahoval celou řadu kogentních ustanovení, která zakazovala omezení práv zaměstnanců.¹⁹

¹³ ŠTEFKO, Martin. Vznik a vývoj institutu pracovní doby v českých zemích. In: BĚLOVSKÝ, Petr, STLOUKALOVÁ, Kamila (eds.). *Caro amico: 60 kapitol pro Michala Skřejpka aneb Římské právo napříč staletími*. Praha: Auditorium 2017, s. 444.

¹⁴ JANGL, Ladislav. *České horní právo a báňská historie: metodika báňsko-historického výzkumu*. 2. doplněné vydání. Praha: Národní technické muzeum, 2010, str. 208–209.

¹⁵ Tamtéž, str. 157.

¹⁶ GALVAS Milan a kolektiv. *Pracovní právo*. 2. aktualizované vydání. Brno: Doplněk, 2004, s. 30.

¹⁷ PICHRT, Jan a kol. *Pracovní právo*. Praha: C. H. Beck, 2021, s. 24.

¹⁸ GALVAS Milan a kolektiv. *Pracovní právo*. 2. aktualizované vydání. Brno: Doplněk, 2004, s. 33.

¹⁹ VOJÁČEK, Ladislav. *Pracovní právo*. In: VOJÁČEK, Ladislav; SCHELLE, Karel; TAUCHEN, Jaromír a kol. *Vývoj soukromého práva na území českých zemí*. II. díl. Brno: Masarykova univerzita, 2012, s. 836.

Postupně docházelo ke zkracování pracovní doby. Zatímco v prvním období manufakturní a tovární výroby byla pracovní doba i více než čtrnáctihodinová, na základě dělnické novely živnostenského řádu z roku 1885 byla stanovena její maximální délka na 11 hodin.²⁰ Odborné zdroje však uvádí, že v praxi byla délka pracovní doby odvislá zejména od dohody mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem a skutečná pracovní doba byla kratší než 11 hodin.²¹

1.2 Vývoj v letech 1918 až 1965

Po vzniku Československého státu byl přijat zákon č. 91/1918 Sb., o osmihodinové době pracovní (dále jen „zákon č. 91/1918 Sb.“), který byl účinný až do nabytí zákona č. 65/1965 Sb., zákoníku práce (prvního). Na přijetí zákona se spěchalo, jak dokládá záznam z jednání Národního výboru ze dne 13. 11. 1918, ve kterém je uvedeno, že: „...z taktických důvodů chceme, aby věc spěšně byla vyřízena, poněvadž jak vám známo z novinářských zpráv, dělníci zavádějí osmihodinovou pracovní dobu, zejména ve velkých závodech v dohodě se zaměstnavateli sami. Je tedy nutno, aby Národní shromáždění projevilo porozumění pro sociální potřeby tím, že co nejdříve, nejlépe již dnes, odkáže osnovu ku projednání komisi“.²²

Zákon č. 91/1918 Sb. jako pracovněprávní předpis upravoval pouze pracovní dobu a svým obsahem předurčil budoucí pojetí pracovní doby.²³ Bližší a komplexnější úpravy se díky zákonu č. 91/1918 Sb. dočkaly zásadní instituty, jako např. délka pracovní doby, pracovní přestávky, práce přesčas, noční práce, ochrana mladistvých zaměstnanců nebo pracovní doba osob zaměstnaných v domácnosti.²⁴ Zákon č. 91/1918 Sb.

²⁰ KADLECOVÁ, Marta, SCHELLE, Karel, VESELÁ Renata, VLČEK, Eduard. *Vývoj českého soukromého práva*. Praha: Eurolex Bohemia, 2004, s. 205.

²¹ Tamtéž, s. 205.

²² Národní výbor Československý 1918, Stenografický protokol o schůzi Národního výboru konané dne 13. 11. 1918. Člen Národního výboru Václav Johanis. In: Poslanecká sněmovna Parlamentu České republiky [online]. [cit. 7. 2. 2024]. Dostupné z: https://www.psp.cz/eknih/1918nvc/stenprot/19181113/19181113_05.htm

²³ GOGO VÁ, Radana; HŮRKA, Petr; ŮLEHLOVÁ, Helena. *Pracovní doba podle zákoníku práce a dalších souvisejících právních předpisů*. 2. přepracované vydání. Olomouc: ANAG, 2012, s. 18.

²⁴ TAUCHEN, J. Vývoj pracovního práva. In: VOJÁČEK, Ladislav; TAUCHEN, Jaromír; KOLUMBER, David. *České právní dějiny do roku 1989*. Brno: Masarykova univerzita, 2024, s. 189.

se dále věnoval zachování výše mzdy v podnicích, v nichž se na základě tohoto zákona zkrátila pracovní doba nebo veřejnoprávním sankcím za porušení příslušných zákonných ustanovení. Uzákoněna byla osmihodinová pracovní doba a Československo se tak v tomto stalo průkopníkem.²⁵ Osmihodinová pracovní doba byla sice pravidlem, ale zákon připouštěl i nerovnoměrné rozdělení 48 hodin práce v týdnu na jednotlivé dny.²⁶ Rozdělení se v zásadě ponechávalo na dohodě mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.²⁷ Ministerstvo sociální péče následně v březnu roku 1919 vydalo pro úřady politické správy oficiální výklad ustanovení zákona č. 91/1918 Sb., který měl zejména napomáhat odstraňovat nejasnosti při aplikaci zákona v praxi.²⁸

Dalším významným mezníkem bylo zřízení Protektorátu Čechy a Morava na základě Hitlerova Výnosu ze dne 16. 3. 1939, který popíral všechny do té doby alespoň formálně existující svobody českého národa.²⁹ Právní vývoj v období Protektorátu se nesl zejména v duchu vykořisťování protektorátního obyvatelstva. Německé nacistické právo silně ovlivňovalo protektorátní pracovní právo a „vnucovalo“ mu své tři základní principy: myšlenku pospolitosti, vůdcovský princip a hodnocení každé práce jako „služby národu a státu“.³⁰ V tomto období byla omezoována autonomní vůle zaměstnavatelů v pracovněprávních vztazích.³¹ Došlo k regulaci pracovní doby, mzdy, výpovědí, hromadného propouštění, dále k zavedení pracovní povinnosti, systému nucené práce a pracovního nasazení a rovněž k uvolňování zaměstnanců k provádění činností, které byly nezbytné vlivem válečných poměrů.

²⁵ Československo uzákonilo osmihodinovou pracovní dobu zákonem č. 91/1918 Sb. z. a n. jako první stát na světě. In: GALVAS Milan a kolektiv. *Pracovní právo*. 2. aktualizované vydání Brno: Doplněk, 2004, s. 36.

²⁶ V jednotlivých případech mohla být pracovní doba 192 hodin rozdělena i na 4 týdny.

²⁷ KADLECOVÁ, Marta; SCHELLE, Karel; VESELÁ, Renata; VLČEK, Eduard. *Dějiny českého soukromého práva*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2007, s. 255.

²⁸ Výnos č. j. 4751/III-19, jak jest vykládati předpisy o 8hodinové době pracovní In: VOJÁČEK, Ladislav. *Pracovní právo*. In: VOJÁČEK, Ladislav; SCHELLE, Karel; TAUCHEN, Jaromír a kol. *Vývoj soukromého práva na území českých zemí*. II. díl. Brno: Masarykova univerzita, 2012, s. 825.

²⁹ SCHELLE, Karel. *Dějiny českého ústavního práva*. Ostrava: Key Publishing, 2010, s. 120.

³⁰ TAUCHEN, Jaromír. *Práce a její právní regulace v Protektorátu Čechy a Morava (1939–1945)*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2016, s. 21.

³¹ Tamtéž, s. 34.

Dne 1. 10. 1940 bylo přijato vládní nařízení č. 334/1940, jímž se doplňuje zákon ze dne 19. 12. 1918, č. 91 Sb., o 8hodinné době pracovní. Zákon č. 91/1918 Sb. byl doplněn v ust. § 6 tímto způsobem: „*Ministr sociální a zdravotní správy se zmocňuje, aby vyhláškou v Úředním listě povolil po dobu války buď všeobecně pro všechny podniky a závody nebo pro jednotlivé druhy těchto podniků a závodů práci přesčas až 2 hodiny denně*“.³² Pracovní dobu ovlivnila i další opatření tehdejší doby. Mezi významnějšími lze uvést např. vládní nařízení č. 440/1940 Sb., o dočasné úpravě některých svátků, které následně po dobu války nebyly považovány za svátky,³³ nebo vládní nařízení č. 287/1942 Sb., o pracovní době po čas války, podle kterého mohl zaměstnavatel prodloužit pracovní dobu až na 10 hodin denně a až na 60 hodin týdně, pokud to vyžadovaly naléhavé poměry v závodě.³⁴

Po skončení 2. světové války platilo na území tehdejšího Československa velké množství pracovněprávních předpisů, což odráželo předchozí předválečný stav. V letech 1945 až 1948 nebyla provedena rekonstrukce pracovního zákonodárství, což mělo za následek, že většinou byly nadále platné staré předpisy, např. ustanovení o otázce vzniku, skončení a obsahu pracovního poměru upravené v ABGB.³⁵ Pracovní doba a doba odpočinku byla stanovena nově pro některé kategorie pracujících.³⁶

Po přechodu moci do rukou komunistické strany v únoru 1948 je možné, kromě centralizace plánování národního hospodářství a ztenčování

³² Vládní nařízení ze dne 1. 10. 1940 č. 334/1940 Sb., jímž se doplňuje zákon ze dne 19. prosince 1918, č. 91 Sb., o 8hodinné době pracovní. In: ASPI [online]. [cit. 8. 2. 2024]. Dostupné z: <https://www.aspi.cz/products/lawText/1/8918/1/2/vladni-narizeni-c-334-1940-sb-jimz-se-doplnuje-zakon-ze-dne-19-prosince-1918-c-91-sb-o-8hodinove-dobe-pracovni>.

³³ Vládní nařízení ze dne 9. 12. 1940 č. 440/1940 Sb., o dočasné úpravě některých svátků. In: ASPI [online]. [cit. 8. 2. 2024]. Dostupné z: <https://www.aspi.cz/products/lawText/1/9024/1/2/vladni-narizeni-c-440-1940-sb-o-docasne-uprave-nekterych-svatku>.

³⁴ Vládní nařízení ze dne 13. 8. 1942 č. 287/1942 Sb., o pracovní době po čas války. In: ASPI [online]. [cit. 8. 2. 2024]. Dostupné z: <https://www.aspi.cz/products/lawText/1/10398/1/2/vladni-narizeni-c-287-1942-sb-o-pracovni-dobe-po-cas-valky>.

³⁵ SKŘEJPKOVÁ, Petra. Zásahy státu v oblasti pracovního práva a jeho deformace v poválečném období. In: MALÝ, Karel; SOUKUP, Ladislav. *Vývoj práva v Československu v letech 1945–1989*. Praha: Karolinum, 2004, s. 520.

³⁶ Pro horníky se tak stalo zákonem č. 45/1947 Sb. (46 hodinová týdenní pracovní doba) a pro zaměstnance v pekárnách zákonem č. 177/1946 Sb. (omezení noční práce). In: SKŘEJPKOVÁ, Petra. Zásahy státu v oblasti pracovního práva a jeho deformace v poválečném období. In: MALÝ, Karel; SOUKUP, Ladislav. *Vývoj práva v Československu v letech 1945–1989*. Praha: Karolinum, 2004, s. 520.

kapitalistického sektoru, pozorovat určité snahy o zlepšení ochrany pracujících.³⁷ Příkladem mohou být v roce 1948 přijatý zákon o národním pojištění³⁸ nebo zákon o bezpečnosti při práci z roku 1951.³⁹ Dále nesmí absentovat zákon č. 45/1956 Sb., o zkrácení pracovní doby (dále jen „zákon č. 45/1956 Sb.“), který byl účinný vedle zákona č. 91/1918 Sb. až do nabytí účinnosti zákona č. 65/1965 Sb., zákoníku práce (prvního). V § 1 zákona č. 45/1956 Sb. byla definována pravidelná pracovní doba s nejvyšší výměrou 46 hodin týdně s tím, že zkrácení pracovní doby ze 48 hodin týdně musí být provedeno bez zkrácení mzdy zaměstnanců. Zákon č. 45/1956 Sb. dále v ust. § 2 upravoval rozdělení pravidelné pracovní doby na šest pracovních dnů, přičemž pracovní doba v sobotu měla být zpravidla kratší a na ostatních pět dnů byla zásadně rozvržena rovnoměrně. Pracovní doba v sobotu pak nesměla být kratší než pět hodin. Zákon č. 45/1956 Sb. dále vymezoval začátek a konec pracovních směn, stejně jako pracovní dobu mladistvých zaměstnanců do 16 let, a nakonec i připouštěl odchylné (nerovnoměrné) rozvržení pracovní doby a kratší pracovní dobu. Je třeba dodat, že ačkoliv došlo za socialismu k určitým zlepšením situace pracujících, byly tyto jistoty draze zaplaceny ztrátou svobodného rozhodování o tom, zda, kde a jak budou vlastně pracovat,⁴⁰ což mohlo mít za následek nejen omezení individuální svobody, ale také vytvoření systému, který vedl k uniformitě, nízké pracovní motivaci a často i k pocitu odcizení od vlastní práce.

1.3 Vývoj od roku 1965 do přijetí ZPr

První jednotnou a komplexní úpravu pracovněprávních vztahů, včetně úpravy pracovní doby, v sobě obsahoval zákon č. 65/1965 Sb., zákoník práce (dále jen „zákon č. 65/1965 Sb.“).⁴¹ V ust. § 83 zákona č. 65/1965 ve znění vyhlášeném ke dni 30. 6. 1965 byla zakotvena nepřekročitelná

³⁷ HAVELKOVÁ, Barbara. Pracovní právo. In: BOBEK, Michal; MOLEK, Pavel; ŠIMÍČEK, Vojtěch (eds.). *Komunistické právo v Československu. Kapitoly z dějin bezpráví*. Brno: Masarykova univerzita, Mezinárodní politologický ústav, 2009, s. 487.

³⁸ Zákon č. 99/1948 Sb.

³⁹ Zákon č. 67/1951 Sb.

⁴⁰ HAVELKOVÁ, Barbara. Pracovní právo. In: BOBEK, Michal; MOLEK, Pavel; ŠIMÍČEK, Vojtěch (eds.). *Komunistické právo v Československu. Kapitoly z dějin bezpráví*. Brno: Masarykova univerzita, Mezinárodní politologický ústav, 2009, s. 506.

⁴¹ PICHRT, Jan a kol. *Pracovní právo*. Praha: C. H. Beck, 2021, s. 28–29.

týdenní pracovní doba, která činila nejvýše 46 hodin týdně. Dle ust. § 84 zákona č. 65/1965 ve znění vyhlášeném ke dni 30. 6. 1965 se týdenní pracovní doba zpravidla rozvrhovala na šest pracovních dnů tak, aby v jednotlivých dnech nepřesáhla osm hodin. Pokud byla pracovní doba v některých dnech kratší, nesměla v ostatních dnech přesáhnout devět hodin.

V souvislosti se zkracováním pracovní doby v západních zemích byl v roce 1968 zaveden pětidenní pracovní týden i v Československu, a to Vyhláškou ministerstva práce a sociálních věcí č. 63/1968 Sb., o zásadách pro zkracování týdenní pracovní doby a pro zavádění provozních a pracovních režimů s pětidenním pracovním týdnem, která byla zrušena až ke dni 1. 1. 2001. Dle historika Martina France z Masarykova ústavu Akademie věd nebyl pětidenní pracovní týden v západní Evropě samozřejmostí a Československo bylo v tomto v té době pokrokové.⁴² Je třeba dodat, že ještě v osmdesátých letech se pracovní soboty objevovaly, postupně jich však ubývalo až zcela vymizely.

Česká republika zažádala v roce 1996 o vstup do Evropské unie, což předurčilo i následující vývoj právní úpravy pracovní doby a pracovního týdne. Předvstupní proces v sobě zahrnoval snahy o harmonizaci domácí právní úpravy s právem Evropských společenství. Za první významnou harmonizační novelu lze označit zákon č. 155/2000 Sb., kterým se mění zákon č. 65/1965 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, a některé další zákony (dále jen „zákon č. 155/2000 Sb.“), jejímž základním účelem bylo promítnutí relevantních směrnic Evropských společenství do českého pracovního práva a dosažení slučitelnosti s právem Evropských společenství.⁴³

Zákon č. 155/2000 Sb. upravoval nejen zákaz diskriminace zaměstnanců, právo na informace nebo přístup k nadnárodním informacím a projednání, ale i dobu odpočinku a pružnou pracovní dobu. V právní úpravě začal být patrný projev flexibility z hlediska doby výkonu práce.⁴⁴ Odborná literatura však celkově hodnotí míru flexibility tehdejší právní

⁴² SMETANA, Lubomír. *Před padesáti lety skončily pracovní soboty. Na svět přišli chalupáři a kutilové*. In: Český rozhlas, Radiožurnál. [online]. 2. 6. 2018 [cit. 9. 2. 2024]. Dostupné z: <https://radiozurnal.rozhlas.cz/jak-jsme-zili-7226867/6>.

⁴³ VOJÁČEK, Ladislav; SCHELLE, Karel; TAUCHEN, Jaromír a kol. *Vývoj soukromého práva na území českých zemí*. II. díl. Brno: Masarykova univerzita, 2012, s. 953.

⁴⁴ GOGOVÁ, Radana; HŮRKA, Petr; ÚLEHLOVÁ, Helena. *Pracovní doba podle zákoníku práce a dalších souvisejících právních předpisů*. 2. přepracované vydání. Olomouc: ANAG, 2012, s. 18.

úpravy jako poměrně nízkou, obsahující navíc velké množství kogentních ustanovení, a i přes řadu novelizací neumožňující potřebnou smluvní volnost účastníků pracovněprávních vztahů.⁴⁵

Následovala ještě tzv. druhá harmonizační novela realizovaná zákonem č. 46/2004 Sb., kterým se mění zákon č. 65/1965 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, a zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávních celků a o změně některých zákonů, která nabyla účinnosti k 1. 3. 2004 a jejímž hlavním účelem bylo dosažení plného souladu českého pracovního práva s právem Evropských společenství.⁴⁶

I po vstupu České republiky do Evropské unie dne 1. 5. 2004 nadále probíhal implementační proces, který přinesl další zásahy do českého pracovního práva s ohledem na právo Evropské unie. Zatímco některé instituty pracovního práva byly právem Evropské unie ovlivněny jen nepatrně, jiné doznaly dalekosáhlých změn, a to včetně oblasti právní úpravy pracovní doby nebo doby odpočinku.⁴⁷

1.4 Vývoj po přijetí ZPr v roce 2006

Dne 1. 1. 2007 nabyl účinnosti ZPr, který ohledně úpravy pracovní doby, z důvodu jejího harmonizačního charakteru, neprovedl významnější změny.⁴⁸ Za zmínku stojí rozšíření definice pracovní doby. Podle zákona č. 65/1965 ve znění vyhlášeném k 31. 12. 2006 platilo, že „*Pracovní doba je doba, v níž je zaměstnanec povinen vykonávat pro zaměstnavatele práci*“. Následně se v ZPr objevila nová definice, a to ve znění, že: „*Pracovní dobou je doba, v níž je zaměstnanec povinen vykonávat pro zaměstnavatele práci, a doba, v níž je zaměstnanec na pracovišti připraven k výkonu práce podle pokynů zaměstnavatele*“.

Od účinnosti ZPr se jako pracovní doba posuzuje jakákoliv doba přítomnosti zaměstnance na pracovišti zaměstnavatele, s výjimkou doby poskytnuté v práci na jídlo a oddech, která se podle § 88 odst. 4 ZPr

⁴⁵ PICHRT, Jan a kol. *Pracovní právo*. Praha: C. H. Beck, 2021, s. 33.

⁴⁶ VOJÁČEK, Ladislav; SCHELLE, Karel; TAUCHEN, Jaromír a kol. *Vývoj soukromého práva na území českých zemí*. II. díl. Brno: Masarykova univerzita, 2012, s. 955.

⁴⁷ PICHRT, Jan a kol. *Pracovní právo*. Praha: C. H. Beck, 2021, s. 10.

⁴⁸ GOGOVÁ, Radana; HŮRKA, Petr; ÚLEHLOVÁ, Helena. *Pracovní doba podle zákoníku práce a dalších souvisejících právních předpisů*. 2. přepracované vydání. Olomouc: ANAG, 2012, s. 18.

do pracovní doby nezapočítává. Pracovní dobou je nejen okamžik, kdy zaměstnanec fakticky koná práci, ale i doba, v níž je zaměstnanec připraven k výkonu práce podle pokynů zaměstnavatele.⁴⁹ Do 31. 12. 2006 se připravenost k výkonu práce považovala za pracovní pohotovost konanou na pracovišti, od čehož bylo následně na základě vývoje judikatury Evropského soudního dvora upuštěno.⁵⁰

Jako zcela nový institut a forma rozvrhování pracovní doby bylo do českého právního řádu s účinností ZPr zavedeno konto pracovní doby.⁵¹ Oproti klasickému nerovnoměrnému rozvržení pracovní doby se konto pracovní doby vyznačovalo celou řadou odchylek, které si v zásadě udržuje dodnes a které ho činí daleko flexibilnějším oproti jiným formám rozvržení pracovní doby.

ZPr byl mnohokrát novelizován.⁵² Četné úpravy byly nezbytné z důvodu, že obsah ZPr přijatý v roce 2006 trpěl řadou nedokonalostí a původní představy ohledně rozšíření smluvní volnosti účastníků pracovněprávních vztahů a s tím související posílení principu flexibility nebyly dle komentářové literatury naplněny.⁵³ Další novely ZPr pak souvisely mimo jiné s naplňováním cílů Evropské unie a harmonizací vnitrostátního práva. Současný text ZPr ohledně pracovní doby je plně v souladu se směrnicí 2003/88/ES ze dne 4. 11 2003 o některých aspektech úpravy pracovní doby (dále jen „směrnice 2003/88/ES“).⁵⁴ Současně je českou odbornou právní literaturou naznačováno, že sociální partneři zejména na úrovni Evropské unie nejsou schopni najít shodu ohledně revize směrnice 2003/88/ES, která však s velkou mírou pravděpodobnosti bude v blízké době nezbytná, neboť současná podoba směrnice 2003/88/ES

⁴⁹ ŠTEFKO, Martin. Komentář k § 78. In BĚLINA, Miroslav, DRÁPAL, Lubomír a kol. *Zákoník práce. Komentář*. 3. vydání, Praha: C. H. Beck, 2019, s. 477.

⁵⁰ SLÁDEK, V. *Pracovní doba v novém zákoníku práce*. Praha: ASPI, 2008, s. 20.

⁵¹ Institutu konta pracovní doby se dotkla záhy po jeho zakomponování do právního řádu ČR novela ZPr. Jednalo se o novelu zákoníku práce č. 362/2007 Sb., přijatou v prosinci roku 2007, která nabyla účinnosti 1. 1. 2008, tedy přesně rok poté, co nabyl účinnosti ZPr, jenž konto pracovní doby prvně zavedl. Zásadní změnou bylo např. vyškrtnutí povinného předchozího souhlasu zaměstnanců se zavedením konta pracovní doby. Druhou zásadní změnou bylo zavedení pravidla pro změnu rozvrhu týdenní pracovní doby.

⁵² K podzimu roku 2020 byl ZPr již více než padesátkrát novelizován. In: HŮRKA, Petr a kol. *Pracovní právo*. 4. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2023, s. 54.

⁵³ VYSOKAJOVÁ, Margerita; KAHLE, Bohuslav; DOLEŽÍLEK, Jiří. *Zákoník práce s komentářem*. Praha: ASPI, a.s., 2007, s. 16–17.

⁵⁴ PICHRT, Jan a kol. *Pracovní právo*. Praha: C. H. Beck, 2021, s. 305.

nepočítá s určitými instituty, jež jsou v rámci vývoje pracovního práva stále častější.⁵⁵

2 Současná právní úprava rozvržení pracovní doby a čtyřdenní pracovní týden

ZPr v části čtvrté upravuje pracovní dobu a dobu odpočinku zejména se záměrem chránit zdraví zaměstnance před dlouhotrvajícím výkonem práce a dále s cílem vytvářet nová pracovní místa.⁵⁶ V pracovní době je zaměstnanec povinen podle pokynů zaměstnavatele konat osobně práci a zaměstnavatel je povinen zaměstnanci práci přidělovat, a současně dodržovat pracovní podmínky stanovené právními či vnitřními předpisy nebo kolektivní a pracovní smlouvou.⁵⁷ Výkon práce v pracovní době, která je stanovená v souladu se ZPr, patří mezi základní podmínky výkonu závislé práce.

Při rozvrhování pracovní doby je možné postupovat odchylným způsobem od ZPr. Je však vždy nutné zohlednit ta ustanovení ZPr, která příkazují určitý postup.⁵⁸ Obecně platí, že právní úprava pracovní doby obsahuje množství norem s kogentním či relativně kogentním charakterem a buď není vůbec možné se od nich na základě dohody smluvních stran odchýlit, nebo se od nich lze odchýlit pouze ve prospěch zaměstnance.⁵⁹ Zaměstnavatel tak nesmí po zaměstnanci požadovat výkon práce nad

⁵⁵ KOŠNAR, Michael; BUKOVJAN, Petr; HLOUŠKOVÁ, Pavla; ROUČKOVÁ, Dana; SCHWEINER, Petr; STÁDNÍK, Jaroslav; VÁCHA, Jan. *Zákoník práce. Prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem po novele k 1. 10. 2023 a 1. 1. 2024*. 17. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 2023, s. 265.

⁵⁶ ŠTEFKO, Martin. Komentář k § 78. In: BĚLINA, Miroslav; DRÁPAL, Lubomír a kol. *Zákoník práce. Komentář*. 3. vydání, Praha: C. H. Beck, 2019, s. 477.

⁵⁷ Za pracovní dobu nelze označit dobu, kdy zaměstnanec pracuje v rozporu s příkazy či zájmy zaměstnavatel pro sebe či jiný subjekt odlišný od zaměstnavatele nebo čeká na práci, přestože mu zaměstnavatel výslovně uložil, že čekat nemá. In: ŠTEFKO, Martin. Komentář k § 78. In: BĚLINA, Miroslav; DRÁPAL, Lubomír a kol. *Zákoník práce. Komentář*. 3. vydání, Praha: C. H. Beck, 2019, s. 478.

⁵⁸ PICHR, Jan a kol. *Pracovní právo*. Praha: C. H. Beck, 2021, s. 306.

⁵⁹ KOŠNAR, Michael; BUKOVJAN, Petr; HLOUŠKOVÁ, Pavla; ROUČKOVÁ, Dana; SCHWEINER, Petr; STÁDNÍK, Jaroslav; VÁCHA, Jan. *Zákoník práce. Prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem po novele k 1. 10. 2023 a 1. 1. 2024*. 17. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 2023, s. 265.

limit vymezený jako stanovená týdenní pracovní doba s výjimkou práce přesčas. Jaká je stanovená týdenní pracovní doba přímo definuje ZPr, a to diferenciovaně v závislosti na směnném pracovním režimu nebo v závislosti na specifickém druhu práce zaměstnanců. Obvykle činí délka stanovené týdenní pracovní doby 40 hodin týdně.⁶⁰ Právní úpravu má nejen výkon práce nad limit vymezený v ZPr, ale i výkon práce pod zákonem stanovený rozsah hodin, a to s ohledem na výši mzdy zaměstnance. Je třeba důsledně odlišovat zkrácenou pracovní dobu a kratší pracovní dobu, neboť se jedná o rozdílné právní pojmy vyjadřující jinou právní situaci.

Rozhodne-li se zaměstnavatel přistoupit k zavedení čtyřdenního pracovního týdne, stojí před otázkou, jakým zákonným způsobem tento koncept uchopit. Níže jsou popsány dva z vícero možných způsobů pojetí čtyřdenního pracovního týdne, se kterými se v současné době lze setkat v praxi.

2.1 Čtyřdenní pracovní týden a zkrácení týdenní pracovní doby

Častým způsobem zavedení čtyřdenního pracovního týdne je zkrácení týdenní pracovní doby v souladu s ust. § 79 odst. 3 ZPr. Dle tohoto ustanovení je možné zkrátit stanovenou zákonnou pracovní dobu za podmínek, že takovým krokem nedojde ke snížení mzdy, zkrácení je upraveno v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu a bude realizováno u zaměstnavatele, který provozuje podnikatelskou činnost, neboť zaměstnavatelé uvedení v ust. § 109 odst. 3 ZPr⁶¹ zkrátit stanovenou týdenní pracovní dobu nemohou.

Tématu zkracování délky týdenní pracovní doby v České republice se věnuje i Hospodářská komora České republiky (dále jen „HKČR“), která je nejvýznamnějším reprezentantem podnikatelů v České republice. HKČR v posledních letech realizovala hned několik šetření, ze kterých lze odvodit, jak tuzemští podnikatelé vnímají otázku ohledně zkracování týdenní pracovní doby. V říjnu 2023 proběhlo šetření na téma „Zdravotní a další zaměstnanecké benefity“ (dále jen „Šetření 2023“), v jehož rámci

⁶⁰ Dle ust § 79 odst. 1 ZPr.

⁶¹ Jedná se o stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvkovou organizaci, školskou právnickou osobu vznikající na základě školského zákona a regionální radu regionu soudržnosti.

byli zaměstnavatelé dotazováni na jejich postoj ke zkrácení pracovního týdne ze 40 hodin na 37,5 hodin. Největší část oslovených firem (celkem 36,6 %) uvedla, že zkrácení pracovní doby na 37,5 hodin týdně by jejich firmu poškodilo bez ohledu na to, zda by mohla adekvátně snížit mzdy.⁶² Stejná otázka byla také položena zaměstnavatelům o dva roky dříve v rámci šetření s názvem „Aktuální problémy trhu práce“ realizovaného roku 2021 (dále jen „Šetření 2021“). V rámci tohoto šetření většina respondentů (52 %) uvedla, že na zkrácení povinné pracovní doby připravena není a že bariérou je především produktivita práce ve firmě (uvedlo 32 % všech respondentů), a to bez ohledu na velikost firmy.⁶³

Není vhodné srovnávat výsledky obou šetření a přesná procenta v letech 2023 a 2021, neboť se mění jak velikostní, tak i odvětvová struktura respondentů. Nicméně získaná data mohou posloužit pro představu o tom, že postoj firem se v čase zásadním způsobem nezměnil. K případnému zkrácení pracovní doby ze 40 hodin na 37,5 hodin týdně bez možnosti snížení mzdy zaměstnanců se významná část firem jak v roce 2021, tak v roce 2023 staví negativně.

Z obou výše uvedených šetření ale zároveň vyplynulo, že zkrácenou pracovní dobu jako benefit pro své zaměstnance již někteří zaměstnavatelé poskytují. Dle Šetření 2023 poskytuje zkrácenou pracovní dobu jako benefit pro své zaměstnance přibližně každá šestá firma (celkem bylo zapojeno 451 respondentů).⁶⁴

Dle komentářové literatury lze nalézt ustanovení o zkrácení délky stanovené týdenní pracovní doby u poměrně velkého procenta kolektivních smluv.⁶⁵ Zkrácená stanovená týdenní pracovní doba se v praxi vyskytuje

⁶² Šetření Hospodářské komory ČR v období od 2. 10. 2023 do 16. 10. 2023: Zdravotní a další zaměstnanecké benefity. In: Hospodářská komora České republiky [online]. 20. 11. 2023 [cit. 23. 2. 2024]. Dostupné z: <https://www.komora.cz/zdravotni-a-dalsi-zamestnanecke-benefity/>.

⁶³ Šetření Hospodářské komory ČR v období od 20. 5. 2021 do 31. 5. 2021: Aktuální problémy trhu práce. In: Hospodářská komora České republiky [online]. 7. 6. 2021 [cit. 23. 2. 2024]. Dostupné z: <https://www.komora.cz/aktualni-problemy-trhu-prace/>.

⁶⁴ Šetření Hospodářské komory ČR v období od 2. 10. 2023 do 16. 10. 2023: Zdravotní a další zaměstnanecké benefity. In: Hospodářská komora České republiky [online]. 20. 11. 2023 [cit. 23. 2. 2024]. Dostupné z: <https://www.komora.cz/zdravotni-a-dalsi-zamestnanecke-benefity/>.

⁶⁵ KOŠNAR, Michael; BUKOVJAN, Petr; HLOUŠKOVÁ, Pavla; ROUČKOVÁ, Dana; SCHWEINER, Petr; STÁDNIK, Jaroslav; VÁCHA, Jan. *Zákoník práce. Prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem po novele k 1. 10. 2023 a 1. 1. 2024*. 17. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 2023, s. 274.

nejčastěji v délce 37,5 hodiny týdně, kdy je zohledněno pět půlhodinových přestávek v práci v průběhu týdne.⁶⁶ Konkrétním příkladem zaměstnavatele, který čtyřdenní pracovní týden formou zkrácení týdenní pracovní doby zavedl je plzeňská společnost zabývající se online marketingem, kde funguje zkrácená pracovní doba již od 1. 1. 2021.⁶⁷ Tato společnost se tak připojila k dalším, zejména softwarovým, konzultačním či finančním, společnostem, které v České republice čtyřdenní pracovní týden umožňují.⁶⁸

2.2 Čtyřdenní pracovní týden a kratší pracovní doba

O kratší pracovní dobu se jedná v případě, pokud sjedná zaměstnavatel ve smlouvě se zaměstnancem menší rozsah týdenní pracovní doby, než činí stanovená týdenní pracovní doba, která je u zaměstnavatele uplatňována, tedy buď zákonná nebo zkrácená.⁶⁹ Hlavním důvodem, proč je třeba rozlišovat kratší pracovní dobu od pojmu zkrácení pracovní doby charakterizované v předchozím pododstavci je fakt, že ZPr spojuje kratší pracovní dobu se zkrácením mzdy.⁷⁰ Nižší plat nebo mzda zaměstnanci v takovém případě náleží automaticky, aniž by bylo potřeba ji sjednávat. Dalším rozdílem je, že kratší pracovní dobu je možné sjednat pouze v individuální smlouvě se zaměstnancem, nikoliv v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu, jak je tomu u zkrácené pracovní doby.

Na pracovním trhu se lze často setkat s kratší pracovní dobou u zaměstnankyň či zaměstnanců pečujících o malé děti. Na tuto skupinu pamatuje ust. § 241 odst. 2 ZPr a ukládá zaměstnavateli povinnost vyhovět

⁶⁶ STRÁNSKÝ, Jaroslav a kol. *Zákoník práce s podrobným praktickým výkladem pro širokou veřejnost. Právní stav k 1. 7. 2021.* Praha: SONDY, s.r.o., 2021, s. 362.

⁶⁷ PÁVEK, David. *Čtyřdenní pracovní týden zlepšil produktivitu i zisky. Odpočatá hlava má nadhled a nezaseká se hloupostmi, říká CEO ANT studia.* In: *SJ News [online]*. 15. 3. 2022 [cit. 6. 2. 2024]. Dostupné z: <https://sj.news/ctyrdenni-pracovni-tyden-zlepsil-produktivitu-i-zisky-odpocata-hlava-ma-nadhled-a-nezaseka-se-hloupostmi-rika-ceo-ant-studia/>.

⁶⁸ GINTER, Jindřich. *Čtyři dny práce a tři dny volna? Jde to i v Česku.* In: *Novinky.cz [online]*. 5. 6. 2023 [cit. 6. 2. 2024]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/clanek/ekonomika-ctyridny-prace-a-tri-dny-volna-jde-to-i-v-cesku-40433682>.

⁶⁹ STRÁNSKÝ, Jaroslav a kol. *Zákoník práce s podrobným praktickým výkladem pro širokou veřejnost. Právní stav k 1. 7. 2021.* Praha: SONDY, s.r.o., 2021, s. 368.

⁷⁰ Druhá věta ust. § 80 ZPr, dle které zaměstnanci přísluší mzda nebo plat, které odpovídají sjednané kratší pracovní době.

žádosti zaměstnankyně nebo zaměstnance, kteří pečují o dítě mladší 15 let, o kratší pracovní dobu nebo jinou vhodnou úpravu stanovené týdenní pracovní doby, nebrání-li tomu vážné provozní důvody. Zatímco smyslem kratší pracovní doby v souvislosti s ust. § 241 odst. 2 ZPr je umožnit zaměstnancům vykonávat práci v zaměstnaneckém poměru i s ohledem na jejich omluvitelné rodinné povinnosti, smyslem kratší pracovní doby jako jednoho ze způsobů zavedení čtyřdenního pracovního týdne mohou být i jiné osobní záležitosti, např. obyčejná touha mít více volného času.

Dle Šetření 2023 uvedlo 13,5 % respondentů, že změny v rozvrhování pracovní doby podporují, nicméně pouze za podmínky možnosti adekvátně zkrátit zaměstnancům mzdu. Jako příklad zaměstnavatele lze uvést pražskou developerskou společnost, která umožňuje zaměstnancům pracovat devět hodin denně od pondělí do čtvrtka za mzdu nižší o 15 % s tím, že si o takový režim mohou zažádat kdykoliv během roku a třeba jen na určité období.⁷¹

2.3 Výhody a rizika čtyřdenního pracovního týdne

Zavedení čtyřdenního pracovního týdne může mít řadu výhod. Zaměstnanci jeho zavedením získají více času na rodinu, koníčky a odpočinek, což přispívá ke zlepšení jejich celkového životního uspokojení. Kratší pracovní týden může snížit únavu a vyhoření, protože zaměstnanci mají více času na regeneraci a relaxaci. Čtyřdenní pracovní týden může zvýšit zaměstnaneckou produktivitu, protože odpočinití a lepší rovnováha mezi pracovním a osobním životem mohou vést k vyšší efektivitě při práci. Méně pracovních dnů může vést ke snížení provozních nákladů zaměstnavatele, jako jsou náklady na energii, provoz kanceláří a apod. Mít více volného času může vést ke zlepšení fyzického a duševního zdraví zaměstnanců, což může vést ke snížení absencí z práce z důvodu nemoci. Nabídka čtyřdenního pracovního týdne může pomoci firmám přilákat a udržet kvalitní zaměstnance, což může vést ke snížení fluktuace zaměstnanců a souvisejících nákladů na nábor a školení. Méně

⁷¹ GINTER, Jindřich. *Čtyři dny práce a tři dny volna? Jde to i v Česku*. In: Novinky.cz [online]. 5. 6. 2023 [cit. 6. 2. 2024]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/clanek/ekonomika-ctyridny-prace-a-tri-dny-volna-jde-to-i-v-cesku-40433682>.

pracovních dnů může také přispět k snížení dopravních emisí a dalších negativních dopadů na životní prostředí.

Výše uvedené výhody jsou soupisem očekávatelných, nikoliv však garantovaných výsledků zavedení čtyřdenního pracovního týdne. Důležitým informačním zdrojem ohledně skutečných v praxi se ukazujících pozitiv a samozřejmě také možných rizik je hodnocení samotných zaměstnavatelů, ze kterého lze následně dovodit, zda má v budoucnu tento moderní model úpravy pracovní doby šanci na úspěch a udržitelnou implementaci v různých pracovních prostředích.

„Nedokázali jsme si na začátku představit, že by se to zrealizovalo, natož že by to mohlo fungovat a být krokem kupředu. S odstupem času můžu říct, že když se zaměstnanců ptám na to, co na naši firmě oceňují, v 80 % čtyřdenní pracovní týden zmíní,“ hodnotí úspěšnost zavedení čtyřdenního pracovního týdne Ing. Petr Zápotocký, CEO společnosti ANT studio s.r.o.⁷² Zavedení tohoto modelu však odkrylo i některá „slabá místa“, která si zaměstnavatelé musí být schopni ošetřit. *„V roce 2023 jsme hodně expandovali a s novými zaměstnanci vyvstala otázka ohledně udržení tohoto modelu. Funkční čtyřdenní pracovní týden je z mého pohledu hodně o převzetí odpovědnosti sám za sebe a zároveň přemýšlet a dělat vše v nejlepším zájmu firmy. Na druhou stranu nám tento model otevřel ještě více oči s výběrem těch správných lidí, kteří v tomhle režimu dokáží fungovat. Aktuálně ve čtyřdenním pracovním týdnu pokračujeme, trend v tom vidíme dobrý, ale musíme si o to více dávat pozor na to, koho v ANTu zaměstnáváme,“* doplňuje Ing. Zápotocký.⁷³

Spolehlivost a zodpovědnost zaměstnanců není jediným rizikovým faktorem při zavádění čtyřdenního pracovního týdne. Skloňuje se rovněž otázka výkonnosti zaměstnanců.⁷⁴ Zaměstnanci mohou cítit tlak, aby pracovali déle nebo tvrději během čtyř pracovních dnů s vidinou, že jediné pak splní řádně své pracovní povinnosti, což může vést ke zvýšenému

⁷² PÁVEK, David. Čtyřdenní pracovní týden zlepšil produktivitu i zisky. Odpočatá hlava má nadhled a nezaseká se hloupostmi, říká CEO ANT studia. In: SJ News [online]. 15. 3. 2022 [cit. 6. 2. 2024]. Dostupné z: <https://sj.news/ctyrdenni-pracovni-tyden-zlepsil-produktivitu-i-zisky-odpocata-hlava-ma-nadhled-a-nezaseka-se-hloupostmi-rika-ceo-ant-studia/>.

⁷³ Citováno z osobního rozhovoru s Ing. Petrem Zápotockým, CEO společnosti ANT studio s.r.o., konaného dne 21. 2. 2024.

⁷⁴ GINTER, Jindřich. Čtyři dny práce a tři dny volna? Jde to i v Česku. In: Novinky.cz [online]. 5. 6. 2023 [cit. 6. 2. 2024]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/clanek/ekonomika-ctyri-dny-prace-a-tri-dny-volna-jde-to-i-v-cesku-40433682>

stresu a únavě. Aby se tomuto předešlo je potřeba zavést vhodné nastavení výkonnostních požadavků včetně kontrolních mechanismů. Mezi časté obavy ze zavedení čtyřdenního pracovního týdne také patří ta, aby si pracovníci udrželi stejný výkon a nedoplňovali si „ztracené hodiny“ formálními nebo neformálními přesčasy. S tímto se však Zápotocký neztotožňuje a dodává: „*Pokud by zaměstnanec pracoval přesčas, budeme nejprve řešit, zda není problém spíše v efektivitě, kapacitě či ve volbě priorit. Většinou se ukáže, že problém je jinde než ve skutečné potřebě zaměstnavatele nařídit zaměstnanci konat práci nad stanovenou týdenní pracovní dobu.*“⁷⁵

Jako další možné nevýhody čtyřdenního pracovního týdne lze uvést např. sníženou dostupnost zaměstnanců. Kratší pracovní týden může znamenat méně dostupných dnů pro zákazníky a kolegy, což může být problematické v oblastech, kde je potřeba nepřetržitého provozu nebo komunikace. Někteří kritici tvrdí, že kratší pracovní týden může vést naopak ke snížení produktivity, protože zaměstnanci mohou mít tendenci rozkládat svou práci na kratší časové období nebo být méně soustředění během pracovních dnů.

Produktivita a efektivita jsou leitmotivem celého čtyřdenního pracovního týdne. Už reformní ekonomové připravující zavedení pětidenního pracovního týdne od počátku 60. let se obávali negativního dopadu na hospodářství, nicméně nakonec se jejich obavy nenaplnily.⁷⁶ Ukázalo se totiž, že zaměstnanci stejně nebyli v sobotu příliš výkonní.⁷⁷ Efektivita práce hrála už tehdy významnou roli. Dnes existují tvrzení, dle kterých průměrný zaměstnanec během 8 hodinové pracovní doby pracuje produktivně pouze 3 hodiny a zbytek času je rozptylován řadou nepracovních záležitostí.⁷⁸ K problematice efektivy se vyjadřuje předseda Krajské hospodářské komory v Plzeňském kraji, JUDr. Petr Papež,

⁷⁵ Citováno z osobního rozhovoru s Ing. Petrem Zápotockým, CEO společnosti ANT studio s.r.o., konaného dne 21. 2. 2024.

⁷⁶ PEKSA, M. *Zavedení čtyřdenního pracovního týdne je nevyhnutelné. Otázkou je, jak moc Česko zůstane pozadu.* In: SeznamMédium [online]. 26. 5. 2023 [cit. 29. 2. 2024]. Dostupné z: <https://medium.seznam.cz/clanek/mikulas-peksa-zavedeni-ctyrdenniho-pracovniho-tydne-je-nevyhnutelne-otazkou-je-jak-moc-cesko-zustane-pozadu-9440>.

⁷⁷ SMETANA, L *Před padesáti lety skončily pracovní soboty. Na svět přišli chalupáři a kutilové.* In: Český rozhlas, Radiožurnál. [online]. 2. 6. 2018 [cit. 9. 2. 2024]. Dostupné z: <https://radiozurnal.rozhlas.cz/jak-jsme-zili-7226867/6>.

⁷⁸ Tříhodinová pracovní doba, je to možné? In: Déhora. [online]. 8. 3. 2018 [cit. 28. 2. 2024]. Dostupné z: <https://dehora.cz/blog/trihodinova-pracovni-doba/>.

následovně: „V praxi jsou určité pracovní pozice, u kterých by v případě vyšší efektivity práce zaměstnanců nebylo de facto ani při zkráceném pracovním týdnu poznat, že k tomu fakticky došlo. Obecně dlouhodobě Česká republika bojuje s tím, že produktivita práce našich zaměstnanců je výrazně nižší než třeba v sousedním Německu.“⁷⁹ Z výsledků výzkumu ohledně kvality trhu práce v jednotlivých státech Evropské unie z roku 2023 vyplývá, že produktivita práce zůstává jedním z výrazných problémů české ekonomiky.⁸⁰ Zatímco Německo obsadilo 6. místo, Česká republika se umístila až na 16. místě. V porovnání s loňským rokem, kdy Česko obsadilo 14. místo, jsme se letos posunuli o dvě místa níže. Česká republika dosahuje přibližně 76 % průměrné hodnoty EU v hodnocení přidané hodnoty na hodinu odvedené práce.⁸¹ Zásadním problémem hodnocení produktivity a efektivity u čtyřdenního pracovního týdne může být nedostatečná objektivita hodnotících kritérií, nedostatečná definice cílů nebo nerovnováha mezi očekávaným výkonem práce a realitou. Zavedení čtyřdenního pracovního týdne bude vyžadovat přizpůsobení pracovních procesů a plánů, aby se zajistilo, že pracovní povinnosti jsou stále splněny efektivně a včas.

3 Budoucnost čtyřdenního pracovního týdne

Za celosvětového lídra v oblasti zavádění čtyřdenního pracovního týdne lze označit novozélandskou společnost 4 Day Week Global, kterou v roce 2019 založili Andrew Barnes a Charlotte Lockhartová a která se snaží změnit způsob, jakým přemýšlíme o práci, a to tak, abychom svoji pozornost přesunuli od pracovní doby k produktivitě a výkonu.⁸² Společnost 4 Day Week Global se snaží jednotlivce i celé vlády různých zemí přesvědčit o tom, že naší budoucností je stav, kdy je produktivita upřednostňována před pracovní dobou a kdy jsme schopni najít rovnováhu

⁷⁹ Citováno z osobního rozhovoru s JUDr. Petrem Papežem, předsedou Krajské hospodářské komory v Plzeňském kraji, konaného dne 26. 2. 2024.

⁸⁰ Kvalita Trhu práce. In: INDEX prosperity a finančního zdraví [online]. 11. 9. 2023 [cit. 7. 3. 2024]. Dostupné z: <https://www.indexprosperity.cz/2023/kvalita-trhu-prace-2/>.

⁸¹ Tamtéž.

⁸² O společnosti. In: 4dayweek [online]. [cit. 27. 2. 2024]. Dostupné z: <https://www.4dayweek.com/about-us>.

mezi pracovním a soukromým životem, aniž by to bylo na úkor obchodních výsledků. Takového stavu má být dosaženo prostřednictvím principu 100-80-100. Zaměstnanci na základě tohoto principu dostávají 100 % mzdy za 80 % odpracované doby při dosažení 100 % cílů produktivity.⁸³

V rámci řady projektů po celém světě, například ve Spojených státech, Velké Británii, Irsku, Španělsku, Austrálii a na Novém Zélandu, se ukazuje, že zavedení čtyřdenního pracovního týdne může být mimořádně úspěšným konceptem. V rámci testů zkrácení pracovní doby na Novém Zélandu v letech 2015 až 2019 bylo prokázáno, že obecně přechod na kratší pracovní týden, bez ohledu na to, zda se jedná o čtyřdenní pracovní týden, může mít pozitivní důsledky pro zdraví zaměstnanců a jejich výkonnost.⁸⁴ Otázkou je, zda v dlouhodobé praxi bude skutečně fungovat tak dobře jako v rámci časově omezených projektů. Nicméně některé projekty už nyní tvrdí, že čtyřdenní pracovní týden přináší trvalá pozitiva. Např. v rámci studie realizované ve Velké Británii od června do prosince 2022 zaměstnanci uváděli, že se těší lepšímu fyzickému a duševnímu zdraví, větší rovnováze mezi pracovním a soukromým životem a celkové životní spokojenosti a menšímu vyčerpání z práce s tím, že tato zlepšení se udržela i po roce.⁸⁵

Zásadní otázkou je, jakým způsobem má být zavedení čtyřdenního pracovního týdne dosaženo. Z přístupu společnosti 4 Day Week Global a některých zaměstnavatelů lze dospět k závěru, že žádoucím stavem je zkrácení stanovené týdenní pracovní doby bez snížení mzdy. Varianta, kdy dochází ke sjednání kratší pracovní doby za současného snížení mzdy může být problematická zejména pro zaměstnance. Z průzkumu agentury Ipsos a společnosti Welcome to the Jungle totiž vyplývá, že nejzásadnější kritériem pro dobrý pocit v práci je stále plat nebo mzda.⁸⁶

⁸³ O společnosti. In: 4dayweek [online]. [cit. 27. 2. 2024]. Dostupné z: <https://www.4dayweek.com/about-us>.

⁸⁴ FORSDICK, Sam. Is Iceland really living the four-day work week dream? In: Raconteur [online]. 16. 7. 2021 [cit. 27. 2. 2024]. Dostupné z: <https://www.raconteur.net/future-of-work/is-iceland-really-living-the-four-day-work-week-dream>.

⁸⁵ DMITRACOVA, Olesva. The four-day work week is here to stay at UK companies that tried it. In: CNN BUSINESS, [online]. 22. 2. 2024 [cit. 28. 2. 2024]. Dostupné z: <https://edition.cnn.com/2024/02/22/business/four-day-work-week-uk/index.html>.

⁸⁶ *Lidé si přejí čtyřdenní pracovní týden a neomezenou dovolenou, ukázal průzkum.* In: Novinky.cz [online]. 5. 6. 2023 [cit. 27. 2. 2024]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/clanek/ekonomika-lide-si-preji-ctyrdenni-pracovni-tyden-a-neomezenou-dovolenou-ukazal-pruzkum-40426968>.

Zápotocký si variantu se snížením mzdy dokáže představit, ale současně uvádí: „*My mzdu zaměstnancům zásadně nesnižujeme, nicméně je pravdou, že na oplátku očekáváme, že člověk na sobě bude více makat, protože abychom to tak opravdu mohli dělat, tak musíme být minimálně o 20 % efektivnější nebo mít o 20 % vyšší přidanou hodnotu*“. Velmi podobně to vidí i Papež, který vysvětluje, že: „*Pokud jde např. o pozici programátora, pak zde rozumím tomu, že pokud zkrátím pracovní týden o 1 pracovní den, tedy 20 % pracovního času programátora a zároveň mu snížím mzdu o 10 %, tak to reflektuje realitu v praxi. Programátor sice může za 4 pracovní dny zvládnout při vyšší efektivitě více práce, ale je logické že za 4 dny nemůže splnit to, co za 5 pracovních dnů. Proto je zde částečná kompenzace,*“ a dodává, že: „*bude určitě zajímavé sledovat, jak dlouho takto bude konkrétní zaměstnavatel postupovat a zda systém nebude průběžně upravovat.*“⁸⁷

Výhledy do budoucnosti jsou spojeny ještě s otázkou, zda by bylo vhodné upravit délku týdenní pracovní doby nebo délku pracovního týdne v rámci ZPr. První zemí v Evropě, která uzákonila čtyřdenní pracovní týden, se stala v roce 2022 Belgie.⁸⁸ Nová právní úprava umožňuje zaměstnancům rozhodnout se, zda chtějí pracovat čtyři nebo pět dní v týdnu.⁸⁹ Podstatné je ovšem uvést, že kratší pracovní týden v belgickém podání neznamená méně odpracovaných hodin.⁹⁰ Zaměstnanec musí odpracovat celkový počet hodin v rámci čtyř dní, aby měl pátý den volno.⁹¹ Budoucnost ukáže, zda je tato cesta vhodná. Prozatím tuto

⁸⁷ Citováno z osobního rozhovoru s JUDr. Petrem Papežem, předsedou Krajské hospodářské komory v Plzeňském kraji, konaného dne 26. 2. 2024.

⁸⁸ Zákon ze dne 3. 10. 2022 obsahující různá ustanovení týkající se práce (francouzské označení zákona: Loi portant des dispositions diverses relatives au travail) zveřejněný v belgické sbírce zákonů dne 10. 11. 2022 (konkrétně čl. 5, str. 81964), který novelizoval belgický Pracovní zákon ze dne 16. 3. 1971 tím, že do něj vložil čl. 20bis/1 upravující čtyřdenní pracovní týden. [online] [cit. 7. 3. 2024]. Dostupné z: https://www.ejustice.just.fgov.be/mopdf/2022/11/10_1.pdf#Page11.

⁸⁹ JOLY, Josephine; HURTS, Luke; WALSH, David; CARBONARO, Giulia. Four-day week: Which countries are embracing it and how is it going so far? In: Euronews.next [online]. 2. 2. 2024 [cit. 28. 2. 2024]. Dostupné z: <https://www.euronews.com/next/2024/02/02/the-four-day-week-which-countries-have-embraced-it-and-how-s-it-going-so-far>.

⁹⁰ Durée du travail et diminution de la durée de travail. In: SERVICE PUBLIC FÉDÉRAL. Emploi, Travail et Concertation sociale. [online] [cit. 7. 2. 2024]. Dostupné z: https://emploi.belgique.be/fr/themes/reglementation-du-travail/duree-du-travail-et-temps-de-repos/duree-du-travail-et-diminution#toc_heading_1.

⁹¹ TRACHTOVÁ, Zdeňka. Belgie zavedla právo být offline a čtyřdenní pracovní týden. Chce lepší balanc se soukromým životem. In: iROZHLAS [online]. 16. 4. 2023 [cit. 28. 2. 2024].

možnost využívá jen malé množství Belgičanů.⁹² Papež je k otázce ingerence zákonodárce do zavádění čtyřdenní pracovního týdne spíše skeptický a domnívá se, že zkrácení pracovní doby není možné realizovat plošně. „Z komunikace, kterou naše Krajská hospodářská komora v Plzeňském kraji vede se svými členy, a zaměstnavateli obecně, vyplývá, že o případném zkrácení pracovní doby lze uvažovat především tam, kde lze zvýšit efektivitu práce. Je ale mnoho pracovních pozic, které při zkrácené pracovní době nemohou nade vší pochybnost splnit stejný objem práce jako při současné pracovní době. Zaměstnavatelé by při plošném zkrácení délky týdenní pracovní doby ze zákona museli přijmout na takové pozice další zaměstnance, či by ti stávající museli dělat přesčasy nebo by došlo k poklesu produkce zaměstnavatele.“⁹³

Budoucnost čtyřdenního pracovního týdne je, i přes jeho rostoucí relevanci, z mého pohledu prozatím velmi nejistá a bude záviset na složité interakci více faktorů, včetně schopnosti naší společnosti přizpůsobit se měnícím se pracovním trendům a potřebám. Pandemie covidu-19 nicméně ukázala, že zvládneme provést poměrně drastické změny v našem pracovním životě, takže v zásadě není důvod, proč by se čtyřdenní týden nemohl v budoucnu uskutečnit i u nás.

Závěr

Od počátku vzniku samostatného Československého státu jako jednoho z nástupnických států Rakousko-Uherska, s výjimkou období Druhé světové války, je patrná existence fenoménu zkracování délky stanovené týdenní pracovní doby, který lze sledovat až do současnosti. Během tohoto historického vývoje jsme svědky nejen omezování původně rozsáhlé volnosti zaměstnance disponovat se svou pracovní silou, ale i nástupu

Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/zpravy-svet/belgie-prace-pravo-ctyrdenni-pracovni-tyden-offline_2304161813_bko.

⁹² ŠAFAŘÍKOVÁ, Kateřina. Čtyřdenní pracovní týden je v Belgii (zatím) propadák. Firmy radši nabízejí home office. In: HN.cz [online]. 19. 10. 2023 [cit. 28. 2. 2024]. Dostupné z: <https://archiv.hn.cz/c1-67241880-ctyrdenni-pracovni-tyden-je-v-belgii-zatim-propadak-firmy-radi-nabizeji-home-office>.

⁹³ Citováno z osobního rozhovoru s JUDr. Petrem Papežem, předsedou Krajské hospodářské komory v Plzeňském kraji, konaného dne 26. 2. 2024.

různých právních reforem či institutů, které se snažily přizpůsobit pracovní dobu a její rozvržení požadavkům moderního světa.

V dnešní době je téma pracovní doby a jejího rozvržení rovněž velmi diskutované. Objevují se nové přístupy a koncepty, od kterých se očekává, že přinesou pozitivní změny pro zaměstnance i zaměstnavatele. Touha po lepší rovnováze mezi pracovním a soukromým životem je tu už poměrně dlouho a vzhledem ke kultuře přepracovanosti, kterou trpí mnoho zaměstnanců, stále roste. Koncept čtyřdenního pracovního týdne doposud celkem přesvědčivě prokázal, že má potenciál zlepšit work-life balance zaměstnanců, zvýšit jejich spokojenost a produktivitu a přispět k udržitelnějšímu a efektivnějšímu fungování firem. V rámci jeho zavádění je však třeba zohlednit řadu aspektů. Předně je třeba zvážit, zda má mít změna délky pracovního týdne dopad do oblasti odměňování. Zaměstnavatel musí být připraven zavést řadu opatření na zajištění souladu s pracovněprávními předpisy a na minimalizaci potenciálních rizik spojených se změnou pracovní doby.

Přestože se koncept čtyřdenního pracovního týdne těší stále větší oblibě, jeho podpora není všeobecná. Jednak je zde určitá skupina zaměstnavatelů, kteří z různých důvodů nemohou čtyřdenní pracovní týden zavést vůbec nebo jen s velkými obtížemi. A přestože jsou zde zaměstnavatelé, kteří možnost kratšího pracovního týdne nebo kratší pracovní doby již poskytují, nebo se k tomu alespoň nestaví odmítavě, nezanedbatelnou část zaměstnavatelů se obává, že by je příliš rychlé nebo dokonce povinné zkrácení délky týdenní pracovní doby mohlo poškodit. Lze dospět k závěru, že zavedení čtyřdenního pracovního týdne by mělo být vlastním a pečlivým rozhodnutím daného zaměstnavatele, který nejlépe dokáže zhodnotit proveditelnost a výhodnost takového rozhodnutí. Je nezbytné identifikovat specifické potřeby jednotlivých zaměstnanců a zaměstnavatelů, nikoliv zavádět plošný přístup pro všechny, který by mohl naopak prohloubit již tak existující sociální nerovnosti.