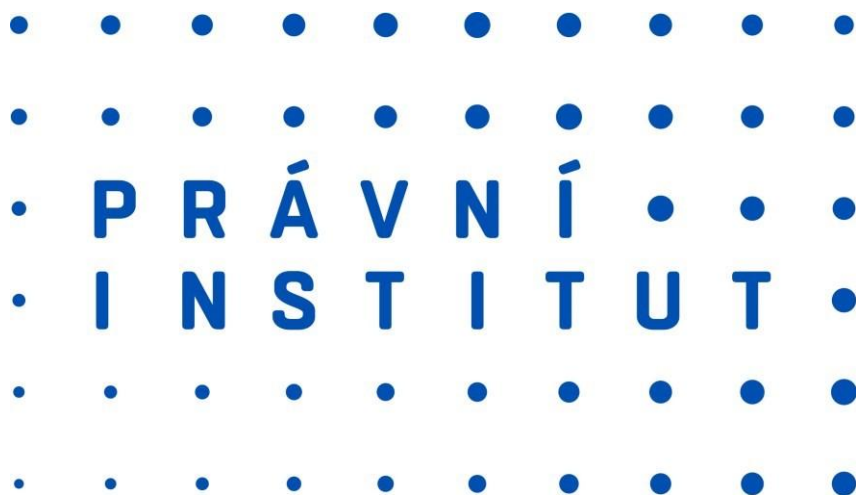




Dopady čtyřdenního pracovního týdne na zaměstnance a zaměstnavatele

RESUMÉ

Zavedení čtyřdenního pracovního týdne je možné již dnes. Rozlišit je třeba 4denní pracovní týden dle stávajícího rozsahu stanovené týdenní pracovní doby, nebo dle novelizovaného sníženého rozsahu.

Způsob a forma zavedení ovlivňuje reálné dopady na zaměstnance i na zaměstnavatele.

Při zavádění je třeba vážit rizika (jako omezení dispoziční pravomoci z.le; zvýšené zatížení z.ce) a přínosy (sladčování rodinného a pracovního života; snížení doprovodných nákladů).

Anotace

Studie analyzuje právní, sociální a ekonomické dopady zavedení čtyřdenního pracovního týdne v České republice. Zaměřuje se na rozdíl mezi 32hodinovým pracovním týdnem a komprimací stávající stanovené týdenní pracovní doby do čtyř dnů, na postoje zaměstnanců, zaměstnavatelů a odborových organizací, na přínosy a rizika a na možnosti kolektivního vyjednávání. Studie dochází k závěru, že nejvhodnější cestou je postupné pilotní zavádění opřené o kolektivní smlouvu, transparentní evidenci pracovní doby a vyhodnocování dopadů na mzdu, BOZP, přesčasy, rovné zacházení a produktivitu.

Klíčová slova: čtyřdenní pracovní týden; pracovní doba; kolektivní vyjednávání; odborová organizace; zákoník práce; work-life balance; kratší pracovní doba; komprimovaný pracovní týden.

Seznam použitých zkratk

Zkratka	Význam
4DPT	čtyřdenní pracovní týden
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČMKOS	Českomoravská konfederace odborových svazů
EU	Evropská unie
Eurofound	Evropská nadace pro zlepšení životních a pracovních podmínek
Eurostat	Statistický úřad Evropské unie
ILO / MOP	International Labour Organization / Mezinárodní organizace práce
IPP	Informace o pracovních podmínkách
KS	kolektivní smlouva
KSVS	kolektivní smlouva vyššího stupně
PKS	podniková kolektivní smlouva
SDEU	Soudní dvůr Evropské unie
ZP	zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Obsah

Anotace.....	2
Seznam použitých zkratk3	
1. Úvod, význam tématu a cíle studie	8
2. Metodologický rámec a limity studie	9
3. Pojmové vymezení čtyřdenního pracovního týdne.....	10
4. Základní modely čtyřdenního pracovního týdne.....	11
5. Stávající právní úprava v České republice	14
6. Mezinárodní, unijní a judikaturní rámec	15
7. Datová východiska: pracovní doba v kolektivních smlouvách a v EU	16
8. Převládající postoje zaměstnanců, zaměstnavatelů a odborů	19
9. Přínosy a rizika zavedení čtyřdenního pracovního týdne	21
10. Sociální dialog, odbory a kolektivní smlouvy	25
11. Odvětvové dopady a specifické podmínky proveditelnosti	27
12. Doporučený postup zavádění při stávající právní úpravě a při novelizaci	30
12A. Právní a ekonomická témata pro kolektivní vyjednávání	31
13. Základní výstupy, východiska a možnosti	34
14. Vzorové ustanovení kolektivní smlouvy	34
15. Návrh změny právní úpravy	36
16. Návrh zjišťování preferencí zaměstnanců a zaměstnavatele	37
17. Průběžné závěry odborné studie	41
18. Doporučené metriky vyhodnocení pilotního režimu	42
19. Detailní právní analýza vybraných institutů při čtyřdenním pracovním týdnu	42
19.1 Stanovená týdenní pracovní doba	42
19.2 Kratší pracovní doba	43
19.3 Rozvržení směn.....	43
19.4 Nerovnoměrné rozvržení pracovní doby.....	44
19.5 Přestávky v práci a oddech	45
19.6 Nepřetržitý odpočinek.....	45
19.7 Evidence pracovní doby	46

19.8 Mzdové tarify	47
19.9 Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr.....	47
19.10 Pluralita odborových organizací	48
20. Scénářová analýza: 32 hodin, komprimace a hybridní model	50
20.1 A – 32 hodin bez snížení mzdy	50
20.2 B – 36 hodin ve čtyřech dnech	51
20.3 C – 37,5 hodiny ve čtyřech dnech	52
20.4 D – 40 hodin ve čtyřech dnech	52
20.5 E – střídavý volný den	53
20.6 F – sezonní 4DPT.....	53
20.7 G – dobrovolná individuální žádost.....	54
20.8 H – odvětvový rámec.....	55
20.9 I – veřejný pilot	55
20.10 J – samorozvrhování ve 4 dnech.....	56
21. Doporučený obsah kolektivní smlouvy – rozšířený komentář	57
21.1 Účel a principy	57
21.2 Osobní působnost	57
21.3 Časová působnost.....	58
21.4 Mzda a příplatky	58
21.5 Rozvrh a změny směn.....	59
21.6 Evidence a reporty.....	59
21.7 Bozp a intenzita práce	60
21.8 Rovné zacházení.....	61
21.9 Práce na dálku	61
21.10 Kontrolní mechanismy a vyhodnocení	62
21.11 Řešení sporů	62
21.12 Vazba na KSVS.....	63
22. Odvětvové implementační mapy.....	63
22.1 Průmysl a strojírenství	64
22.2 Chemie a energetika	64

22.3 Doprava	65
22.4 Logistika	66
22.5 Zdravotnictví	66
22.6 Sociální služby	67
22.7 Veřejná správa	68
22.8 Školství	69
22.9 IT a finance	69
22.10 Maloobchod	70
22.11 Stavebnictví	71
22.12 Kultura	71
23. Evaluační rámec a návrh indikátorů pro pilotní ověřování	73
23.1 Přesčasová práce	73
23.2 Práce mimo rozvrh	74
23.3 Nemocnost	74
23.4 Fluktuace	75
23.5 BOZP	75
23.6 Kvalita práce	75
23.7 Produktivita	76
23.8 Rovné zacházení	76
23.9 Spokojenost	77
23.10 Dostupnost služeb	77
24. Návrh důvodové zprávy k možné novelizaci zákoníku práce	78
24.1 Obecná část	78
24.2 Soulad s právem EU	78
24.3 Vztah k mezinárodním závazkům	79
24.4 Dopady na zaměstnance	79
24.5 Dopady na zaměstnavatele	79
24.6 Dopady na veřejné rozpočty	80
24.7 Zvláštní část	80
24.8 Přejícná ustanovení	81

25. Praktické kontrolní seznamy pro zaměstnavatele a odborovou organizaci	81
25.1 Před zahájením vyjednávání	81
25.2 Před podpisem kolektivní smlouvy	82
25.3 Během pilotu	83
25.4 Po skončení pilotu	83
26. Závěrečné syntetické shrnutí a doporučení pro praxi	85
27. Konečný seznam použitých pramenů a literatury.....	87

1. Úvod, význam tématu a cíle studie

Téma čtyřdenního pracovního týdne se v posledních letech přesunulo z oblasti manažerských experimentů do prostoru pracovněprávní politiky, kolektivního vyjednávání a veřejné debaty o budoucnosti práce. Impulsem není pouze technologická změna a digitalizace, ale také dlouhodobá potřeba sladit pracovní výkon s udržitelností lidské práce, s péčí o zdraví, s potřebami rodin a s konkurenceschopností podniků. Pro české prostředí je významné, že debata o čtyřdenním týdnu navazuje na již existující praxi zkracování pracovní doby v kolektivních smlouvách, zejména ve směnných a nepřetržitých provozech.

Studie vychází z toho, že pracovní doba je jedním z nejvýznamnějších atributů úpravy pracovních podmínek a zároveň jedním z hlavních nástrojů organizace výroby a služeb. Zkrácení nebo komprimace pracovního týdne může posílit atraktivitu zaměstnavatele, snížit únavu a přispět ke stabilizaci pracovní síly, zároveň však může zvýšit tlak na intenzitu práce, vyvolat problémy se zastupitelností a prohloubit rozdíly mezi profesemi, které lze organizovat flexibilně, a profesemi vázanými na provozní dostupnost. *[ILO, 2023]*

Cílem této studie je analyzovat dopady čtyřdenního pracovního týdne na zaměstnance, zaměstnavatele a sociální partnery, s důrazem na postoje k případné změně právní úpravy, přínosy a rizika jednotlivých modelů, roli odborových organizací a možnosti zakotvení pracovních podmínek v kolektivních smlouvách. Studie zohledňuje české právo, právo EU, mezinárodní standardy MOP, judikaturu Soudního dvora EU a Nejvyššího soudu a dostupná data z českého šetření IPP a evropských zdrojů. *[MPSV a TREXIMA, 2025] [Eurofound, 2025] [Eurostat, 2026]*

Metodicky jde o právně-analytickou a komparativní studii založenou na sekundární analýze dostupných pramenů. Studie neprezentuje výsledky vlastního kvantitativního šetření mezi zaměstnanci a zaměstnavateli; tam, kde hovoří o postojích, vychází z veřejně dostupných evropských zdrojů, ze zkušeností pilotních programů a z logiky kolektivního vyjednávání. Součástí studie je proto i návrh dotazníkového a evaluačního postupu, který by mohl být použit při praktickém zavádění čtyřdenního týdne u konkrétního zaměstnavatele nebo v odvětví.

Zvláštní důraz je kladen na odlišení dvou základních modelů. Prvním je skutečné zkrácení týdenní pracovní doby, typicky na 32 hodin bez snížení mzdy. Druhým je komprimace stávající stanovené týdenní pracovní doby do čtyř pracovních dnů, typicky do čtyř desetihodinových směn. První model je sociálně ambicióznější a vyžaduje řešení produktivity a nákladů; druhý model je právně dosažitelnější i bez novelizace, ale přináší výraznější rizika únavy a intenzifikace práce.

2. Metodologický rámec a limity studie

Základní výzkumná otázka zní, zda a za jakých právních, organizačních a ekonomických podmínek může být čtyřdenní pracovní týden zaveden tak, aby zlepšoval pracovní podmínky zaměstnanců a současně neohrožoval provozní a ekonomickou udržitelnost zaměstnavatele. Podotázky se týkají zejména volby modelu, zachování mzdy, rozvržení pracovní doby, evidence práce, rovného zacházení, role odborové organizace, použitelnosti kolektivní smlouvy a potřeby případné novelizace zákoníku práce.

Studie pracuje se třemi úrovněmi analýzy. První je normativní: zkoumá, co současné právo umožňuje a kde naráží na limity. Druhá je institucionální: sleduje, jak mohou změnu spoluutvářet odbory, zaměstnavatelské organizace, stát a kolektivní smlouvy vyššího stupně. Třetí je praktická: formuluje doporučený postup zavádění a vyhodnocování, včetně metrik, zkušebního období a modelových ustanovení.

Při hodnocení postojů zaměstnanců a zaměstnavatelů je třeba rozlišit deklarovanou preferenci a reálnou ochotu akceptovat konkrétní kompromis. Zaměstnanci zpravidla pozitivně hodnotí více volného času, ale nemusí akceptovat delší směny, ztrátu flexibility, omezení služeb nebo snížení mzdy. Zaměstnavatelé mohou oceňovat stabilizaci pracovní síly a vyšší atraktivitu, ale zpravidla budou vyžadovat záruky produktivity, dostupnosti, pokrytí provozní doby a předvídatelných nákladů.

Evropské poznatky je třeba přenášet do českého prostředí opatrně. Eurostat ukazuje, že skutečná délka pracovního týdne se v EU mezi zeměmi významně liší a je ovlivněna podílem částečných úvazků, strukturou sektorů a národním právním rámcem. V roce 2025 činila průměrná skutečná týdenní pracovní doba v EU 35,9 hodiny, ale mezi nejkratšími a nejdelšími průměry zemí byl rozdíl více než sedm hodin. *[Eurostat, 2026]*

Z českých dat IPP vyplývá, že kolektivní smlouvy již často pracují s pracovní dobou jako s předmětem kolektivního vyjednávání. V roce 2025 upravovalo délku pracovní doby 89,3 % podnikových kolektivních smluv v podnikatelské sféře; jednotnou úpravu obsahovalo 58,5 % smluv a průměrná délka obecně sjednané pracovní doby činila 37,9 hodiny týdně. To znamená, že české kolektivní vyjednávání má pro debatu o čtyřdenním týdnu relevantní institucionální základ. *[MPSV a TREXIMA, 2025]*

3. Pojmové vymezení čtyřdenního pracovního týdne

Pojem čtyřdenní pracovní týden se v praxi používá pro rozdílné modely. V nejobecnějším smyslu označuje režim, v němž zaměstnanec pravidelně pracuje ve čtyřech dnech v týdnu. Takové vymezení je však pro právní analýzu nedostatečné, protože neříká, zda se mění týdenní rozsah práce, mzda, provozní dostupnost ani právo zaměstnavatele rozvrhovat směny.

Pro účely této studie je proto užitečné rozlišovat mezi čtyřdenním týdnem jako rozvrhovým modelem a čtyřdenním týdnem jako redukcí pracovní doby. Rozvrhový model zachovává stejný objem práce, ale rozkládá jej do menšího počtu směn. Redukční model snižuje počet hodin, které zaměstnanec vykonává, a jeho jádrem je otázka, zda mzda zůstává zachována. Oba modely mohou existovat současně, například v podobě 37,5hodinového týdne ve čtyřech směnách.

Z hlediska zaměstnanců je klíčový rozdíl mezi volným pátým dnem, který je skutečným odpočinkem, a pátým dnem, který se stává dnem dohánění práce, e-mailů, školení nebo skryté dostupnosti. Z hlediska zaměstnavatelů je klíčový rozdíl mezi zkrácením fondů a zachováním plné provozní dostupnosti. Z hlediska odborů je rozhodující, zda je model sjednán kolektivně, kontrolovatelně a bez snížení ochranných standardů.

Ve studii se vychází z obou přístupů, a to jak rozložení stávajícího rozsahu stanovené 40 hodinové týdenní pracovní doby plynoucí z ust. § 79 zákoníku práce do 4 dní (POZN., což je již dne užívanou možností), stejně jako z případného snížení stávajícího zákonného rozsahu stanovené týdenní pracovní doby (např. na 32 hodin týdně).

4. Základní modely čtyřdenního pracovního týdne

Čtyřdenní pracovní týden vychází z uplatnění dispoziční pravomoci zaměstnavatele při rozvrhování pracovní doby. Pro účely zpracované odborné studie lze vycházet např. z následujících modelů (POZN., nejedná se o jediné existující modely, ale o demonstrativní vý

Varianta	Právní povaha	Hlavní přínos	Hlavní riziko
32hodinový model 4 × 8	skutečné zkrácení pracovní doby při zachování mzdy	největší potenciál pro zdraví a sladování	nejvyšší nárok na produktivitu, reorganizaci práce a krytí nákladů
komprimovaný model 4 × 10	zachování 40 hodin týdně ve čtyřech dnech	snadnější právní zavedení bez plošného růstu hodinové ceny práce	riziko únavy, delší expozice zátěži a slabší slučitelnost s péčí
model 37,5 hodiny ve 4 dnech	navázání na již existující zkrácené fondy pracovní doby	kompromis mezi skutečnou redukcí a provozní kontinuitou	potřeba jemného rozvržení směn a mezd
staggered teams	čtyřdenní týden pro jednotlivé týmy s rozdílnými volnými dny	zachování pětidenní nebo sedmidenní dostupnosti služby	vyšší nárok na koordinaci, předávání práce a transparentnost
dobrovolný režim na žádost	individuální dohoda vybraných zaměstnanců	rychlé testování ve vhodných profesích	riziko nerovného zacházení a fragmentace pracoviště
odvětvový pilot v KSVS	sjednání rámce na úrovni odvětví	omezení konkurenčního tlaku na cenu práce	potřeba širší shody sociálních partnerů a vymezení výjimek

Tabulka 1 – Varianty čtyřdenního pracovního týdne. Zdroj: vlastní zpracování.

Model **32hodinový model 4 × 8** představuje skutečné zkrácení pracovní doby při zachování mzdy. Jeho hlavní přínos spočívá v tom, že největší potenciál pro zdraví a sladování. Současně však vyvolává riziko, protože nejvyšší nárok na produktivitu, reorganizaci práce a krytí nákladů. Z právního hlediska musí být u každé varianty jasně vymezeno, zda jde o stanovenou týdenní pracovní dobu, kratší pracovní dobu, dohodnuté rozvržení, konto pracovní doby, pružné rozvržení nebo samorozvrhování. Bez takového vymezení vzniká nejistota ohledně přesčasů, náhrady mzdy, dovolené a překážek v práci.

Model **komprimovaný model 4 × 10** představuje zachování 40 hodin týdně ve čtyřech dnech. Jeho hlavní přínos spočívá v tom, že snadnější právní zavedení bez plošného růstu hodinové

ceny práce. Současně však vyvolává riziko, protože riziko únavy, delší expozice zátěži a slabší slučitelnost s péčí. Z právního hlediska musí být u každé varianty jasně vymezeno, zda jde o stanovenou týdenní pracovní dobu, kratší pracovní dobu, dohodnuté rozvržení, konto pracovní doby, pružné rozvržení nebo samorozvrhování. Bez takového vymezení vzniká nejistota ohledně přesčasů, náhrady mzdy, dovolené a překážek v práci.

Model **model 37,5 hodiny ve 4 dnech** představuje navázání na již existující zkrácené fondy pracovní doby. Jeho hlavní přínos spočívá v tom, že jde o kompromis mezi skutečnou redukcí a provozní kontinuitou. Současně však vyvolává riziko, protože roste potřeba citlivého a pečlivého rozvržení směn při akcentaci úrovně mezd. Z právního hlediska musí být u každé varianty jasně vymezeno, zda jde o stanovenou týdenní pracovní dobu, kratší pracovní dobu, dohodnuté rozvržení, konto pracovní doby, pružné rozvržení nebo samorozvrhování. Bez takového vymezení vzniká nejistota ohledně přesčasů, náhrady mzdy, dovolené a překážek v práci.

Model **staggered teams** představuje čtyřdenní týden pro jednotlivé týmy s rozdílnými volnými dny. Jeho hlavní přínos spočívá v tom, že zachovává z pohledu zaměstnavatele pětidenní nebo sedmidenní dostupnosti služby (tj. i v případě nepřetržitého režimu). Současně však vyvolává riziko, protože narůstá vyšší nárok na koordinaci, předávání práce a transparentnost. Z právního hlediska musí být u každé varianty jasně vymezeno, zda jde o stanovenou týdenní pracovní dobu, kratší pracovní dobu, dohodnuté rozvržení, konto pracovní doby, pružné rozvržení nebo samorozvrhování. Bez takového vymezení vzniká nejistota ohledně přesčasů, náhrady mzdy, dovolené a překážek v práci.

Model **dobrovolný režim** na žádost představuje individuální dohoda vybraných zaměstnanců. Jeho hlavní přínos spočívá v rychlém individualizovaném zavádění ve vhodných profesích a v návaznosti na sladování rodinného a pracovního života jednotlivých zaměstnanců. Současně však vyvolává riziko nerovného zacházení a fragmentace pracoviště. Z právního hlediska musí být u každé varianty jasně vymezeno, zda jde o stanovenou týdenní pracovní dobu, kratší pracovní dobu, dohodnuté rozvržení, konto pracovní doby, pružné rozvržení nebo samorozvrhování. Bez takového vymezení vzniká nejistota ohledně přesčasů, náhrady mzdy, dovolené a překážek v práci.

Model **odvětvový pilot v KSVS** představuje sjednání rámce na úrovni odvětví. Jeho hlavní přínos spočívá v omezení konkurenčního tlaku na cenu práce. Současně však vyvolává riziko zajištění širší shody sociálních partnerů a vymezení výjimek.

Rozhodnutí mezi 32hodinovým modelem a komprimovaným 40hodinovým modelem by nemělo být prezentováno jako technická otázka. Jde o hodnotovou volbu mezi skutečným zkrácením práce a pouhou změnou její koncentrace. Zaměstnanec může v obou případech získat souvislejší volno, ale jen 32hodinový model systematicky snižuje expozici práci. Komprimovaný model může v určitých profesích zlepšit životní rytmus, ale v jiných může zvýšit únavu, riziko úrazu a zhoršit péči o děti.

V českém prostředí je zvláštní pozornost třeba věnovat tomu, že řada kolektivních smluv již sjednává týdenní pracovní dobu kratší než 40 hodin. Data IPP proto ukazují, že diskuse nezačíná od nuly. Sociální partneři již mají zkušenost se sjednáváním 37,5hodinových fondů, s pružným rozvržením a s odlišnou pracovní dobou podle směnných režimů. Čtyřdenní týden lze na tuto praxi navázat, pokud bude uchopen jako další krok kolektivně vyjednané flexibility. *[MPSV a TREXIMA, 2025]*

5. Stávající právní úprava v České republice

Čtyřdenní pracovní týden není v českém právu samostatným právním institutem. Jde o způsob organizace stanovené, kratší nebo jinak sjednané týdenní pracovní doby do čtyř pracovních dnů, anebo o skutečné snížení rozsahu práce se zachováním mzdy v režimu tzv zkrácené týdenní pracovní doby. Je proto nutné důsledně rozlišovat mezi modelem 4 × 8 hodin, který představuje zkrácení obvyklého rozsahu na 32 hodin týdně, a modelem 4 × 10 hodin, který zachovává čtyřicetihodinový týden, ale koncentruje jej do delších směn. Právní důsledky těchto dvou variant jsou odlišné: první varianta mění rozsah práce a ekonomickou cenu hodiny, druhá varianta mění především rozvržení a intenzitu výkonu práce.

Zákoník práce vychází z ochranné funkce pracovního práva a z toho, že pracovní doba je časem, v němž je zaměstnanec povinen vykonávat práci pro zaměstnavatele nebo být na pracovišti připraven k výkonu práce podle pokynů zaměstnavatele. Přesun z pětidenního režimu do čtyřdenního režimu proto není pouze organizační změnou kalendáře. Zasahuje do rozvrhu směn, evidence pracovní doby, přestávek, nepřetržitého odpočinku, přesčasové práce, mzdových nároků i pravidel rovného zacházení.

Z hlediska unijního práva je rozhodující, že směrnice 2003/88/ES stanoví minimální standardy ochrany bezpečnosti a zdraví při organizaci pracovní doby. Zahrnují zejména maximální průměrnou týdenní pracovní dobu 48 hodin včetně práce přesčas, minimální denní odpočinek 11 po sobě jdoucích hodin, odpočinek v týdnu a přestávku v práci při delší denní pracovní době. Evropská komise zdůrazňuje, že tyto požadavky mají chránit zdraví a bezpečnost pracovníků a musí být garantovány všem pracovníkům. *[Evropská komise, 2026]*

Mezinárodní rámec vychází historicky z požadavku omezení délky pracovního dne a pracovního týdne. Úmluva MOP č. 1 z roku 1919 byla přijata jako první úmluva MOP a její jádro tvoří limit osm hodin denně a čtyřicet osm hodin týdně v průmyslových podnicích. Doporučení MOP č. 116 z roku 1962 pak formuluje postupné snižování obvyklé pracovní doby jako sociální standard, pokud je to vhodné vzhledem k národním podmínkám. *[ILO, 1919] [ILO, 1962]*

Judikatura Soudního dvora EU rozvíjí pojem pracovní doby autonomně. V rozhodnutích SIMAP, Jaeger, Matzak a dalších věcech Soudní dvůr opakovaně zdůraznil, že do pracovní doby se zahrnuje také čas, během něhož je pracovník omezen natolik, že nemůže volně nakládat se svým časem. Tento judikatorní rámec je významný i pro čtyřdenní týden, protože zkrácení počtu pracovních dnů nesmí být kompenzováno skrytou dostupností, neplacenou pohotovostí nebo neviditelnou prací mimo evidenci. *[SDEU, C-303/98] [SDEU, C-151/02] [SDEU, C-518/15]*

Rozsudek ve věci CCOO proti Deutsche Bank navíc potvrdil, že členské státy mají zajistit objektivní, spolehlivý a přístupný systém evidence denní pracovní doby. U čtyřdenního pracovního týdne má tato povinnost prakticky dvojí význam: chrání zaměstnance před rozšiřováním práce do pátého dne a současně dává zaměstnavateli datový základ pro vyhodnocení produktivity, přesčasů a dodržení odpočinku. *[SDEU, C-55/18]*

Česká judikatura zdůrazňuje význam písemného rozvrhu pracovní doby, evidence a posuzování práce přesčas. Nejvyšší soud dovodil, že povinnost seznámit zaměstnance s rozvrhem pracovní doby je stanovena k ochraně zaměstnance; dále judikoval, že souhlas s přesčasem může být v určitých okolnostech dán i mlčky, zejména pokud zaměstnavatel práci přesčas vědomě toleruje. Tyto závěry jsou pro čtyřdenní model důležité, protože rizikem zavedení je vznik faktického pátého pracovního dne bez odpovídající právní kvalifikace. *[NS ČR, 21 Cdo 1180/2022] [NS ČR, 21 Cdo 2141/2021]*

Podle stávajícího práva je možné zavést čtyřdenní rozvrh i bez novelizace, pokud jsou dodrženy limity délky směny, odpočinku, přestávek, evidence pracovní doby, práce přesčas a rovného zacházení. U standardního 40hodinového týdne je čtyřdenní rozvrh typicky spojen s desetihodinovou směnou. Taková směna je obecně pod dvanáctihodinovým limitem, ale stále musí být posuzována z hlediska bezpečné a zdraví neohrožující práce.

Skutečné zkrácení týdenní pracovní doby na 32 hodin bez snížení mzdy lze za současné právní úpravy sjednat kolektivní smlouvou, vnitřním předpisem nebo individuální úpravou, pokud je dodržena zásada rovného zacházení. Právní překážkou není existence nižšího pracovního fondu, ale ekonomická a organizační otázka, kdo ponese náklad zachování mzdy a jak bude přepočtena hodinová sazba, mzdové tarify a příplatky. *[MPSV a TREXIMA, 2025]*

Samorozvrhování pracovní doby podle § 87a zákoníku práce, účinné od 1. ledna 2025, rozšiřuje prostor pro individualizované modely. Podle MPSV může zaměstnanec na základě písemné dohody rozvrhovat pracovní dobu do směn i tehdy, když pracuje na pracovišti zaměstnavatele, nikoli pouze při práci na dálku. Délka směny však nesmí přesáhnout 12 hodin a je třeba dodržovat odpočinek a evidenci.

Z hlediska kolektivní smlouvy je důležité, aby čtyřdenní režim nebyl zaveden jednostranně jako benefit bez vymahatelných pravidel. Kolektivní smlouva může upravit rozsah pracovní doby, postup rozvrhování směn, zaměstnanecké skupiny, kompenzace, vyhodnocení, ochranu proti práci mimo rozvrh i právo odborové organizace na informace. Tím se čtyřdenní týden přesouvá z oblasti manažerského experimentu do oblasti právně jistých pracovních podmínek.

6. Mezinárodní, unijní a judikaturní rámec

Směrnice 2003/88/ES je minimálním harmonizačním předpisem. Nezavádí právo na čtyřdenní pracovní týden ani povinnost členského státu snížit standardní týdenní pracovní dobu, ale vytváří hranice, v nichž se musí každý národní nebo kolektivně sjednaný model pohybovat. Při komprimaci práce do čtyř dnů jsou zvláště významné denní odpočinek, přestávky, noční práce a průměrný limit 48 hodin týdně včetně přesčasů. *[Evropská komise, 2026]*

Cílem unijní úpravy není pouze stanovit aritmetické limity, ale chránit bezpečnost a zdraví. To je důležité pro posuzování komprimovaných modelů: pokud se čtyřdenní týden stane pouze způsobem, jak zvýšit denní pracovní zátěž bez skutečné redukce práce, může být formálně v

mezích limitů, ale materiálně v napětí s preventivní funkcí pracovního práva. [Evropská komise, 2026]

Eurofound popisuje, že evropská debata v letech 2023 a 2024 probíhala v mnoha různých směrech: některé země posilují evidenci pracovní doby, jiné připouštějí prodloužení pracovního týdne, další testují zkracování nebo větší autonomii zaměstnanců. Čtyřdenní týden se proto neprosazuje jako jednotný evropský model, ale jako soubor odvětvových a národních experimentů. [Eurofound, 2025]

V Itálii byl v roce 2024 ve veřejném sektoru kolektivní smlouvou zaveden experiment čtyřdenního týdne jako komprimovaného režimu bez snížení celkových hodin a mzdy. V Rakousku pokračovaly odvětvové redukce pracovní doby prostřednictvím kolektivních smluv. Ve Španělsku byla diskutována redukce standardního týdne z 40 na 37,5 hodiny bez snížení mzdy, ale návrh narazil na odpor zaměstnavatelských organizací. Tyto příklady potvrzují, že kolektivní vyjednávání je v evropské praxi hlavním kanálem realistické změny. [Eurofound, 2025]

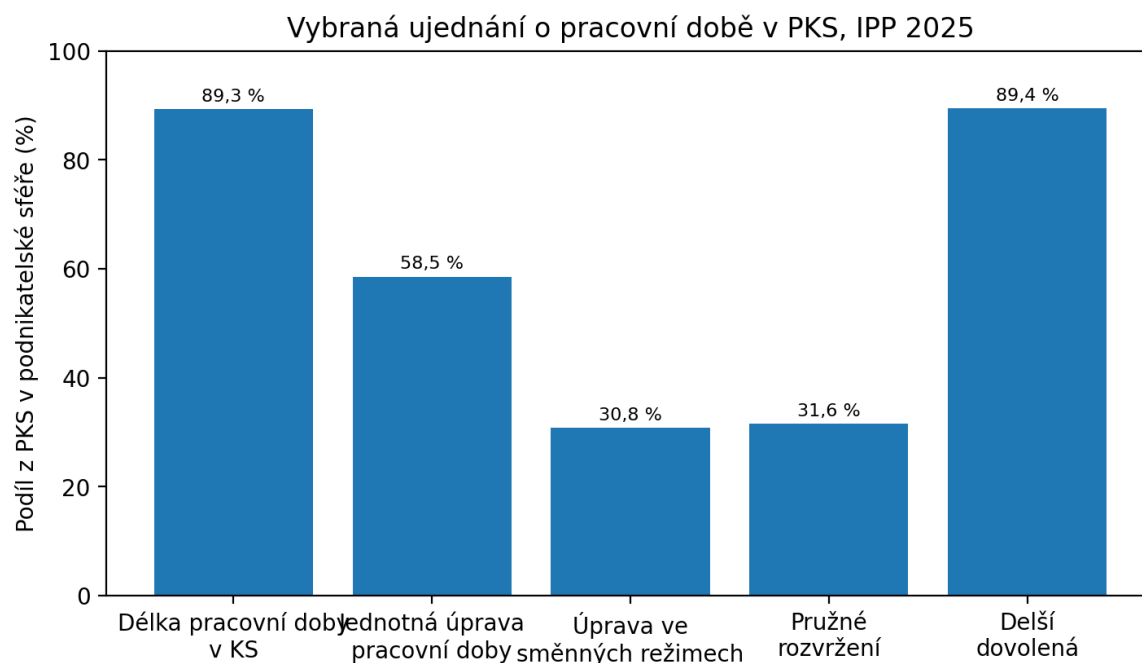
MOP v globální zprávě o pracovní době a work-life balance upozorňuje, že více než třetina pracovníků ve světě pravidelně pracuje více než 48 hodin týdně a že delší práce, než pracovníci sami preferují, negativně působí na *work-life balance*. Zpráva zároveň uvádí, že širší využití zkrácené a flexibilní pracovní doby může prospět zaměstnancům i zaměstnavatelům. [ILO, 2023]

Pilotní programy čtyřdenního týdne ve Spojeném království a Portugalsku poskytují důležité poznatky, ale je třeba je číst s metodologickou opatrností. Účastníci pilotů bývají dobrovolní, často jde o firmy s vyšší mírou autonomie práce a vyšším manažerským zájmem na změně. JRC proto upozorňuje, že piloty nelze mechanicky zobecnit na celý trh práce bez pečlivého návrhu, kontrolní skupiny a vyhodnocení sektorových rozdílů. [Autonomy, 2023] [Gomes et al., 2024] [Cuello, 2023]

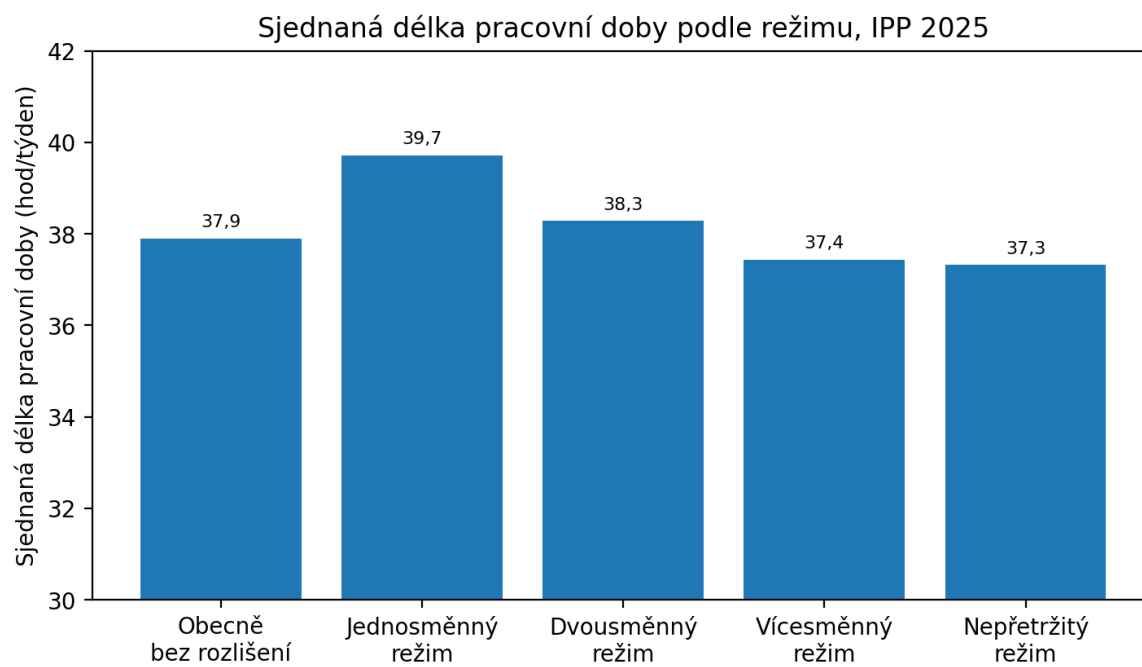
7. Datová východiska: pracovní doba v kolektivních smlouvách a v EU

Šetření IPP 2025 je pro českou diskusi zásadní proto, že zachycuje reálný obsah kolektivních smluv. V podnikatelské sféře bylo vyhodnoceno 1 239 podnikových kolektivních smluv a oblast délky pracovní doby byla sjednána v 1 106 z nich, tedy v 89,3 %. Tak vysoký podíl potvrzuje, že pracovní doba patří mezi standardní agendu kolektivního vyjednávání. [MPSV a TRESIMA, 2025]

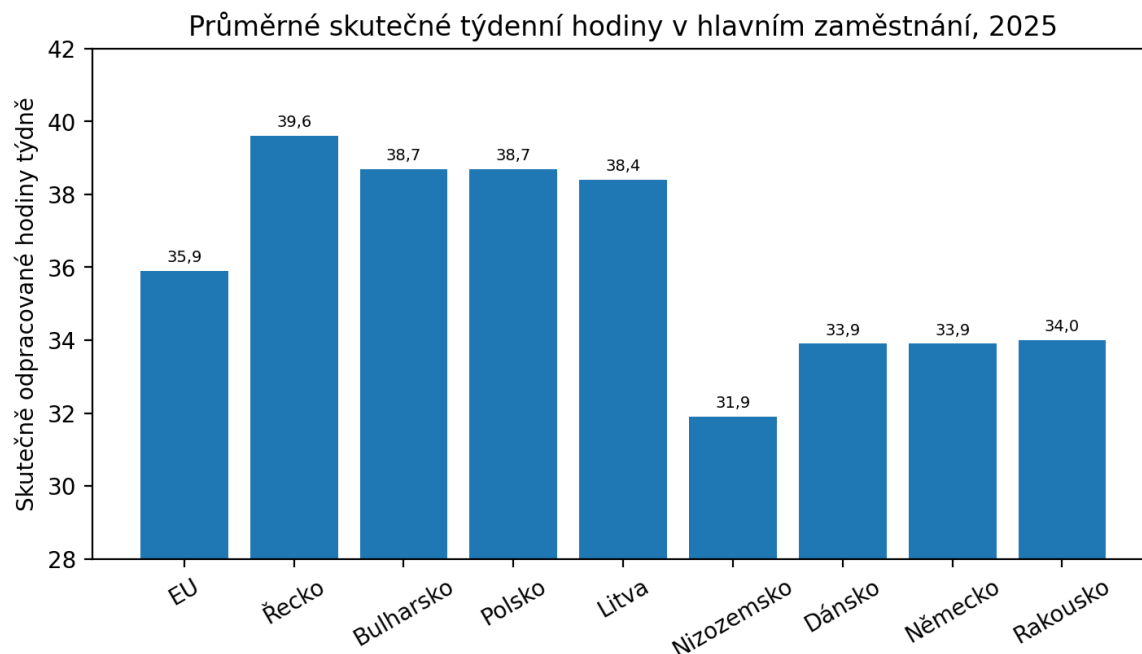
Z téhož zdroje vyplývá, že jednotnou úpravu pracovní doby obsahovalo 725 smluv, tedy 58,5 % souboru, a průměrná délka obecně sjednané pracovní doby činila 37,9 hodiny týdně. Úpravu pracovní doby podle směnných režimů obsahovalo 381 smluv, tedy 30,8 %. Tato data ukazují, že zkrácení pracovní doby pod 40 hodin není v kolektivním vyjednávání výjimečné a že zvláštní režimy podle provozů jsou již běžnou technikou. [MPSV a TRESIMA, 2025]



Graf 1 – Vybraná ujednání o pracovní době v podnikových kolektivních smlouvách. Zdroj dat: IPP 2025, tabulka A23a; vlastní zpracování.



Graf 2 – Sjednaná délka pracovní doby podle režimu. Zdroj dat: IPP 2025, tabulka A23a; vlastní zpracování.



Graf 3 – Průměrné skutečné týdenní hodiny ve vybraných zemích EU v roce 2025. Zdroj dat: Eurostat, *lfsa_ewhan2*; vlastní zpracování.

V režimech směnnosti se podle IPP liší průměrná sjednaná délka pracovní doby: u jednosměnného režimu činila 39,7 hodiny týdně, u dvousměnného 38,3 hodiny, u vícesměnného 37,4 hodiny a u nepřetržitého 37,3 hodiny. To je významné pro čtyřdenní týden, protože nejde pouze o počet pracovních dnů, ale o kombinaci počtu směn, délky směny a celkové zátěže. *[MPSV a TREXIMA, 2025]*

V evropském srovnání uvádí Eurostat, že v roce 2025 činila průměrná skutečná týdenní pracovní doba zaměstnaných osob ve věku 20 až 64 let v hlavním zaměstnání 35,9 hodiny. Nejdelší průměry vykazovalo Řecko, Bulharsko, Polsko a Litva, zatímco nejkratší Nizozemsko, Dánsko, Německo a Rakousko. Tento rozdíl je spojen nejen s právem, ale také s podílem zkrácených úvazků a odvětvovou strukturou. *[Eurostat, 2026]*

Z uvedených dat neplyne jednoduchý závěr, že české právo by mělo okamžitě zavést 32hodinový týden jako obecný standard. Plyne z nich spíše to, že již existuje široký prostor pro kolektivně sjednané zkracování a že debata o čtyřdenním týdnu by měla být vedena na základě dat o konkrétních provozech, nikoli pouze jako obecné politické heslo.

8. Převládající postoje zaměstnanců, zaměstnavatelů a odborů

Zavedení čtyřdenního pracovního týdne se dotýká přímo účastníků pracovněprávních vztahů. Názory jednotlivých účastníků (skupin účastníků) nutno zohledňovat při naplnění záměru i reflektování společenské objednávky.

Postoj skupiny zaměstnanci k čtyřdennímu pracovnímu týdnu je zpravidla podmíněný, nikoli absolutní. Mezi hlavní očekávání patří více souvislého odpočinku, lepší sladění péče o děti a závislé osoby, nižší dojíždění, vyšší autonomie nad časem; současně se objevuje obava z delších směn a intenzifikace. To znamená, že stejný pojem může být podporován nebo odmítán podle toho, zda jde o 32hodinový model, komprimovaný režim, dobrovolný pilot, nebo plošnou zákonnou úpravu.

Postoj skupiny zaměstnavatelé k čtyřdennímu pracovnímu týdnu je zpravidla podmíněný, nikoli absolutní. Mezi hlavní očekávání patří náborová atraktivita, stabilizace pracovní síly, potřeba zachovat produktivitu, náklady na zastupitelnost; současně se objevuje dopady na zákaznickou dostupnost. To znamená, že stejný pojem může být podporován nebo odmítán podle toho, zda jde o 32hodinový model, komprimovaný režim, dobrovolný pilot, nebo plošnou zákonnou úpravu.

Postoj skupiny odborové organizace k čtyřdennímu pracovnímu týdnu je zpravidla podmíněný, nikoli absolutní. Mezi hlavní očekávání patří ochrana před skrytými přesčasy, kolektivní vyjednávání jako záruka férové implementace, zachování mzdy, BOZP a rovné zacházení; současně se objevuje odvětvové řešení konkurence. To znamená, že stejný pojem může být podporován nebo odmítán podle toho, zda jde o 32hodinový model, komprimovaný režim, dobrovolný pilot, nebo plošnou zákonnou úpravu.

Postoj skupiny stát k čtyřdennímu pracovnímu týdnu je zpravidla podmíněný, nikoli absolutní. Mezi hlavní očekávání patří zdraví a udržitelnost práce, podpora rodinné politiky, konkurenceschopnost, daňové a pojistné dopady; současně se objevuje legislativní předvídatelnost. To znamená, že stejný pojem může být podporován nebo odmítán podle toho, zda jde o 32hodinový model, komprimovaný režim, dobrovolný pilot, nebo plošnou zákonnou úpravu.

Eurofound shrnuje evropskou debatu tak, že odbory a zaměstnanci obecně prosazují redukci pracovní doby nebo větší flexibilitu, zatímco zaměstnavatelé a vlády často zdůrazňují produktivitu a náklady. Tento konflikt neznamena, že kompromis není možný; znamená však, že musí být zprostředkován sociálním dialogem, daty a jasně vymezeným pilotním režimem. *[Eurofound, 2025]*

Zaměstnanci zpravidla preferují skutečný 32hodinový týden před komprimovaným čtyřicetihodinovým týdnem, pokud má být zachována mzda. Důvod je zřejmý: 32hodinový model snižuje celkový čas práce, zatímco komprimace pouze mění rozložení práce a může prodloužit jednotlivé směny. Komprimace může být atraktivní tam, kde dlouhé směny již existují nebo kde

zaměstnanci dojíždějí na velkou vzdálenost, ale nebude vhodná pro všechny skupiny, zejména pro zaměstnance s pečovatelskými povinnostmi.

Zaměstnavatelé mohou být vstřícnější ke komprimovanému modelu než k 32hodinovému modelu, protože v něm nedochází k přímému snížení fondu pracovní doby. To však neznamena, že je komprimace bez nákladů. Zvyšuje nároky na rozvrhování, evidenci, odpočinek, BOZP a zastupitelnost. U profesí s vysokou psychickou nebo fyzickou zátěží může být delší směna nákladná nepřímo, prostřednictvím chyb, úrazů, nemocnosti nebo vyšší fluktuace.

Odborové organizace by měly vůči čtyřdennímu týdnu zastávat aktivní a nikoli pouze reaktivní roli. Neměly by být postaveny před hotové rozhodnutí zaměstnavatele, ale měly by spoluutvářet variantu, kritéria výběru zaměstnanců, mzdové záruky, kontrolu přesčasů, právo na odpojení, vyhodnocení a pravidla návratu k předchozímu režimu. Právě zde se projevuje význam kolektivní smlouvy jako nástroje právní jistoty.

9. Přínosy a rizika zavedení čtyřdenního pracovního týdne

Zavedení čtyřdenního pracovního týdne přináší dopady do stávající praxe. Při hodnocení dopadů lze předjímat jak přínosy, tak rizika. Jejich znalost představuje důležitou hodnotu pro realizaci úvahy zavedení čtyřdenního pracovního týdne a výběru konkrétní varianty.

Přínos	Riziko
zlepšení work-life balance	intenzifikace práce
snížení únavy a stresu	delší směny a vyšší únava
vyšší atraktivita zaměstnavatele	nerovnost mezi profesemi
nižší fluktuace	skryté přesčasy
tlak na eliminaci neproduktivních porad a prostojů	snížení dostupnosti služeb
lepší plánování práce	náklady na náhrady a směnnost
nižší dojíždění a některé environmentální přínosy	problémy s BOZP
posílení kolektivního vyjednávání	formalizace bez skutečného zkrácení

Tabulka 2 – Přínosy a rizika čtyřdenního pracovního týdne. Zdroj: vlastní zpracování.

Zlepšení work-life balance je základním sociálním argumentem pro čtyřdenní pracovní týden. V modelu 32 hodin bez snížení mzdy nejde pouze o přesun práce do jiných dnů, ale o skutečné rozšíření času mimo práci. To může posílit možnosti péče o děti a blízké osoby, vzdělávání, regenerace a občanské participace. Z pracovněprávního hlediska je však nutné zabránit tomu, aby se nový volný den stal neformální rezervou pro dohánění úkolů, neplacené telefonáty, e-maily nebo skrytou pracovní pohotovost.

Snížení únavy a stresu je očekávatelné zejména u profesí, kde je pracovní zátěž kumulativní a kde pracovní výkon závisí na pozornosti, komunikaci a schopnosti rozhodovat. Kratší týden může snížit riziko vyhoření a absencí, ale pouze tehdy, pokud nedojde ke zvýšení denní intenzity práce nad únosnou mez. Při komprimaci čtyřiceti hodin do čtyř dnů proto musí zaměstnavatel posoudit dopady desetihodinových směn na bezpečnost práce, chybovost, únavu při dojíždění i schopnost zaměstnanců sladit směny s rodinným životem.

Vyšší atraktivita zaměstnavatele může být významná v oborech s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků. Čtyřdenní pracovní týden může fungovat jako nepeněžní benefit, který je pro část zaměstnanců srovnatelně důležitý jako růst mzdy. Z hlediska kolektivního vyjednávání však

nelze připustit, aby byl kratší týden jednostranně prezentován jako náhrada za férový mzdový vývoj. Má-li jít o stabilizační nástroj, měl by být spojen se zárukou zachování mzdy, transparentním výběrem pracovních míst a pravidly pro rovný přístup.

Nižší fluktuace je reálným přínosem tam, kde zaměstnanci odcházejí z důvodu dlouhodobé pracovní zátěže, špatné organizace směn nebo nedostatečné předvídatelnosti rozvrhu. Čtyřdenní týden může zvýšit loajalitu, snížit náklady na nábor a zkrátit dobu zapracování nových zaměstnanců. Přínos však nelze předpokládat automaticky: pokud bude režim vyhrazen jen vybrané skupině profesí bez objektivních kritérií, může naopak zvýšit pocit nespravedlnosti a podporovat odchody z méně zvýhodněných pracovišť.

Tlak na eliminaci neproduktivních porad a prostojů je jedním z nejčastějších organizačních efektů pilotů. Zkrácení pracovní doby nutí zaměstnavatele přezkoumat procesy, délku porad, počet schvalovacích kroků, administrativní zátěž a využití digitálních nástrojů. Odbory by měly trvat na tom, aby produktivní opatření neznamenal jen zrychlení práce jednotlivce, ale skutečný redesign práce, odstranění zbytečných činností a lepší plánování směn.

Lepší plánování práce je předpokladem úspěchu zejména ve směnných a provozně citlivých odvětvích. Čtyřdenní režim vyžaduje předvídatelné rozvrhy, dostatečné předávání práce, pravidla zastupitelnosti a jasné určení dostupnosti vůči klientům nebo veřejnosti. Tam, kde je práce řízena náhlými požadavky, je vhodné začít pilotem v omezené části provozu a teprve po vyhodnocení rozšiřovat režim na další týmy.

Nižší dojíždění a environmentální přínosy se projeví především u zaměstnanců s delší cestou do práce a u zaměstnavatelů s významnými náklady na provoz pracoviště. Jeden den bez dojíždění může snížit časové náklady zaměstnanců i dopravní zátěž. Tento efekt je ale slabší u zaměstnanců pracujících z domova, u směnných provozů s nepřetržitým režimem a tam, kde zaměstnavatel musí rozšířit obsazení směn jinými pracovníky.

Posílení kolektivního vyjednávání je samostatným institucionálním přínosem. Čtyřdenní týden se dotýká pracovní doby, mzdy, BOZP, evidence, překážek v práci, dostupnosti služeb i organizace směn. Právě proto je vhodné, aby nebyl zaváděn jen interním rozhodnutím zaměstnavatele, nýbrž jako výsledek dohody se zástupci zaměstnanců. Kolektivní smlouva může zajistit pravidla, která budou pro zaměstnance srozumitelná a pro zaměstnavatele provozně předvídatelná.

Intenzifikace práce je hlavním rizikem tam, kde se má stejný objem úkolů plnit v kratším čase bez změny procesů. Pokud zaměstnavatel pouze zkrátí týden, ale nezmění cíle, normy, počet porad, administrativu a kapacity, může se čtyřdenní týden proměnit v pět dnů práce stlačených do čtyř dnů. Kolektivní smlouva proto musí obsahovat mechanismus průběžného vyhodnocení pracovní zátěže, přesčasů, absencí a subjektivní únavy zaměstnanců.

Delší směny a vyšší únava jsou typickým rizikem komprimovaného modelu. Desetihodinová směna může být přijatelná v některých administrativních profesích, ale problematická u fyzicky náročné práce, práce v noci, práce vyžadující vysokou pozornost nebo u zaměstnanců s

pečovatelskými povinnostmi. Právní limit dvanáctihodinové směny není doporučeným standardem, nýbrž krajní hranicí, která musí být posuzována společně s odpočinkem, přestávkami a BOZP.

Nerovnost mezi profesemi vzniká, pokud je čtyřdenní týden dostupný jen pro administrativu, IT nebo manažerské pozice, zatímco výroba, služby, doprava nebo péče jej využít nemohou. Takový rozdíl nemusí být vždy diskriminační, pokud je objektivně odůvodněn povahou práce, ale může být sociálně konfliktní. Řešením je vyjednat kompenzační opatření pro profese, u nichž nelze režim zavést, například vyšší příplatky, delší dovolenou, flexibilnější směny nebo preferenční právo na kratší úvazek.

Skryté přesčasy jsou rizikem zejména u autonomních a znalostních profesí. Zaměstnanec může formálně čerpat volný den, ale fakticky odpovídat na e-maily, dokončovat úkoly nebo být dostupný pro nadřízené. Takový stav narušuje účel zkrácení pracovní doby a komplikuje evidenci práce. Proto je nutné sjednat právo na odpojení, zákaz plánování běžných porad ve volném dni a postup, jak se mimořádná práce ve volném dni eviduje a odměňuje.

Snížení dostupnosti služeb může nastat u zaměstnavatelů, kteří zajišťují provoz pro klienty, veřejnost nebo jiné organizační jednotky. Čtyřdenní týden nesmí vést k tomu, že se pracovní doba zaměstnanců sice zkrátí, ale zákazník nebo pacient ponese náklady v podobě delších čekacích lhůt. Proto je třeba předem určit, zda bude provoz uzavřen jeden den, zda se zaměstnanci budou střídat, nebo zda bude režim omezen pouze na vybrané týmy.

Náklady na náhrady a směnnost jsou důležité v nepřetržitých provozech, dopravě, zdravotnictví, sociálních službách, obchodu a výrobě. Pokud má být zachována provozní doba, může čtyřdenní týden vyžadovat nové zaměstnance, vyšší přesčasové náklady nebo přeorganizování směn. Bez ekonomického modelu může zaměstnavatel tlak přenést na stávající zaměstnance, což by odporovalo smyslu reformy.

Problémy s BOZP je třeba posuzovat nejen podle formálních limitů pracovní doby, ale podle reálné zátěže. Delší směny mohou zvyšovat riziko úrazů, chyb a mikrospánku při cestě z práce. Zvláštní režim je nutný u noční práce, práce ve ztíženém pracovním prostředí a u profesí s vysokou odpovědností. Součástí pilotu má být aktualizace hodnocení rizik, konzultace s poskytovatelem pracovnělékařských služeb a vyhodnocení úrazovosti.

Formalizace bez skutečného zkrácení nastává, pokud zaměstnavatel označí režim za čtyřdenní týden, ale zachová stejnou týdenní pracovní dobu, stejné přesčasy a stejnou dostupnost zaměstnanců. Takový postup může mít marketingový efekt, nikoli však sociální přínos. Studie proto rozlišuje mezi komprimací a skutečným 32hodinovým týdnem a doporučuje, aby kolektivní smlouva používala přesné definice obou modelů.

Zkušenosti možno čerpat např. z pilotních projektů zavádění čtyřdenního týdne ve Spojeném království a Portugalsku. Ty vykazují pozitivní výsledky v oblasti spokojenosti, únavy a udržení zaměstnanců, ale jejich přenositelnost do českého prostředí vyžaduje sektorovou opatrnost.



Zvláštní pozornost zasluhují profese s nepřetržitým provozem, nízkou personální rezervou, vysokou mírou fyzické práce nebo přísnými požadavky na veřejnou dostupnost. *[Autonomy, 2023] [Gomes et al., 2024] [Cuello, 2023]*

10. Sociální dialog, odbory a kolektivní smlouvy

Sociální dialog je u čtyřdenního pracovního týdne klíčový ze tří základních důvodů.

- Prvním je distributivní povaha změny: zkrácení pracovní doby nebo její komprimace mění rozdělení času, nákladů a rizik mezi zaměstnance a zaměstnavatele.
- Druhým je potřeba legitimizovat odlišné zacházení mezi pracovišti a profesemi.
- Třetím je nutnost průběžně vyhodnocovat, zda se deklarovaný benefit nemění v intenzifikaci práce.

Kolektivní smlouva by měla výslovně upravit řadu oblastí. Jedná se předně o

- definice modelu a osobní působnost. Nejde o formální detail, ale o podmínku vymahatelnosti režimu
- zachování mzdy a přepočet hodinové mzdy
- rozvrh směn a právo na předvídatelnost
- evidence pracovní doby a zákaz skrytých přesčasů
- přestávky a odpočinek
- BOZP a ergonomie práce
- rovné zacházení při rozvrhování a zavádění čtyřdenního pracovního týdne
- náhrady při překážkách a dovolená
- práce na dálku a samorozvrhování pracovní doby
- kontrolní mechanismy

Ve všech případech se nejedná pouze o formální detail, ale o podmínku vymahatelnosti režimu. Pokud je například sjednána pouze obecná možnost práce ve čtyřech dnech, ale není stanoveno zachování mzdy, evidence práce mimo rozvrh, pravidla změny směn a ochrana proti přesčasům, může být výsledkem pouze nejasný benefit bez právních garancí.

Podniková kolektivní smlouva je vhodná pro konkrétní, cílené a provozně specifické zavedení režimu. Umožňuje reagovat na konkrétní ekonomické možnosti zaměstnavatele, organizaci směn, místní zvyklosti a požadavky zaměstnanců. Kolektivní smlouva vyššího stupně je vhodná tam, kde by izolované zkrácení pracovní doby u jednoho zaměstnavatele mohlo vyvolat konkurenční tlak nebo kde je třeba sjednotit minimální standardy v odvětví. *[MPSV a TREXIMA, 2025]*

Z hlediska odborové organizace je důležité spojit čtyřdenní režim s právem na informace a projednání. Odbory by měly požadovat předložení dat o pracovní době, přesčasech, nemocnosti, fluktuaci, výkonu, počtu neobsazených míst a stížnostech zaměstnanců. Bez dat nelze rozlišit úspěšnou reorganizaci práce od pouhého přenesení nákladů na zaměstnance.

Kolektivní smlouva by měla rovněž obsahovat ochrannou doložku, podle níž zavedení čtyřdenního režimu nesmí vést ke snížení mzdy, zhoršení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, diskriminaci zaměstnanců, neplacené práci mimo rozvrh ani k obcházení limitů



přesčasové práce. Tato doložka je důležitá i symbolicky, protože vyjadřuje, že cílem čtyřdenního týdne je zlepšení pracovních podmínek, nikoli pouze nová forma flexibility pro zaměstnavatele.

11. Odvětvové dopady a specifické podmínky proveditelnosti

V odvětví průmyslová výroba je zavedení čtyřdenního pracovního týdne podmíněno faktory, jako jsou směnnost, normy práce, návaznost linek, údržba a požadavky BOZP. Z toho plyne, že univerzální model by byl nevhodný. Prakticky použitelný postup spočívá v tom, že zkrácení pracovního týdne lze spojit s posílením směnových týmů a s revizí norem spotřeby práce. Kolektivní smlouva by měla v tomto odvětví přesně vymezit, které profese jsou do režimu zahrnuty, jak se řeší zastupitelnost a jaké ukazatele se budou sledovat při vyhodnocení.

Pro průmyslová výroba je významné, aby se čtyřdenní režim nepromítl pouze do kalendáře směn, ale také do norem práce, personálního plánování a odměňování. Pokud se zachová stejný výkonový objem bez úpravy procesů, může se reforma stát jen jinou podobou výkonového tlaku. Odborová organizace by proto měla požadovat přístup k údajům o přesčasech, absencích, úrazech a vytížení, a to před zavedením, během pilotu i po jeho skončení.

V odvětví doprava a logistika je zavedení čtyřdenního pracovního týdne podmíněno faktory, jako jsou nepřetržitá dostupnost, pohotovost, předávání směn a zákonné limity pracovní doby a výkonu práce řidičů (typicky se jedná i o tzv. bezpečnostní přestávky). Z toho plyne, že univerzální model by byl nevhodný. Prakticky použitelný postup spočívá v tom, že čtyřdenní režim může být spíše týmovým rozvrhem než plošnou volnou pátou směnou. Kolektivní smlouva by měla v tomto odvětví přesně vymezit, které profese jsou do režimu zahrnuty, jak se řeší zastupitelnost a jaké ukazatele se budou sledovat při vyhodnocení.

Pro sektor doprava a logistika je významné, aby se čtyřdenní režim nepromítl pouze do kalendáře směn, ale také do norem práce, personálního plánování a odměňování. Pokud se zachová stejný výkonový objem bez úpravy procesů, může se reforma stát jen jinou podobou výkonového tlaku. Odborová organizace by proto měla požadovat přístup k údajům o přesčasech, absencích, úrazech a vytížení, a to před zavedením, během pilotu i po jeho skončení.

V odvětví zdravotnictví a sociální služby je zavedení čtyřdenního pracovního týdne podmíněno faktory, jako jsou nedostatek pracovníků, nepřetržité provozy, riziko únavy a vysoké nároky na bezpečnost klientů. Z toho plyne, že univerzální model by byl nevhodný. Prakticky použitelný postup spočívá v tom, že vhodné jsou piloty pro administrativní a podpůrné profese, nikoli automatická komprimace péče. Kolektivní smlouva by měla v tomto odvětví přesně vymezit, které profese jsou do režimu zahrnuty, jak se řeší zastupitelnost a jaké ukazatele se budou sledovat při vyhodnocení.

Pro zdravotnictví a sociální služby je významné, aby se čtyřdenní režim nepromítl pouze do kalendáře směn, ale také do norem práce, personálního plánování a odměňování. Pokud se zachová stejný výkonový objem bez úpravy procesů, může se reforma stát jen jinou podobou výkonového tlaku. Odborová organizace by proto měla požadovat přístup k údajům o

přesčasech, absencích, úrazech a vytížení, a to před zavedením, během pilotu i po jeho skončení.

V odvětví veřejná správa je zavedení čtyřdenního pracovního týdne podmíněno faktory, jako jsou dostupnost úřadů, veřejná služba, možnost digitalizace a práce na dálku. Z toho plyne, že univerzální model by byl nevhodný. Prakticky použitelný postup spočívá v tom, že staggered model může zachovat úřední hodiny a zlepšit zaměstnaneckou atraktivitu. Kolektivní smlouva by měla v tomto odvětví přesně vymezit, které profese jsou do režimu zahrnuty, jak se řeší zastupitelnost a jaké ukazatele se budou sledovat při vyhodnocení.

Pro veřejná správa je významné, aby se čtyřdenní režim nepromítl pouze do kalendáře směn, ale také do norem práce, personálního plánování a odměňování. Pokud se zachová stejný výkonový objem bez úpravy procesů, může se reforma stát jen jinou podobou výkonového tlaku. Odborová organizace by proto měla požadovat přístup k údajům o přesčasech, absencích, úrazech a vytížení, a to před zavedením, během pilotu i po jeho skončení.

V odvětví školství a výzkum je zavedení čtyřdenního pracovního týdne podmíněno faktory, jako jsou rozvrhy výuky, příprava, nepřímá pedagogická činnost a autonomie práce. Z toho plyne, že univerzální model by byl nevhodný. Prakticky použitelný postup spočívá v tom, že čtyřdenní model může dávat smysl u nepedagogických a výzkumných profesí, u výuky spíše jako úprava rozvrhu. Kolektivní smlouva by měla v tomto odvětví přesně vymezit, které profese jsou do režimu zahrnuty, jak se řeší zastupitelnost a jaké ukazatele se budou sledovat při vyhodnocení.

Pro školství a výzkum je významné, aby se čtyřdenní režim nepromítl pouze do kalendáře směn, ale také do norem práce, personálního plánování a odměňování. Pokud se zachová stejný výkonový objem bez úpravy procesů, může se reforma stát jen jinou podobou výkonového tlaku. Odborová organizace by proto měla požadovat přístup k údajům o přesčasech, absencích, úrazech a vytížení, a to před zavedením, během pilotu i po jeho skončení.

V odvětví IT, finance a profesionální služby je zavedení čtyřdenního pracovního týdne podmíněno faktory, jako jsou projektová práce, měřitelnost výstupů, hybridní práce a vysoký podíl autonomie. Z toho plyne, že univerzální model by byl nevhodný. Prakticky použitelný postup spočívá v tom, že nejvhodnější sektor pro 32hodinové piloty s cílovými metrikami výkonu. Kolektivní smlouva by měla v tomto odvětví přesně vymezit, které profese jsou do režimu zahrnuty, jak se řeší zastupitelnost a jaké ukazatele se budou sledovat při vyhodnocení.

Pro IT, finance a profesionální služby je významné, aby se čtyřdenní režim nepromítl pouze do kalendáře směn, ale také do norem práce, personálního plánování a odměňování. Pokud se zachová stejný výkonový objem bez úpravy procesů, může se reforma stát jen jinou podobou výkonového tlaku. Odborová organizace by proto měla požadovat přístup k údajům o přesčasech, absencích, úrazech a vytížení, a to před zavedením, během pilotu i po jeho skončení.

V odvětví maloobchod a služby je zavedení čtyřdenního pracovního týdne podmíněno faktory, jako jsou otevírací doby, špičky poptávky, víkendová práce a částečné úvazky. Z toho plyne, že univerzální model by byl nevhodný. Prakticky použitelný postup spočívá v tom, že čtyřdenní model vyžaduje plánování směn a nesmí vést k zhoršení víkendové zátěže. Kolektivní smlouva by měla v tomto odvětví přesně vymezit, které profese jsou do režimu zahrnuty, jak se řeší zastupitelnost a jaké ukazatele se budou sledovat při vyhodnocení.

Pro maloobchod a služby je významné, aby se čtyřdenní režim nepromítl pouze do kalendáře směn, ale také do norem práce, personálního plánování a odměňování. Pokud se zachová stejný výkonový objem bez úpravy procesů, může se reforma stát jen jinou podobou výkonového tlaku. Odborová organizace by proto měla požadovat přístup k údajům o přesčasech, absencích, úrazech a vytížení, a to před zavedením, během pilotu i po jeho skončení.

V odvětví stavebnictví je zavedení čtyřdenního pracovního týdne podmíněno faktory, jako jsou sezónnost, počasí, subdodavatelské řetězce a cestování na stavby. Z toho plyne, že univerzální model by byl nevhodný. Prakticky použitelný postup spočívá v tom, že komprimovaný model může být přijatelný u některých staveb, ale vyžaduje důsledný odpočinek. Kolektivní smlouva by měla v tomto odvětví přesně vymezit, které profese jsou do režimu zahrnuty, jak se řeší zastupitelnost a jaké ukazatele se budou sledovat při vyhodnocení.

Pro stavebnictví je významné, aby se čtyřdenní režim nepromítl pouze do kalendáře směn, ale také do norem práce, personálního plánování a odměňování. Pokud se zachová stejný výkonový objem bez úpravy procesů, může se reforma stát jen jinou podobou výkonového tlaku. Odborová organizace by proto měla požadovat přístup k údajům o přesčasech, absencích, úrazech a vytížení, a to před zavedením, během pilotu i po jeho skončení.

V odvětví kultura a kreativní odvětví je zavedení čtyřdenního pracovního týdne podmíněno faktory, jako jsou projektové špičky, večerní a víkendová práce, honorářové modely. Z toho plyne, že univerzální model by byl nevhodný. Prakticky použitelný postup spočívá v tom, že důležitější než pevný pátek volna může být roční limit a kompenzace špiček. Kolektivní smlouva by měla v tomto odvětví přesně vymezit, které profese jsou do režimu zahrnuty, jak se řeší zastupitelnost a jaké ukazatele se budou sledovat při vyhodnocení.

Pro odvětví kultura a kreativní odvětví je významné, aby se čtyřdenní režim nepromítl pouze do kalendáře směn, ale také do norem práce, personálního plánování a odměňování. Pokud se zachová stejný výkonový objem bez úpravy procesů, může se reforma stát jen jinou podobou výkonového tlaku. Odborová organizace by proto měla požadovat přístup k údajům o přesčasech, absencích, úrazech a vytížení, a to před zavedením, během pilotu i po jeho skončení.

V odvětví zemědělství a potravinářství je zavedení čtyřdenního pracovního týdne podmíněno faktory, jako jsou sezónní práce, biologické procesy, směny a nepřetržitá výroba. Z toho plyne,

že univerzální model by byl nevhodný. Prakticky použitelný postup spočívá v tom, že uplatnění vyžaduje odvětvové výjimky, dlouhé vyrovnávací období a sociální kontrolu. Kolektivní smlouva by měla v tomto odvětví přesně vymezit, které profese jsou do režimu zahrnuty, jak se řeší zastupitelnost a jaké ukazatele se budou sledovat při vyhodnocení.

Pro zemědělství a potravinářství je významné, aby se čtyřdenní režim nepromítl pouze do kalendáře směn, ale také do norem práce, personálního plánování a odměňování. Pokud se zachová stejný výkonový objem bez úpravy procesů, může se reforma stát jen jinou podobou výkonového tlaku. Odborová organizace by proto měla požadovat přístup k údajům o přesčasech, absencích, úrazech a vytížení, a to před zavedením, během pilotu i po jeho skončení.

12. Doporučený postup zavádění při stávající právní úpravě a při novelizaci

Proces zavádění čtyřdenního pracovního týdne

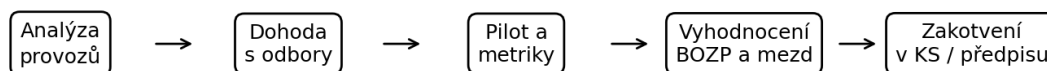


Schéma 1 – Doporučený proces zavádění čtyřdenního pracovního týdne. Zdroj: vlastní zpracování.

Zavádění čtyřdenního pracovního týdne by mělo být chápáno jako proces, nikoli jako jednorázové rozhodnutí. Základní postup tvoří předběžná analýza, dohoda se sociálními partnery, pilotní ověření, vyhodnocení a stabilní zakotvení. Předběžná analýza by měla zahrnovat mapu pracovních činností, provozní dostupnost, sezónnost, zastupitelnost, práci přesčas, nemocnost, fluktuaci, dojíždění, požadavky zákazníků a dopady na BOZP.

Při stávajícím režimu právní úpravy lze postupovat tak, že zaměstnavatel předloží odborové organizaci návrh pilotního režimu včetně varianty, osobní působnosti, doby trvání, mzdových dopadů a metrik. Následuje projednání, sjednání dodatku kolektivní smlouvy nebo zvláštní dohody, písemné rozvrhy směn, úprava evidence pracovní doby a proškolení vedoucích zaměstnanců. Pilot by měl trvat alespoň šest měsíců, aby zachytil běžné provozní cykly.

Při případné novelizaci zákoníku práce by bylo vhodné nevytvářet plošnou povinnost čtyřdenního týdne, ale právní rámec pro postupné a kolektivně vyjednané zkracování. Zákon by mohl výslovně umožnit sjednání zkrácené stanovené týdenní pracovní doby bez snížení mzdy v kolektivní smlouvě, upravit ochranné limity pro komprimované směny, posílit evidenci pracovní doby a zakotvit vyhodnocovací povinnost při pilotních režimech.

Metriky vyhodnocení musí být vyvážené. Nestačí sledovat pouze ekonomický výkon. Je třeba sledovat produktivitu, kvalitu práce, přesčasy, práci mimo rozvrh, nemocnost, fluktuaci, úrazy, spokojenost zaměstnanců, zákaznickou dostupnost, rovné zacházení, dopady na zaměstnance s pečovatelskými povinnostmi a dopady na odměňování. Odborová organizace by měla být členem vyhodnocovací komise a mít právo navrhnout úpravu nebo ukončení režimu.

Doporučený postup u zaměstnavatele je následující: nejprve identifikovat pracovní místa vhodná zavedení režimu (osobní působnost); následně provést dotazníkové šetření mezi zaměstnanci; porovnat preferenci 32hodinového a komprimovaného režimu; sjednat režim v kolektivní smlouvě; zavést objektivní evidenci; vyhodnocovat měsíční data; po šesti až dvanácti měsících rozhodnout o pokračování, úpravě nebo ukončení. Tento postup minimalizuje riziko, že se čtyřdenní týden stane ideologickým symbolem bez reálného zlepšení práce.

12A. Právní a ekonomická témata pro kolektivní vyjednávání

V návaznosti na přijetí režimu čtyřdenního pracovního týdne v důsledku efektivního sociálního dialogu je třeba zvážit jak dopady, tak přijmout východiska pro reálnou implementaci úpravy. Optikou odborné studie je proto třeba učinit několik podstatných analytických poznámek.

Analytická poznámka – mzda a hodinová hodnota práce: Zachování měsíční mzdy při zkrácení týdenní pracovní doby zvyšuje hodinovou hodnotu práce. Nejde o právní problém sám o sobě, ale o zásadní ekonomický posun, který musí být promítnut do tarifů, příplatků, náhrad a kalkulace produktivity. Kolektivní smlouva by měla výslovně stanovit, že zachování mzdy nezakládá povinnost zaměstnance nahrazovat zkrácené hodiny neplacenou dostupností. Tento aspekt by měl být samostatně projednán se zástupci zaměstnanců a promítnut buď přímo do kolektivní smlouvy, nebo do její přílohy. Pokud se ponechá pouze na jednostranném rozhodnutí zaměstnavatele, oslabuje se právní jistota a zvyšuje se riziko sporů.

Analytická poznámka – dovolená: Dovolená je v českém právu vyjádřena v hodinách a její čerpání je navázáno na rozvržení pracovní doby. Zavedení čtyřdenního týdne proto vyžaduje přepočítání a jasné vysvětlení zaměstnancům, aby se formálně nezměnila hodnota dovolené. U delších směn bude jeden den dovolené představovat více hodin, což může psychologicky působit jako snížení počtu volných dnů, ačkoliv právně jde o hodinový nárok. Tento aspekt by měl být samostatně projednán se zástupci zaměstnanců a promítnut buď přímo do kolektivní smlouvy, nebo do její přílohy. Pokud se ponechá pouze na jednostranném rozhodnutí zaměstnavatele, oslabuje se právní jistota a zvyšuje se riziko sporů.

Analytická poznámka – překážky v práci: U překážek v práci je nutné stanovit, jak se posuzuje náhrada mzdy a rozsah volna v režimu delších směn. Pokud kolektivní smlouva sjednává dny pracovního volna nad rámec právních předpisů, je vhodné převést je na hodiny nebo výslovně určit, že zaměstnanec neztrácí hodnotu benefitu v důsledku změny rozvrhu. Tento aspekt by měl být samostatně projednán se zástupci zaměstnanců a promítnut buď přímo do kolektivní smlouvy, nebo do její přílohy. Pokud se ponechá pouze na jednostranném rozhodnutí zaměstnavatele, oslabuje se právní jistota a zvyšuje se riziko sporů.

Analytická poznámka – práce přesčas: Práce přesčas je jedním z nejcitlivějších bodů. Při čtyřdenním týdnu může být pátý den lákavým prostorem pro dohánění úkolů, školení nebo administrativu. Pokud však zaměstnanec pracuje nad rozvrh na pokyn nebo se souhlasem zaměstnavatele, je třeba takovou práci kvalifikovat a odměnit podle zákona. Kolektivní smlouva by měla stanovit, že práce mimo evidovaný rozvrh není akceptovatelnou součástí pilotu. Tento aspekt by měl být samostatně projednán se zástupci zaměstnanců a promítnut buď přímo do kolektivní smlouvy, nebo do její přílohy. Pokud se ponechá pouze na jednostranném rozhodnutí zaměstnavatele, oslabuje se právní jistota a zvyšuje se riziko sporů.

Analytická poznámka – rovné zacházení: Čtyřdenní týden může prohloubit rozdíly mezi zaměstnanci, pokud bude dostupný jen profesím s vysokou autonomií a nebude kompenzován v provozech, kde jej zavést nelze. Zásada rovného zacházení nevyžaduje absolutně totožný režim pro všechny, ale vyžaduje objektivní kritéria, transparentnost a přiměřenou kompenzaci tam, kde rozdílné zacházení vychází z povahy práce. Tento aspekt by měl být samostatně projednán se zástupci zaměstnanců a promítnut buď přímo do kolektivní smlouvy, nebo do její přílohy. Pokud se ponechá pouze na jednostranném rozhodnutí zaměstnavatele, oslabuje se právní jistota a zvyšuje se riziko sporů.

Analytická poznámka – BOZP: Z hlediska BOZP je třeba vyhodnotit nejen formální délku směny, ale i skutečnou intenzitu práce, mikro-přestávky, ergonomii, psychickou zátěž, riziko chyb a délku dojíždění po směně. Delší směna může být bezpečná v administrativě s vysokou autonomií, ale problematická u manuální práce, práce ve výškách, řízení vozidel, práce s klientem nebo u provozů s rizikovými faktory. Tento aspekt by měl být samostatně projednán se zástupci zaměstnanců a promítnut buď přímo do kolektivní smlouvy, nebo do její přílohy. Pokud se ponechá pouze na jednostranném rozhodnutí zaměstnavatele, oslabuje se právní jistota a zvyšuje se riziko sporů.

Analytická poznámka – právo na odpojení: Právo nebýt kontaktován mimo pracovní dobu není v českém právu obecně vyjádřeno jako samostatný institut, ale lze je smluvně zakotvit. U čtyřdenního týdne je tato otázka mimořádně významná. Volný den ztrácí hodnotu, pokud je vyplněn e-maily, telefonáty a neformální koordinací. Kolektivní smlouva by měla vymezit, jaké kontakty jsou přípustné a jak se evidence řeší u mimořádných zásahů. Tento aspekt by měl být samostatně projednán se zástupci zaměstnanců a promítnut buď přímo do kolektivní smlouvy,

nebo do její přílohy. Pokud se ponechá pouze na jednostranném rozhodnutí zaměstnavatele, oslabuje se právní jistota a zvyšuje se riziko sporů.

Analytická poznámka – produktivita: Produktivita by neměla být měřena pouze objemem výstupů na zaměstnance. U služeb je třeba měřit kvalitu, dostupnost a počet chyb; u výroby zmetkovitost, prostoje a úrazy; u administrativy lhůty, spisy a spokojenost klientů. Jinak může být zdánlivé zachování výkonu vykoupeno vyčerpáním zaměstnanců. Tento aspekt by měl být samostatně projednán se zástupci zaměstnanců a promítnut buď přímo do kolektivní smlouvy, nebo do její přílohy. Pokud se ponechá pouze na jednostranném rozhodnutí zaměstnavatele, oslabuje se právní jistota a zvyšuje se riziko sporů.

Analytická poznámka – gender a péče: Čtyřdenní týden může pomoci sladování práce a péče, ale také může zhoršit situaci pečujících osob, pokud bude založen na desetihodinových směnách. Zaměstnanci pečující o děti nebo závislé osoby mohou preferovat kratší pracovní den před volným pátkem. Zjišťování preferencí musí proto sledovat i pečovatelské závazky a dostupnost škol, školek a služeb. Tento aspekt by měl být samostatně projednán se zástupci zaměstnanců a promítnut buď přímo do kolektivní smlouvy, nebo do její přílohy. Pokud se ponechá pouze na jednostranném rozhodnutí zaměstnavatele, oslabuje se právní jistota a zvyšuje se riziko sporů.

Analytická poznámka – kolektivní smlouva vyššího stupně: Kolektivní smlouva vyššího stupně může vymezit odvětvový minimální standard, například pilotní pravidla, ochranu mzdy, limity komprimace a vyhodnocovací povinnost. Je vhodná zejména tam, kde by podnikové řešení mohlo vést ke konkurenční nevýhodě zaměstnavatele, který zaměstnancům poskytne lepší pracovní podmínky. Tento aspekt by měl být samostatně projednán se zástupci zaměstnanců a promítnut buď přímo do kolektivní smlouvy, nebo do její přílohy. Pokud se ponechá pouze na jednostranném rozhodnutí zaměstnavatele, oslabuje se právní jistota a zvyšuje se riziko sporů.

13. Základní výstupy, východiska a možnosti

V návaznosti na úvodní vymezení významu tématu, metodologický rámec a předchozí právní, ekonomickou i institucionální analýzu tato část shrnuje základní výstupy odborné studie. Jejím účelem není opakovat dílčí argumentaci jednotlivých kapitol, ale soustředit hlavní závěry do přehledných východisek, která mohou sloužit pro další odbornou diskusi, kolektivní vyjednávání i případnou úvahu o změně právní úpravy. Následující odstavce proto formulují klíčové závěry k povaze čtyřdenního pracovního týdne, možnostem jeho zavedení podle platného práva, významu kolektivní smlouvy a vhodnosti pilotního a odvětvově diferencovaného postupu.

Prvním výstupem studie je závěr, že čtyřdenní pracovní týden není jeden právní institut, ale soubor modelů. Zaměstnanci budou zpravidla preferovat 32hodinový model se zachováním mzdy, protože poskytuje skutečné zkrácení práce. Zaměstnavatelé budou častěji zvažovat komprimovaný model nebo pilotní sektorové řešení. Odbory by měly podporovat takové modely, které zkracují práci bez snížení mzdy, zajišťují kontrolu pracovní doby a zabráňují intenzifikaci.

Druhým výstupem je závěr, že současné české právo umožňuje významnou část praktických řešení již dnes. Lze sjednat kratší pracovní dobu, nerovnoměrné rozvržení, pružné rozvržení, samorozvrhování i čtyřdenní směny, pokud jsou dodrženy limity ochrany zaměstnance. Novelizace je proto potřebná spíše pro vytvoření jasného rámce, podpory pilotů a posílení kolektivního vyjednávání než pro samotnou možnost pracovat čtyři dny v týdnu.

Třetím výstupem je důraz na kolektivní smlouvu. Bez kolektivní smlouvy se čtyřdenní týden může stát selektivním benefitem pro některé zaměstnance, zatímco jiní ponesou náklady v podobě směn, přesčasů nebo zhoršené dostupnosti. Kolektivní smlouva umožňuje sjednotit pravidla, chránit rovné zacházení, řešit mzdu, kontrolovat přesčasy a vytvořit společný mechanismus vyhodnocení.

Čtvrtým výstupem je doporučení postupovat pilotně (otestovat zavedení úpravy na části trhu) a odvětvově. Plošná zákonná změna bez přechodného období by mohla zhoršit situaci v sektorech s nedostatkem pracovníků a nepřetržitými provozem. Naopak promyšlené piloty opřené o kolektivní vyjednávání a veřejnou podporu metodiky, mohou vytvořit důvěryhodné české důkazy o tom, kde a za jakých podmínek je čtyřdenní týden přínosný.

14. Vzorové ustanovení kolektivní smlouvy

Následující text převádí předchozí právní, ekonomické a organizační závěry studie do podoby prakticky použitelného smluvního ustanovení. Jejím účelem je ukázat, jak lze základní podmínky čtyřdenního pracovního týdne zachytit v kolektivní smlouvě tak, aby byly pro zaměstnance i zaměstnavatele srozumitelné, vymahatelné a provozně použitelné. Vzorové znění proto neslouží jako univerzální formulář, ale jako rámec, který je třeba přizpůsobit konkrétnímu odvětví, druhu práce, rozsahu pilotu, mzdovému systému a výsledkům kolektivního vyjednávání.

Článek X – Čtyřdenní pracovní týden

1. Zaměstnavatel a odborová organizace se dohodli na zavedení pilotního režimu čtyřdenního pracovního týdne (dále jen „režim 4DPT“) na období od [datum] do [datum]. Režim 4DPT se vztahuje na zaměstnance zařazené na pracovní místa uvedená v příloze č. [x] této kolektivní smlouvy.
2. V režimu 4DPT činí stanovená týdenní pracovní doba [32 / 37,5 / 40] hodin týdně a je rozvržena zpravidla do čtyř pracovních dnů. Délka směny nesmí přesáhnout 12 hodin a rozvržení musí respektovat přestávky v práci, nepřetržitý denní a týdenní odpočinek a zásady bezpečné a zdraví neohrožující práce.
3. Zavedení režimu 4DPT nesmí vést ke snížení měsíční mzdy, mzdového tarifu, osobního ohodnocení ani jiných pravidelných složek mzdy zaměstnance. Při zkrácení týdenní pracovní doby na 32 hodin se hodinová mzda přepočte tak, aby odpovídala zachování dosavadní měsíční mzdy.
4. Zaměstnavatel je povinen vést objektivní, spolehlivou a přístupnou evidenci pracovní doby. Práce vykonaná mimo rozvrh směn se považuje za práci přesčas, jsou-li splněny zákonné podmínky, a nesmí být nahrazována neformální dostupností zaměstnance.
5. Zaměstnavatel nesmí v souvislosti se zavedením režimu 4DPT ukládat zaměstnancům výkon práce v pátý den v týdnu bez splnění zákonných podmínek a bez odpovídající mzdy nebo náhradního volna. Zaměstnanci mají právo nebýt mimo pracovní dobu kontaktováni, nejde-li o předem sjednanou pracovní pohotovost nebo mimořádnou situaci.
6. Zaměstnavatel a odborová organizace zřizují paritní vyhodnocovací komisi. Komise nejméně jednou měsíčně vyhodnotí dopady režimu 4DPT na produktivitu, přesčasovou práci, nemocnost, fluktuaci, pracovní úrazy, BOZP, kvalitu práce, dostupnost služeb a spokojenost zaměstnanců.
7. Zjistí-li komise, že režim 4DPT vede ke zhoršení bezpečnosti práce, k systematickému nárůstu přesčasů, ke zhoršení rovného zacházení nebo k neúměrnému zvýšení intenzity práce, zahájí smluvní strany bezodkladně jednání o nápravě. Nedojde-li k nápravě do [30] dnů, může kterákoliv smluvní strana navrhnout pozastavení pilotu.
8. Po skončení pilotního období smluvní strany písemně vyhodnotí režim 4DPT a rozhodnou o jeho pokračování, změně, rozšíření nebo ukončení. Ukončení pilotu nesmí být důvodem ke snížení mzdy zaměstnance ani ke zhoršení jeho jiných sjednaných pracovních podmínek.

15. Návrh změny právní úpravy

Kapitola převádí předchozí analytické závěry do návrhové roviny a naznačuje, jak by bylo možné právně podpořit kolektivně sjednávané zavádění čtyřdenního pracovního týdne. Jejím smyslem není předložit úplné paragrafové znění novely, ale vymezit hlavní legislativní směry, které by mohly posílit právní jistotu zaměstnanců, zaměstnavatelů i odborových organizací. Navržené body proto vycházejí z předpokladu, že případná změna právní úpravy má vytvářet rámec pro pilotní ověřování, sociální dialog, zachování ochranných standardů pracovního práva a transparentní vyhodnocování dopadů, nikoli zavádět jednotný model bez ohledu na odvětvové a provozní rozdíly.

Návrh novelizačních bodů zákoníku práce a obecné úpravy – rámec pro kolektivně sjednaný čtyřdenní pracovní týden

1. Do části čtvrté zákoníku práce se zařadí ustanovení umožňující, aby kolektivní smlouva stanovila bližší podmínky zavedení čtyřdenního pracovního týdne (tj. zdůraznění stávající úpravy).
2. U zaměstnavatele, u něhož působí odborová organizace, lze pilotní režim čtyřdenního pracovního týdne zavést pouze po předchozím projednání a v rozsahu sjednaném v kolektivní smlouvě nebo v dohodě se všemi působícími odborovými organizacemi podle pravidel zákoníku práce.
3. Komprimace stanovené týdenní pracovní doby do čtyř pracovních dnů nesmí vést k překročení maximální délky směny, zkrácení nepřetržitého odpočinku, obcházení práce přesčas ani k tomu, že zaměstnanec bude pravidelně vykonávat práci mimo evidovanou pracovní dobu.
4. Zaměstnavatel je při pilotním režimu povinen písemně vyhodnocovat dopady na bezpečnost a ochranu zdraví při práci, přesčasovou práci, pracovní úrazy, nemocnost, fluktuaci, rovné zacházení a dostupnost služeb. Výsledky vyhodnocení projedná s odborovou organizací nejméně jednou za tři měsíce.
5. Ministerstvo práce a sociálních věcí může po projednání v Radě hospodářské a sociální dohody vydat metodiku pro pilotní ověřování kratšího pracovního týdne a podporu odvětvových kolektivních smluv, které stanoví kratší týdenní pracovní dobu bez snížení mzdy.
6. Novelizace ustanovení § 79 zákoníku práce tak, že stanovená týdenní pracovní doba činí (např.) 32 hodin týdně.
7. Úprava ustanovení § 81 zákoníku práce tak, že první věta odstavce 2) zní „*Pracovní doba se rozvrhuje zpravidla do čtyřdenního pracovního týdne*“.

16. Návrh zjišťování preferencí zaměstnanců a zaměstnavatele

Pro praktické zjištění preferencí zaměstnanců a zaměstnavatele je vhodné doplnit právní a ekonomickou analýzu o dotazníkové šetření a fokusní skupiny. Dotazník by měl odlišit podporu pro 32hodinový model, komprimovaný čtyřicetihodinový model, hybridní model a zachování stávajícího režimu. Zároveň musí zjistit, jaké podmínky považují zaměstnanci za nezbytné: zachování mzdy, dobrovolnost, předvídatelnost směn, možnost práce na dálku, ochranu před kontaktem mimo pracovní dobu a transparentní evidence práce.

U zaměstnavatele je vhodné provést manažerský audit procesů. Ten by měl zjistit, které činnosti jsou skutečně závislé na fyzické přítomnosti v určitém čase, které činnosti lze automatizovat, které porady a reporty lze zrušit, kde vznikají prostoje a jaké činnosti lze slučovat. Čtyřdenní týden je udržitelný tehdy, pokud je doprovázen redesignem práce; samotné zhuštění kalendáře zpravidla nestačí.

Dotazník pro zaměstnance by měl být anonymní a měl by rozlišovat zaměstnance podle typu práce, směnnosti, pečovatelských povinností, dojíždění a zkušenosti s přesčasy. V opačném případě se mohou průměrné preference jevit jako jednoznačné, ačkoliv skrývají zásadní rozdíly mezi skupinami. Zaměstnanec v administrativě může preferovat volný pátek, zatímco zaměstnanec v nepřetržitém provozu může požadovat spíše kratší směnu nebo delší odpočinek po sérii směn.

Fokusní skupiny mají doplnit kvantitativní data o vysvětlení, proč lidé preferují určitou variantu. Zaměstnanci mohou například odmítat desetihodinové směny nikoli kvůli samotné délce, ale kvůli dopravě, péči o děti, horší dostupnosti školních zařízení nebo nutnosti vyřizovat osobní věci v pracovní dny. Zaměstnavatel může odmítat 32hodinový týden nikoli principiálně, ale proto, že neexistuje jasné vyhodnocení, jak se pokryje pátý den služby.

Dotazník může se sestávat z následujících položek:

Položka dotazníku: „Preferuji 32hodinový týden při zachování mzdy.“ by měla být hodnocena na pětibodové škále od zcela nesouhlasím po zcela souhlasím. U každé položky je vhodné doplnit otevřenou otázku, protože samotná škála nepostihuje provozní důvody preference. Výsledky by měly být vyhodnoceny podle pracoviště, směnnosti, pohlaví, pečovatelských povinností a délky dojíždění, aby nedošlo k přehlédnutí skupin, na které reforma dopadá nejvýrazněji.

Položka dotazníku: „Preferuji 40 hodin rozvržených do čtyř dnů.“ by měla být hodnocena na pětibodové škále od zcela nesouhlasím po zcela souhlasím. U každé položky je vhodné doplnit otevřenou otázku, protože samotná škála nepostihuje provozní důvody preference. Výsledky by měly být vyhodnoceny podle pracoviště, směnnosti, pohlaví, pečovatelských povinností a délky dojíždění, aby nedošlo k přehlédnutí skupin, na které reforma dopadá nejvýrazněji.

Položka dotazníku: „Přijal/a bych delší směny pouze dobrovolně.“ by měla být hodnocena na pětibodové škále od zcela nesouhlasím po zcela souhlasím. U každé položky je vhodné doplnit

otevřenou otázku, protože samotná škála nepostihuje provozní důvody preference. Výsledky by měly být vyhodnoceny podle pracoviště, směnnosti, pohlaví, pečovatelských povinností a délky dojíždění, aby nedošlo k přehlédnutí skupin, na které reforma dopadá nejvýrazněji.

Položka dotazníku: „Pátý den musí být chráněn před běžnou pracovní komunikací.“ by měla být hodnocena na pětibodové škále od zcela nesouhlasím po zcela souhlasím. U každé položky je vhodné doplnit otevřenou otázku, protože samotná škála nepostihuje provozní důvody preference. Výsledky by měly být vyhodnoceny podle pracoviště, směnnosti, pohlaví, pečovatelských povinností a délky dojíždění, aby nedošlo k přehlédnutí skupin, na které reforma dopadá nejvýrazněji.

Položka dotazníku: „Zavedení čtyřdenního týdne by zlepšilo můj work-life balance.“ by měla být hodnocena na pětibodové škále od zcela nesouhlasím po zcela souhlasím. U každé položky je vhodné doplnit otevřenou otázku, protože samotná škála nepostihuje provozní důvody preference. Výsledky by měly být vyhodnoceny podle pracoviště, směnnosti, pohlaví, pečovatelských povinností a délky dojíždění, aby nedošlo k přehlédnutí skupin, na které reforma dopadá nejvýrazněji.

Položka dotazníku: „Obávám se, že by se práce pouze zrychlila a zhoustla.“ by měla být hodnocena na pětibodové škále od zcela nesouhlasím po zcela souhlasím. U každé položky je vhodné doplnit otevřenou otázku, protože samotná škála nepostihuje provozní důvody preference. Výsledky by měly být vyhodnoceny podle pracoviště, směnnosti, pohlaví, pečovatelských povinností a délky dojíždění, aby nedošlo k přehlédnutí skupin, na které reforma dopadá nejvýrazněji.

Položka dotazníku: „Čtyřdenní týden by u nás vyžadoval více zaměstnanců.“ by měla být hodnocena na pětibodové škále od zcela nesouhlasím po zcela souhlasím. U každé položky je vhodné doplnit otevřenou otázku, protože samotná škála nepostihuje provozní důvody preference. Výsledky by měly být vyhodnoceny podle pracoviště, směnnosti, pohlaví, pečovatelských povinností a délky dojíždění, aby nedošlo k přehlédnutí skupin, na které reforma dopadá nejvýrazněji.

Položka dotazníku: „Čtyřdenní týden by zvýšil atraktivitu zaměstnavatele.“ by měla být hodnocena na pětibodové škále od zcela nesouhlasím po zcela souhlasím. U každé položky je vhodné doplnit otevřenou otázku, protože samotná škála nepostihuje provozní důvody preference. Výsledky by měly být vyhodnoceny podle pracoviště, směnnosti, pohlaví, pečovatelských povinností a délky dojíždění, aby nedošlo k přehlédnutí skupin, na které reforma dopadá nejvýrazněji.

Položka dotazníku: „Zavedení musí být sjednáno v kolektivní smlouvě.“ by měla být hodnocena na pětibodové škále od zcela nesouhlasím po zcela souhlasím. U každé položky je vhodné doplnit otevřenou otázku, protože samotná škála nepostihuje provozní důvody preference. Výsledky by měly být vyhodnoceny podle pracoviště, směnnosti, pohlaví, pečovatelských

povinností a délky dojíždění, aby nedošlo k přehlédnutí skupin, na které reforma dopadá nejvýrazněji.

Položka dotazníku: „Odborová organizace by měla být členem vyhodnocovací komise.“ by měla být hodnocena na pětibodové škále od zcela nesouhlasím po zcela souhlasím. U každé položky je vhodné doplnit otevřenou otázku, protože samotná škála nepostihuje provozní důvody preference. Výsledky by měly být vyhodnoceny podle pracoviště, směnnosti, pohlaví, pečovatelských povinností a délky dojíždění, aby nedošlo k přehlédnutí skupin, na které reforma dopadá nejvýrazněji.

Položka dotazníku: „Práce mimo rozvrh musí být evidována a placena.“ by měla být hodnocena na pětibodové škále od zcela nesouhlasím po zcela souhlasím. U každé položky je vhodné doplnit otevřenou otázku, protože samotná škála nepostihuje provozní důvody preference. Výsledky by měly být vyhodnoceny podle pracoviště, směnnosti, pohlaví, pečovatelských povinností a délky dojíždění, aby nedošlo k přehlédnutí skupin, na které reforma dopadá nejvýrazněji.

Položka dotazníku: „Režim by měl být nejprve omezen na vybraná pracoviště.“ by měla být hodnocena na pětibodové škále od zcela nesouhlasím po zcela souhlasím. U každé položky je vhodné doplnit otevřenou otázku, protože samotná škála nepostihuje provozní důvody preference. Výsledky by měly být vyhodnoceny podle pracoviště, směnnosti, pohlaví, pečovatelských povinností a délky dojíždění, aby nedošlo k přehlédnutí skupin, na které reforma dopadá nejvýrazněji.

Položka dotazníku: „Čtyřdenní režim by neměl zhoršit dostupnost služeb klientům.“ by měla být hodnocena na pětibodové škále od zcela nesouhlasím po zcela souhlasím. U každé položky je vhodné doplnit otevřenou otázku, protože samotná škála nepostihuje provozní důvody preference. Výsledky by měly být vyhodnoceny podle pracoviště, směnnosti, pohlaví, pečovatelských povinností a délky dojíždění, aby nedošlo k přehlédnutí skupin, na které reforma dopadá nejvýrazněji.

Položka dotazníku: „Preferuji střídání volného dne podle potřeb týmu.“ by měla být hodnocena na pětibodové škále od zcela nesouhlasím po zcela souhlasím. U každé položky je vhodné doplnit otevřenou otázku, protože samotná škála nepostihuje provozní důvody preference. Výsledky by měly být vyhodnoceny podle pracoviště, směnnosti, pohlaví, pečovatelských povinností a délky dojíždění, aby nedošlo k přehlédnutí skupin, na které reforma dopadá nejvýrazněji.

Položka dotazníku: „Preferuji pevný volný pátek nebo pondělí.“ by měla být hodnocena na pětibodové škále od zcela nesouhlasím po zcela souhlasím. U každé položky je vhodné doplnit otevřenou otázku, protože samotná škála nepostihuje provozní důvody preference. Výsledky by měly být vyhodnoceny podle pracoviště, směnnosti, pohlaví, pečovatelských povinností a délky dojíždění, aby nedošlo k přehlédnutí skupin, na které reforma dopadá nejvýrazněji.

Položka dotazníku: „Zaměstnanci s pečovatelskými povinnostmi potřebují zvláštní ochranu před desetihodinovými směny.“ by měla být hodnocena na pětibodové škále od zcela nesouhlasím po zcela souhlasím. U každé položky je vhodné doplnit otevřenou otázku, protože samotná škála nepostihuje provozní důvody preference. Výsledky by měly být vyhodnoceny podle pracoviště, směnnosti, pohlaví, pečovatelských povinností a délky dojíždění, aby nedošlo k přehlédnutí skupin, na které reforma dopadá nejvýrazněji.

17. Průběžné závěry odborné studie

Čtyřdenní pracovní týden představuje významnou příležitost pro modernizaci organizace práce, ale pouze za předpokladu, že nebude redukován na marketingové označení. Jeho smyslem má být buď skutečné zkrácení pracovní doby, nebo rozumnější organizace práce s jasnými ochrannými pravidly. Bez zachování mzdy, evidence pracovní doby, ochrany odpočinku a kolektivního vyjednávání může být výsledkem naopak intenzifikace práce a oslabení ochrany zaměstnanců.

Při stávající právní úpravě lze zavést čtyřdenní režim v řadě variant. Nejbezpečnější cestou je kolektivní smlouva, která stanoví model, osobní působnost, mzdu, rozvržení, evidence, pilotní období a vyhodnocení. Při komprimovaném modelu je nutné věnovat mimořádnou pozornost délce směn a BOZP. Při 32hodinovém modelu je nutné řešit produktivitu, náklady a odvětvovou udržitelnost.

Při případné novelizaci by stát neměl nahrazovat sociální dialog plošným příkazem. Vhodnější je vytvořit zákonný rámec podporující kolektivně sjednané zkracování pracovní doby, pilotní ověřování, transparentní evidence, ochranu proti skrytým přesčasům a metodickou podporu odvětvových dohod. Role odborových organizací by měla být posílena, protože právě odbory mohou zajistit, aby změna nebyla jen selektivním benefitem, ale součástí férových pracovních podmínek.

Celkově lze uzavřít, že nejperspektivnější českou cestou je kombinace podnikových režimů, odvětvových rámců a postupného vyjednávání o zkracování pracovní doby bez snížení mzdy. Čtyřdenní týden se tak může stát nástrojem ochrany zdraví, stabilizace zaměstnanosti a produktivnější organizace práce, pokud bude zaváděn na základě dat, sociálního dialogu a právně vymahatelných kolektivních závazků.

18. Doporučené metriky vyhodnocení pilotního režimu

Oblast	Ukazatele	Frekvence	Odpovědnost
pracovní doba	evidované hodiny, přesčasy, práce mimo rozvrh	měsíčně	zaměstnavatel + odbory
zdraví a BOZP	pracovní úrazy, incidenty, nemocnost, únava	měsíčně / čtvrtletně	BOZP komise
výkon	objem a kvalita výstupů, lhůty, reklamace	měsíčně	vedoucí + komise
lidé	fluktuace, nábor, spokojenost, work-life balance	před pilotem, v polovině, na konci	HR + odbory
rovné zacházení	dopady podle profesí, pohlaví, pečujících osob a úvazků	čtvrtletně	paritní komise
služby a klienti	dostupnost, čekací doby, stížnosti	měsíčně	provozní management

Tabulka 3 – Doporučené metriky vyhodnocení pilotního režimu 4DPT. Zdroj: vlastní zpracování.

19. Detailní právní analýza vybraných institutů při čtyřdenním pracovním týdnu

19.1 Stanovená týdenní pracovní doba

Jádrem právní kvalifikace je otázka, zda se mění stanovená týdenní pracovní doba, nebo pouze její rozvržení. Stanovená týdenní pracovní doba je normativní veličina, od níž se odvíjí přesčas, rozvrh směn, dovolená i odměňování. Pokud zaměstnavatel přejde ze 40hodinového týdne na 32hodinový týden bez snížení mzdy, nejde jen o organizační opatření, ale o změnu ekonomické rovnováhy pracovního vztahu. Pokud se naopak 40 hodin rozvrhne do čtyř dnů, zůstává zachován objem práce, ale mění se denní koncentrace zátěže. Tento závěr je třeba vykládat ve světle ochranné funkce zákoníku práce a judikatury k rozvrhu pracovní doby a přesčasům. [zákoník práce] [NS ČR, 21 Cdo 1180/2022] [NS ČR, 21 Cdo 2141/2021]

Praktická aplikace institutu „stanovená týdenní pracovní doba“ vyžaduje, aby zaměstnavatel před zavedením 4DPT připravil srovnání současného a navrhovaného stavu. Srovnání by mělo obsahovat počet plánovaných směn, průměrnou délku směny, počet volných dnů, očekávanou práci přesčas, nároky na zastupitelnost a dopad na zaměstnance se specifickými potřebami. Odborová organizace by měla mít možnost tato data ověřit a navrhnout korekce.

Kolektivní smlouva by v oblasti „stanovená týdenní pracovní doba“ neměla používat vágní formulace typu „zaměstnavatel může umožnit“, pokud je cílem vytvořit nárokový nebo alespoň

transparentní režim. Vhodnější je stanovit konkrétní podmínky, postup žádosti, důvody zamítnutí, lhůty, kontrolní indikátory a pravidla pro řešení sporů. Tím se z režimu stává pracovní podmínka, nikoli jednostranný benefit.

Ve vztahu k případné novelizaci lze uvažovat o tom, že oblast „stanovená týdenní pracovní doba“ bude upravena metodicky, nikoli nutně detailně zákonem. Zákon by měl stanovit minimální ochranný rámec a prostor pro kolektivní smlouvu, která přizpůsobí režim konkrétnímu odvětví. Taková kombinace obecného zákonného rámce a kolektivní konkretizace odpovídá evropskému trendu, v němž se zkracování pracovní doby často prosazuje sociálním dialogem. [Eurofound, 2025]

19.2 Kratší pracovní doba

Kratší pracovní doba sjednaná individuálně nemá stejný sociální význam jako kolektivně sjednané zkrácení stanovené pracovní doby. Individuální kratší úvazek je obvykle spojen s poměrným snížením mzdy, zatímco sociálněpolitická debata o čtyřdenním týdnu směřuje ke kratší práci bez snížení mzdy. Proto je v kolektivní smlouvě vhodné výslovně odlišit režim 4DPT od individuálních kratších úvazků a zabránit tomu, aby zaměstnanci nabyli dojmu, že za kratší týden automaticky zaplatí poklesem příjmu. Tento závěr je třeba vykládat ve světle ochranné funkce zákoníku práce a judikatury k rozvrhu pracovní doby a přesčasům. [zákoník práce] [NS ČR, 21 Cdo 1180/2022] [NS ČR, 21 Cdo 2141/2021]

Praktická aplikace institutu „kratší pracovní doba“ vyžaduje, aby zaměstnavatel před zavedením 4DPT připravil srovnání současného a navrhovaného stavu. Srovnání by mělo obsahovat počet plánovaných směn, průměrnou délku směny, počet volných dnů, očekávanou práci přesčas, nároky na zastupitelnost a dopad na zaměstnance se specifickými potřebami. Odborová organizace by měla mít možnost tato data ověřit a navrhnout korekce.

Kolektivní smlouva by v oblasti „kratší pracovní doba“ neměla používat vágní formulace typu „zaměstnavatel může umožnit“, pokud je cílem vytvořit nárokový nebo alespoň transparentní režim. Vhodnější je stanovit konkrétní podmínky, postup žádosti, důvody zamítnutí, lhůty, kontrolní indikátory a pravidla pro řešení sporů. Tím se z režimu stává pracovní podmínka, nikoli jednostranný benefit.

Ve vztahu k případné novelizaci lze uvažovat o tom, že oblast „kratší pracovní doba“ bude upravena metodicky, nikoli nutně detailně zákonem. Zákon by měl stanovit minimální ochranný rámec a prostor pro kolektivní smlouvu, která přizpůsobí režim konkrétnímu odvětví. Taková kombinace obecného zákonného rámce a kolektivní konkretizace odpovídá evropskému trendu, v němž se zkracování pracovní doby často prosazuje sociálním dialogem. [Eurofound, 2025]

19.3 Rozvržení směn

Rozvrh směn je praktickým jádrem čtyřdenního týdne. Zaměstnanec potřebuje vědět nejen to, že bude pracovat čtyři dny, ale i které dny, jak dlouho, jak se bude rozvrh měnit a jak dlouho

předem bude se změnou seznámen. Bez předvídatelného rozvrhu se čtyřdenní týden může změnit na nestabilní režim, který zhoršuje plánování rodinného a osobního života. Právě předvídatelnost je proto jedním z hlavních témat pro kolektivní smlouvu. Tento závěr je třeba vykládat ve světle ochranné funkce zákoníku práce a judikatury k rozvrhu pracovní doby a přesčasům. *[zákoník práce] [NS ČR, 21 Cdo 1180/2022] [NS ČR, 21 Cdo 2141/2021]*

Praktická aplikace institutu „rozvržení směn“ vyžaduje, aby zaměstnavatel před zavedením 4DPT připravil srovnání současného a navrhovaného stavu. Srovnání by mělo obsahovat počet plánovaných směn, průměrnou délku směny, počet volných dnů, očekávanou práci přesčas, nároky na zastupitelnost a dopad na zaměstnance se specifickými potřebami. Odborová organizace by měla mít možnost tato data ověřit a navrhnout korekce.

Kolektivní smlouva by v oblasti „rozvržení směn“ neměla používat vágní formulace typu „zaměstnavatel může umožnit“, pokud je cílem vytvořit nárokový nebo alespoň transparentní režim. Vhodnější je stanovit konkrétní podmínky, postup žádosti, důvody zamítnutí, lhůty, kontrolní indikátory a pravidla pro řešení sporů. Tím se z režimu stává pracovní podmínka, nikoli jednostranný benefit.

Ve vztahu k případné novelizaci lze uvažovat o tom, že oblast „rozvržení směn“ bude upravena metodicky, nikoli nutně detailně zákonem. Zákon by měl stanovit minimální ochranný rámec a prostor pro kolektivní smlouvu, která přizpůsobí režim konkrétnímu odvětví. Taková kombinace obecného zákonného rámce a kolektivní konkretizace odpovídá evropskému trendu, v němž se zkracování pracovní doby často prosazuje sociálním dialogem. *[Eurofound, 2025]*

19.4 Nerovnoměrné rozvržení pracovní doby

Nerovnoměrné rozvržení je v praxi důležitým nástrojem pro provoz se sezónní nebo směnnou povahou práce. U čtyřdenního týdne umožňuje kombinovat kratší a delší týdny, případně různé režimy v rámci vyrovnávacího období. Právní riziko spočívá v tom, že zaměstnanec nemusí vnímat skutečný průměr pracovní doby a může být v některých týdnech zatížen nadměrně. Proto musí být průměrování transparentní a kontrolovatelné odborovou organizací. Tento závěr je třeba vykládat ve světle ochranné funkce zákoníku práce a judikatury k rozvrhu pracovní doby a přesčasům. *[zákoník práce] [NS ČR, 21 Cdo 1180/2022] [NS ČR, 21 Cdo 2141/2021]*

Praktická aplikace institutu „nerovnoměrné rozvržení pracovní doby“ vyžaduje, aby zaměstnavatel před zavedením 4DPT připravil srovnání současného a navrhovaného stavu. Srovnání by mělo obsahovat počet plánovaných směn, průměrnou délku směny, počet volných dnů, očekávanou práci přesčas, nároky na zastupitelnost a dopad na zaměstnance se specifickými potřebami. Odborová organizace by měla mít možnost tato data ověřit a navrhnout korekce.

Kolektivní smlouva by v oblasti „nerovnoměrné rozvržení pracovní doby“ neměla používat vágní formulace typu „zaměstnavatel může umožnit“, pokud je cílem vytvořit nárokový nebo alespoň transparentní režim. Vhodnější je stanovit konkrétní podmínky, postup žádosti, důvody

zamítnutí, lhůty, kontrolní indikátory a pravidla pro řešení sporů. Tím se z režimu stává pracovní podmínka, nikoli jednostranný benefit.

Ve vztahu k případné novelizaci lze uvažovat o tom, že oblast „nerovnoměrné rozvržení pracovní doby“ bude upravena metodicky, nikoli nutně detailně zákonem. Zákon by měl stanovit minimální ochranný rámec a prostor pro kolektivní smlouvu, která přizpůsobí režim konkrétnímu odvětví. Taková kombinace obecného zákonného rámce a kolektivní konkretizace odpovídá evropskému trendu, v němž se zkracování pracovní doby často prosazuje sociálním dialogem. [Eurofound, 2025]

19.5 Přestávky v práci a oddech

Delší směny vyžadují kvalitnější přestávkový režim. Nestačí formálně poskytnout zákonnou přestávku, pokud reálně není možné ji čerpat nebo pokud je čerpána uprostřed provozního tlaku. U desetihodinových směn je vhodné kolektivně sjednat nadstandardní mikro-přestávky, střídání činností a pravidla pro přerušení práce u činností s vysokou psychickou zátěží. Tento závěr je třeba vykládat ve světle ochranné funkce zákoníku práce a judikatury k rozvrhu pracovní doby a přesčasům. [zákoník práce] [NS ČR, 21 Cdo 1180/2022] [NS ČR, 21 Cdo 2141/2021]

Praktická aplikace institutu „přestávky v práci a oddech“ vyžaduje, aby zaměstnavatel před zavedením 4DPT připravil srovnání současného a navrhovaného stavu. Srovnání by mělo obsahovat počet plánovaných směn, průměrnou délku směny, počet volných dnů, očekávanou práci přesčas, nároky na zastupitelnost a dopad na zaměstnance se specifickými potřebami. Odborová organizace by měla mít možnost tato data ověřit a navrhnout korekce.

Kolektivní smlouva by v oblasti „přestávky v práci a oddech“ neměla používat vágní formulace typu „zaměstnavatel může umožnit“, pokud je cílem vytvořit nárokový nebo alespoň transparentní režim. Vhodnější je stanovit konkrétní podmínky, postup žádosti, důvody zamítnutí, lhůty, kontrolní indikátory a pravidla pro řešení sporů. Tím se z režimu stává pracovní podmínka, nikoli jednostranný benefit.

Ve vztahu k případné novelizaci lze uvažovat o tom, že oblast „přestávky v práci a oddech“ bude upravena metodicky, nikoli nutně detailně zákonem. Zákon by měl stanovit minimální ochranný rámec a prostor pro kolektivní smlouvu, která přizpůsobí režim konkrétnímu odvětví. Taková kombinace obecného zákonného rámce a kolektivní konkretizace odpovídá evropskému trendu, v němž se zkracování pracovní doby často prosazuje sociálním dialogem. [Eurofound, 2025]

19.6 Nepřetržitý odpočinek

Čtyřdenní týden má smysl jen tehdy, pokud zvyšuje skutečný odpočinek. U komprimovaných směn může být denní odpočinek formálně zachován, ale fakticky zkrácen dojížděním, péčí a nutností regenerace. U profesí s vysokou odpovědností by kolektivní smlouva měla stanovit delší odpočinek po sérii delších směn a omezit navazování práce přesčas na konec dlouhé

směny. Tento závěr je třeba vykládat ve světle ochranné funkce zákoníku práce a judikatury k rozvrhu pracovní doby a přesčasům. *[zákoník práce] [NS ČR, 21 Cdo 1180/2022] [NS ČR, 21 Cdo 2141/2021]*

Praktická aplikace institutu „nepřetržitý odpočinek“ vyžaduje, aby zaměstnavatel před zavedením 4DPT připravil srovnání současného a navrhovaného stavu. Srovnání by mělo obsahovat počet plánovaných směn, průměrnou délku směny, počet volných dnů, očekávanou práci přesčas, nároky na zastupitelnost a dopad na zaměstnance se specifickými potřebami. Odborová organizace by měla mít možnost tato data ověřit a navrhnout korekce.

Kolektivní smlouva by v oblasti „nepřetržitý odpočinek“ neměla používat vágní formulace typu „zaměstnavatel může umožnit“, pokud je cílem vytvořit nárokový nebo alespoň transparentní režim. Vhodnější je stanovit konkrétní podmínky, postup žádosti, důvody zamítnutí, lhůty, kontrolní indikátory a pravidla pro řešení sporů. Tím se z režimu stává pracovní podmínka, nikoli jednostranný benefit.

Ve vztahu k případné novelizaci lze uvažovat o tom, že oblast „nepřetržitý odpočinek“ bude upravena metodicky, nikoli nutně detailně zákonem. Zákon by měl stanovit minimální ochranný rámec a prostor pro kolektivní smlouvu, která přizpůsobí režim konkrétnímu odvětví. Taková kombinace obecného zákonného rámce a kolektivní konkretizace odpovídá evropskému trendu, v němž se zkracování pracovní doby často prosazuje sociálním dialogem. *[Eurofound, 2025]*

19.7 Evidence pracovní doby

Evidence pracovní doby má u 4DPT preventivní funkci. Je-li zavedena jen jako administrativní povinnost, neodhalí skryté přesčasy ani práci na dálku mimo rozvrh. Vhodné je sjednat pravidelné anonymizované reporty pro odborovou organizaci, členění podle útvarů a varovné limity, při jejichž překročení musí zaměstnavatel navrhnout nápravné opatření. Tento závěr je třeba vykládat ve světle ochranné funkce zákoníku práce a judikatury k rozvrhu pracovní doby a přesčasům. *[zákoník práce] [NS ČR, 21 Cdo 1180/2022] [NS ČR, 21 Cdo 2141/2021]*

Praktická aplikace institutu „evidence pracovní doby“ vyžaduje, aby zaměstnavatel před zavedením 4DPT připravil srovnání současného a navrhovaného stavu. Srovnání by mělo obsahovat počet plánovaných směn, průměrnou délku směny, počet volných dnů, očekávanou práci přesčas, nároky na zastupitelnost a dopad na zaměstnance se specifickými potřebami. Odborová organizace by měla mít možnost tato data ověřit a navrhnout korekce.

Kolektivní smlouva by v oblasti „evidence pracovní doby“ neměla používat vágní formulace typu „zaměstnavatel může umožnit“, pokud je cílem vytvořit nárokový nebo alespoň transparentní režim. Vhodnější je stanovit konkrétní podmínky, postup žádosti, důvody zamítnutí, lhůty, kontrolní indikátory a pravidla pro řešení sporů. Tím se z režimu stává pracovní podmínka, nikoli jednostranný benefit.

Ve vztahu k případné novelizaci lze uvažovat o tom, že oblast „evidence pracovní doby“ bude upravena metodicky, nikoli nutně detailně zákonem. Zákon by měl stanovit minimální ochranný rámec a prostor pro kolektivní smlouvu, která přizpůsobí režim konkrétnímu odvětví. Taková kombinace obecného zákonného rámce a kolektivní konkretizace odpovídá evropskému trendu, v němž se zkracování pracovní doby často prosazuje sociálním dialogem. *[Eurofound, 2025]*

19.8 Mzdové tarify

Zkrácení pracovní doby bez snížení mzdy nutně zvyšuje hodinovou hodnotu tarifů. U tarifních systémů je proto třeba rozhodnout, zda se změni hodinové tarify, měsíční tarify, nebo jen výslovně stanoví, že měsíční mzda zůstává zachována při nižším fondu. Nejasná úprava se může projevit ve sporech o příplatky, náhrady a přesčas. Tento závěr je třeba vykládat ve světle ochranné funkce zákoníku práce a judikatury k rozvrhu pracovní doby a přesčasům. *[zákoník práce] [NS ČR, 21 Cdo 1180/2022] [NS ČR, 21 Cdo 2141/2021]*

Praktická aplikace institutu „mzdové tarify“ vyžaduje, aby zaměstnavatel před zavedením 4DPT připravil srovnání současného a navrhovaného stavu. Srovnání by mělo obsahovat počet plánovaných směn, průměrnou délku směny, počet volných dnů, očekávanou práci přesčas, nároky na zastupitelnost a dopad na zaměstnance se specifickými potřebami. Odborová organizace by měla mít možnost tato data ověřit a navrhnout korekce.

Kolektivní smlouva by v oblasti „mzdové tarify“ neměla používat vágní formulace typu „zaměstnavatel může umožnit“, pokud je cílem vytvořit nárokový nebo alespoň transparentní režim. Vhodnější je stanovit konkrétní podmínky, postup žádosti, důvody zamítnutí, lhůty, kontrolní indikátory a pravidla pro řešení sporů. Tím se z režimu stává pracovní podmínka, nikoli jednostranný benefit.

Ve vztahu k případné novelizaci lze uvažovat o tom, že oblast „mzdové tarify“ bude upravena metodicky, nikoli nutně detailně zákonem. Zákon by měl stanovit minimální ochranný rámec a prostor pro kolektivní smlouvu, která přizpůsobí režim konkrétnímu odvětví. Taková kombinace obecného zákonného rámce a kolektivní konkretizace odpovídá evropskému trendu, v němž se zkracování pracovní doby často prosazuje sociálním dialogem. *[Eurofound, 2025]*

19.9 Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr

U dohod konaných mimo pracovní poměr je třeba bránit tomu, aby čtyřdenní týden zaměstnanců v pracovním poměru vedl k nahrazování pátého dne prací dohodářů bez odpovídající ochrany. Kolektivní smlouva může stanovit informační povinnost o rozsahu dohod, zákaz obcházení režimu 4DPT a pravidla rovného zacházení v benefitech tam, kde to odpovídá povaze práce. Tento závěr je třeba vykládat ve světle ochranné funkce zákoníku práce a judikatury k rozvrhu pracovní doby a přesčasům. *[zákoník práce] [NS ČR, 21 Cdo 1180/2022] [NS ČR, 21 Cdo 2141/2021]*

Praktická aplikace institutu „dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr“ vyžaduje, aby zaměstnavatel před zavedením 4DPT připravil srovnání současného a navrhovaného stavu. Srovnání by mělo obsahovat počet plánovaných směn, průměrnou délku směny, počet volných dnů, očekávanou práci přesčas, nároky na zastupitelnost a dopad na zaměstnance se specifickými potřebami. Odborová organizace by měla mít možnost tato data ověřit a navrhnout korekce.

Kolektivní smlouva by v oblasti „dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr“ neměla používat vágní formulace typu „zaměstnavatel může umožnit“, pokud je cílem vytvořit nárokový nebo alespoň transparentní režim. Vhodnější je stanovit konkrétní podmínky, postup žádosti, důvody zamítnutí, lhůty, kontrolní indikátory a pravidla pro řešení sporů. Tím se z režimu stává pracovní podmínka, nikoli jednostranný benefit.

Ve vztahu k případné novelizaci lze uvažovat o tom, že oblast „dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr“ bude upravena metodicky, nikoli nutně detailně zákonem. Zákon by měl stanovit minimální ochranný rámec a prostor pro kolektivní smlouvu, která přizpůsobí režim konkrétnímu odvětví. Taková kombinace obecného zákonného rámce a kolektivní konkretizace odpovídá evropskému trendu, v němž se zkracování pracovní doby často prosazuje sociálním dialogem. *[Eurofound, 2025]*

19.10 Pluralita odborových organizací

Působí-li u zaměstnavatele více odborových organizací, musí být čtyřdenní týden projednán a sjednán v souladu s pravidly reprezentace. Režim, který by byl dohodnut pouze s částí zástupců, může být konfliktní a provozně nestabilní. Prakticky je vhodné vytvořit společnou vyjednávací skupinu a dohodnout mechanismus, jak řešit rozdílné postoje odborových organizací. Tento závěr je třeba vykládat ve světle ochranné funkce zákoníku práce a judikatury k rozvrhu pracovní doby a přesčasům. *[NS ČR, 21 Cdo 1180/2022] [NS ČR, 21 Cdo 2141/2021]*

Praktická aplikace institutu „pluralita odborových organizací“ vyžaduje, aby zaměstnavatel před zavedením 4DPT připravil srovnání současného a navrhovaného stavu. Srovnání by mělo obsahovat počet plánovaných směn, průměrnou délku směny, počet volných dnů, očekávanou práci přesčas, nároky na zastupitelnost a dopad na zaměstnance se specifickými potřebami. Odborová organizace by měla mít možnost tato data ověřit a navrhnout korekce.

Kolektivní smlouva by v oblasti „pluralita odborových organizací“ neměla používat vágní formulace typu „zaměstnavatel může umožnit“, pokud je cílem vytvořit nárokový nebo alespoň transparentní režim. Vhodnější je stanovit konkrétní podmínky, postup žádosti, důvody zamítnutí, lhůty, kontrolní indikátory a pravidla pro řešení sporů. Tím se z režimu stává pracovní podmínka, nikoli jednostranný benefit.

Ve vztahu k případné novelizaci lze uvažovat o tom, že oblast „pluralita odborových organizací“ bude upravena metodicky, nikoli nutně detailně zákonem. Zákon by měl stanovit minimální ochranný rámec a prostor pro kolektivní smlouvu, která přizpůsobí režim konkrétnímu odvětví.



Taková kombinace obecného zákonného rámce a kolektivní konkretizace odpovídá evropskému trendu, v němž se zkracování pracovní doby často prosazuje sociálním dialogem. *[Eurofound, 2025]*

20. Scénářová analýza: 32 hodin, komprimace a hybridní model

Scénář	Charakter	Přínos	Riziko
A – 32 hodin bez snížení mzdy	nejvyšší sociální ambice	zaměstnanci získají skutečné snížení pracovní zátěže	zaměstnavatel musí nalézt produktivitu nebo doplnit kapacitu
B – 36 hodin ve čtyřech dnech	kompromisní redukce	snižuje zátěž bez tak ostrého nákladového skoku	může být vnímán jako polovičaté řešení
C – 37,5 hodiny ve čtyřech dnech	navázání na kolektivně sjednané fondy	vhodný pro prostředí, kde už existuje 37,5hodinový týden	směny mohou být stále dlouhé
D – 40 hodin ve čtyřech dnech	komprimace beze změny fondu	nevyvolá okamžitý pokles odpracovaných hodin	může zvýšit únavu a snížit slučitelnost s péčí
E – střídavý volný den	zachování provozu pět dní	služby zůstanou dostupné	vyšší nároky na koordinaci týmů
F – sezonní 4DPT	omezené období roku	umožňuje test v méně exponované sezoně	hůře buduje stabilní návyk
G – dobrovolná individuální žádost	selektivní flexibilita	rychlejší zavedení u vhodných pozic	riziko nerovného přístupu
H – odvětvový rámec	KSVS nebo rámcová dohoda	omezuje konkurenční tlak mezi zaměstnavateli	vyžaduje dlouhé vyjednávání
I – veřejný pilot	státem podporované testování	produkuje datové důkazy	potřeba rozpočtového krytí
J – samorozvrhování ve 4 dnech	vyšší autonomie zaměstnance	vhodné pro expertní a projektové role	riziko neviditelné práce

Tabulka 4 – Scénářová matice. Zdroj: vlastní zpracování.

20.1 A – 32 hodin bez snížení mzdy

Scénář A – 32 hodin bez snížení mzdy má charakter: nejvyšší sociální ambice. Jeho hlavní přínos spočívá v tom, že zaměstnanci získají skutečné snížení pracovní zátěže; hlavní riziko je, že zaměstnavatel musí nalézt produktivitu nebo doplnit kapacitu. Scénář nelze hodnotit izolovaně podle počtu dnů, protože rozhodující je kombinace délky týdne, délky směn, mzdy,

autonomie a provozního krytí. V každém scénáři je proto nutné předem určit, zda jde o nárokový režim, pilot, individuální možnost nebo odvětvový standard.

Z pohledu zaměstnance je u scénáře A – 32 hodin bez snížení mzdy důležité, zda mu přináší skutečný časový zisk a zda je tento zisk předvídatelný. Volný den má jinou hodnotu, pokud je pevně plánován, a jinou, pokud se mění podle potřeb provozu. Zaměstnanec také hodnotí, zda mu delší směny umožní zvládat péči, dojíždění a regeneraci. Proto by součástí zavádění měla být anketa a možnost připomínek před uzavřením kolektivní dohody.

Z pohledu zaměstnavatele je u scénáře A – 32 hodin bez snížení mzdy nutné zpracovat provozní model. Ten musí odpovědět, kdo bude zajišťovat práci v nepřítomnosti zaměstnanců, jak se změní schvalování dovolené, jak se pokryjí urgentní situace, jak se nastaví komunikace s klienty a jak se bude měřit produktivita. Bez takového modelu může i dobře míněný pilot narazit na provozní odpor středního managementu.

Z pohledu odborové organizace je u scénáře A – 32 hodin bez snížení mzdy zásadní vyjednat ochranné podmínky. Patří mezi ně zachování mzdy, evidence pracovní doby, omezení kontaktování ve volný den, právo na vyhodnocení a možnost ukončit nebo upravit pilot, pokud se prokáže nárůst přesčasů, úrazů nebo zhoršení rovného zacházení. Odbory by měly zároveň dbát na to, aby scénář nepřenášel náklady na zaměstnance mimo režim 4DPT.

20.2 B – 36 hodin ve čtyřech dnech

Scénář B – 36 hodin ve čtyřech dnech má charakter: kompromisní redukce. Jeho hlavní přínos spočívá v tom, že snižuje zátěž bez tak ostrého nákladového skoku; hlavní riziko je, že může být vnímán jako polovičaté řešení. Scénář nelze hodnotit izolovaně podle počtu dnů, protože rozhodující je kombinace délky týdne, délky směn, mzdy, autonomie a provozního krytí. V každém scénáři je proto nutné předem určit, zda jde o nárokový režim, pilot, individuální možnost nebo odvětvový standard.

Z pohledu zaměstnance je u scénáře B – 36 hodin ve čtyřech dnech důležité, zda mu přináší skutečný časový zisk a zda je tento zisk předvídatelný. Volný den má jinou hodnotu, pokud je pevně plánován, a jinou, pokud se mění podle potřeb provozu. Zaměstnanec také hodnotí, zda mu delší směny umožní zvládat péči, dojíždění a regeneraci. Proto by součástí zavádění měla být anketa a možnost připomínek před uzavřením kolektivní dohody.

Z pohledu zaměstnavatele je u scénáře B – 36 hodin ve čtyřech dnech nutné zpracovat provozní model. Ten musí odpovědět, kdo bude zajišťovat práci v nepřítomnosti zaměstnanců, jak se změní schvalování dovolené, jak se pokryjí urgentní situace, jak se nastaví komunikace s klienty a jak se bude měřit produktivita. Bez takového modelu může i dobře míněný pilot narazit na provozní odpor středního managementu.

Z pohledu odborové organizace je u scénáře B – 36 hodin ve čtyřech dnech zásadní vyjednat ochranné podmínky. Patří mezi ně zachování mzdy, evidence pracovní doby, omezení

kontaktování ve volný den, právo na vyhodnocení a možnost ukončit nebo upravit pilot, pokud se prokáže nárůst přesčasů, úrazů nebo zhoršení rovného zacházení. Odbory by měly zároveň dbát na to, aby scénář nepřenášel náklady na zaměstnance mimo režim 4DPT.

20.3 C – 37,5 hodiny ve čtyřech dnech

Scénář C – 37,5 hodiny ve čtyřech dnech má charakter: navázání na kolektivně sjednané fondy. Jeho hlavní přínos spočívá v tom, že vhodný pro prostředí, kde už existuje 37,5hodinový týden; hlavní riziko je, že směny mohou být stále dlouhé. Scénář nelze hodnotit izolovaně podle počtu dnů, protože rozhodující je kombinace délky týdne, délky směn, mzdy, autonomie a provozního krytí. V každém scénáři je proto nutné předem určit, zda jde o nárokový režim, pilot, individuální možnost nebo odvětvový standard.

Z pohledu zaměstnance je u scénáře C – 37,5 hodiny ve čtyřech dnech důležité, zda mu přináší skutečný časový zisk a zda je tento zisk předvídatelný. Volný den má jinou hodnotu, pokud je pevně plánován, a jinou, pokud se mění podle potřeb provozu. Zaměstnanec také hodnotí, zda mu delší směny umožní zvládat péči, dojíždění a regeneraci. Proto by součástí zavádění měla být anketa a možnost připomínek před uzavřením kolektivní dohody.

Z pohledu zaměstnavatele je u scénáře C – 37,5 hodiny ve čtyřech dnech nutné zpracovat provozní model. Ten musí odpovědět, kdo bude zajišťovat práci v nepřítomnosti zaměstnanců, jak se změní schvalování dovolené, jak se pokryjí urgentní situace, jak se nastaví komunikace s klienty a jak se bude měřit produktivita. Bez takového modelu může i dobře míněný pilot narazit na provozní odpor středního managementu.

Z pohledu odborové organizace je u scénáře C – 37,5 hodiny ve čtyřech dnech zásadní vyjednat ochranné podmínky. Patří mezi ně zachování mzdy, evidence pracovní doby, omezení kontaktování ve volný den, právo na vyhodnocení a možnost ukončit nebo upravit pilot, pokud se prokáže nárůst přesčasů, úrazů nebo zhoršení rovného zacházení. Odbory by měly zároveň dbát na to, aby scénář nepřenášel náklady na zaměstnance mimo režim 4DPT.

20.4 D – 40 hodin ve čtyřech dnech

Scénář D – 40 hodin ve čtyřech dnech má charakter: komprimace beze změny fondu. Jeho hlavní přínos spočívá v tom, že nevyvolá okamžitý pokles odpracovaných hodin; hlavní riziko je, že může zvýšit únavu a snížit slučitelnost s péčí. Scénář nelze hodnotit izolovaně podle počtu dnů, protože rozhodující je kombinace délky týdne, délky směn, mzdy, autonomie a provozního krytí. V každém scénáři je proto nutné předem určit, zda jde o nárokový režim, pilot, individuální možnost nebo odvětvový standard.

Z pohledu zaměstnance je u scénáře D – 40 hodin ve čtyřech dnech důležité, zda mu přináší skutečný časový zisk a zda je tento zisk předvídatelný. Volný den má jinou hodnotu, pokud je pevně plánován, a jinou, pokud se mění podle potřeb provozu. Zaměstnanec také hodnotí, zda

mu delší směny umožní zvládat péči, dojíždění a regeneraci. Proto by součástí zavádění měla být anketa a možnost připomínek před uzavřením kolektivní dohody.

Z pohledu zaměstnavatele je u scénáře D – 40 hodin ve čtyřech dnech nutné zpracovat provozní model. Ten musí odpovědět, kdo bude zajišťovat práci v nepřítomnosti zaměstnanců, jak se změní schvalování dovolené, jak se pokryjí urgentní situace, jak se nastaví komunikace s klienty a jak se bude měřit produktivita. Bez takového modelu může i dobře míněný pilot narazit na provozní odpor středního managementu.

Z pohledu odborové organizace je u scénáře D – 40 hodin ve čtyřech dnech zásadní vyjednat ochranné podmínky. Patří mezi ně zachování mzdy, evidence pracovní doby, omezení kontaktování ve volný den, právo na vyhodnocení a možnost ukončit nebo upravit pilot, pokud se prokáže nárůst přesčasů, úrazů nebo zhoršení rovného zacházení. Odbory by měly zároveň dbát na to, aby scénář nepřenášel náklady na zaměstnance mimo režim 4DPT.

20.5 E – střídavý volný den

Scénář E – střídavý volný den má charakter: zachování provozu pět dní. Jeho hlavní přínos spočívá v tom, že služby zůstanou dostupné; hlavní riziko je, že vyšší nároky na koordinaci týmů. Scénář nelze hodnotit izolovaně podle počtu dnů, protože rozhodující je kombinace délky týdne, délky směn, mzdy, autonomie a provozního krytí. V každém scénáři je proto nutné předem určit, zda jde o nárokový režim, pilot, individuální možnost nebo odvětvový standard.

Z pohledu zaměstnance je u scénáře E – střídavý volný den důležité, zda mu přináší skutečný časový zisk a zda je tento zisk předvídatelný. Volný den má jinou hodnotu, pokud je pevně plánován, a jinou, pokud se mění podle potřeb provozu. Zaměstnanec také hodnotí, zda mu delší směny umožní zvládat péči, dojíždění a regeneraci. Proto by součástí zavádění měla být anketa a možnost připomínek před uzavřením kolektivní dohody.

Z pohledu zaměstnavatele je u scénáře E – střídavý volný den nutné zpracovat provozní model. Ten musí odpovědět, kdo bude zajišťovat práci v nepřítomnosti zaměstnanců, jak se změní schvalování dovolené, jak se pokryjí urgentní situace, jak se nastaví komunikace s klienty a jak se bude měřit produktivita. Bez takového modelu může i dobře míněný pilot narazit na provozní odpor středního managementu.

Z pohledu odborové organizace je u scénáře E – střídavý volný den zásadní vyjednat ochranné podmínky. Patří mezi ně zachování mzdy, evidence pracovní doby, omezení kontaktování ve volný den, právo na vyhodnocení a možnost ukončit nebo upravit pilot, pokud se prokáže nárůst přesčasů, úrazů nebo zhoršení rovného zacházení. Odbory by měly zároveň dbát na to, aby scénář nepřenášel náklady na zaměstnance mimo režim 4DPT.

20.6 F – sezonní 4DPT

Scénář F – sezonní 4DPT má charakter: omezené období roku. Jeho hlavní přínos spočívá v tom, že umožňuje test v méně exponované sezoně; hlavní riziko je, že hůře buduje stabilní

návyk. Scénář nelze hodnotit izolovaně podle počtu dnů, protože rozhodující je kombinace délky týdne, délky směn, mzdy, autonomie a provozního krytí. V každém scénáři je proto nutné předem určit, zda jde o nárokový režim, pilot, individuální možnost nebo odvětvový standard.

Z pohledu zaměstnance je u scénáře F – sezonní 4DPT důležité, zda mu přináší skutečný časový zisk a zda je tento zisk předvídatelný. Volný den má jinou hodnotu, pokud je pevně plánován, a jinou, pokud se mění podle potřeb provozu. Zaměstnanec také hodnotí, zda mu delší směny umožní zvládat péči, dojíždění a regeneraci. Proto by součástí zavádění měla být anketa a možnost připomínek před uzavřením kolektivní dohody.

Z pohledu zaměstnavatele je u scénáře F – sezonní 4DPT nutné zpracovat provozní model. Ten musí odpovědět, kdo bude zajišťovat práci v nepřítomnosti zaměstnanců, jak se změní schvalování dovolené, jak se pokryjí urgentní situace, jak se nastaví komunikace s klienty a jak se bude měřit produktivita. Bez takového modelu může i dobře míněný pilot narazit na provozní odpor středního managementu.

Z pohledu odborové organizace je u scénáře F – sezonní 4DPT zásadní vyjednat ochranné podmínky. Patří mezi ně zachování mzdy, evidence pracovní doby, omezení kontaktování ve volný den, právo na vyhodnocení a možnost ukončit nebo upravit pilot, pokud se prokáže nárůst přesčasů, úrazů nebo zhoršení rovného zacházení. Odbory by měly zároveň dbát na to, aby scénář nepřenašel náklady na zaměstnance mimo režim 4DPT.

20.7 G – dobrovolná individuální žádost

Scénář G – dobrovolná individuální žádost má charakter: selektivní flexibilita. Jeho hlavní přínos spočívá v tom, že rychlejší zavedení u vhodných pozic; hlavní riziko je, že riziko nerovného přístupu. Scénář nelze hodnotit izolovaně podle počtu dnů, protože rozhodující je kombinace délky týdne, délky směn, mzdy, autonomie a provozního krytí. V každém scénáři je proto nutné předem určit, zda jde o nárokový režim, pilot, individuální možnost nebo odvětvový standard.

Z pohledu zaměstnance je u scénáře G – dobrovolná individuální žádost důležité, zda mu přináší skutečný časový zisk a zda je tento zisk předvídatelný. Volný den má jinou hodnotu, pokud je pevně plánován, a jinou, pokud se mění podle potřeb provozu. Zaměstnanec také hodnotí, zda mu delší směny umožní zvládat péči, dojíždění a regeneraci. Proto by součástí zavádění měla být anketa a možnost připomínek před uzavřením kolektivní dohody.

Z pohledu zaměstnavatele je u scénáře G – dobrovolná individuální žádost nutné zpracovat provozní model. Ten musí odpovědět, kdo bude zajišťovat práci v nepřítomnosti zaměstnanců, jak se změní schvalování dovolené, jak se pokryjí urgentní situace, jak se nastaví komunikace s klienty a jak se bude měřit produktivita. Bez takového modelu může i dobře míněný pilot narazit na provozní odpor středního managementu.

Z pohledu odborové organizace je u scénáře G – dobrovolná individuální žádost zásadní vyjednat ochranné podmínky. Patří mezi ně zachování mzdy, evidence pracovní doby, omezení

kontaktování ve volný den, právo na vyhodnocení a možnost ukončit nebo upravit pilot, pokud se prokáže nárůst přesčasů, úrazů nebo zhoršení rovného zacházení. Odbory by měly zároveň dbát na to, aby scénář nepřenášel náklady na zaměstnance mimo režim 4DPT.

20.8 H – odvětvový rámec

Scénář H – odvětvový rámec má charakter: KSVS nebo rámcová dohoda. Jeho hlavní přínos spočívá v tom, že omezuje konkurenční tlak mezi zaměstnavateli; hlavní riziko je, že vyžaduje dlouhé vyjednávání. Scénář nelze hodnotit izolovaně podle počtu dnů, protože rozhodující je kombinace délky týdne, délky směn, mzdy, autonomie a provozního krytí. V každém scénáři je proto nutné předem určit, zda jde o nárokový režim, pilot, individuální možnost nebo odvětvový standard.

Z pohledu zaměstnance je u scénáře H – odvětvový rámec důležité, zda mu přináší skutečný časový zisk a zda je tento zisk předvídatelný. Volný den má jinou hodnotu, pokud je pevně plánován, a jinou, pokud se mění podle potřeb provozu. Zaměstnanec také hodnotí, zda mu delší směny umožní zvládat péči, dojíždění a regeneraci. Proto by součástí zavádění měla být anketa a možnost připomínek před uzavřením kolektivní dohody.

Z pohledu zaměstnavatele je u scénáře H – odvětvový rámec nutné zpracovat provozní model. Ten musí odpovědět, kdo bude zajišťovat práci v nepřítomnosti zaměstnanců, jak se změní schvalování dovolené, jak se pokryjí urgentní situace, jak se nastaví komunikace s klienty a jak se bude měřit produktivita. Bez takového modelu může i dobře míněný pilot narazit na provozní odpor středního managementu.

Z pohledu odborové organizace je u scénáře H – odvětvový rámec zásadní vyjednat ochranné podmínky. Patří mezi ně zachování mzdy, evidence pracovní doby, omezení kontaktování ve volný den, právo na vyhodnocení a možnost ukončit nebo upravit pilot, pokud se prokáže nárůst přesčasů, úrazů nebo zhoršení rovného zacházení. Odbory by měly zároveň dbát na to, aby scénář nepřenášel náklady na zaměstnance mimo režim 4DPT.

20.9 I – veřejný pilot

Scénář I – veřejný pilot má charakter: státem podporované testování. Jeho hlavní přínos spočívá v tom, že produkuje datové důkazy; hlavní riziko je, že potřeba rozpočtového krytí. Scénář nelze hodnotit izolovaně podle počtu dnů, protože rozhodující je kombinace délky týdne, délky směn, mzdy, autonomie a provozního krytí. V každém scénáři je proto nutné předem určit, zda jde o nárokový režim, pilot, individuální možnost nebo odvětvový standard.

Z pohledu zaměstnance je u scénáře I – veřejný pilot důležité, zda mu přináší skutečný časový zisk a zda je tento zisk předvídatelný. Volný den má jinou hodnotu, pokud je pevně plánován, a jinou, pokud se mění podle potřeb provozu. Zaměstnanec také hodnotí, zda mu delší směny umožní zvládat péči, dojíždění a regeneraci. Proto by součástí zavádění měla být anketa a možnost připomínek před uzavřením kolektivní dohody.

Z pohledu zaměstnavatele je u scénáře I – veřejný pilot nutné zpracovat provozní model. Ten musí odpovědět, kdo bude zajišťovat práci v nepřítomnosti zaměstnanců, jak se změní schvalování dovolené, jak se pokryjí urgentní situace, jak se nastaví komunikace s klienty a jak se bude měřit produktivita. Bez takového modelu může i dobře míněný pilot narazit na provozní odpor středního managementu.

Z pohledu odborové organizace je u scénáře I – veřejný pilot zásadní vyjednat ochranné podmínky. Patří mezi ně zachování mzdy, evidence pracovní doby, omezení kontaktování ve volný den, právo na vyhodnocení a možnost ukončit nebo upravit pilot, pokud se prokáže nárůst přesčasů, úrazů nebo zhoršení rovného zacházení. Odbory by měly zároveň dbát na to, aby scénář nepřenášel náklady na zaměstnance mimo režim 4DPT.

20.10 J – samorozvrhování ve 4 dnech

Scénář J – samorozvrhování ve 4 dnech má charakter: vyšší autonomie zaměstnance. Jeho hlavní přínos spočívá v tom, že vhodné pro expertní a projektové role; hlavní riziko je, že riziko neviditelné práce. Scénář nelze hodnotit izolovaně podle počtu dnů, protože rozhodující je kombinace délky týdne, délky směn, mzdy, autonomie a provozního krytí. V každém scénáři je proto nutné předem určit, zda jde o nárokový režim, pilot, individuální možnost nebo odvětvový standard.

Z pohledu zaměstnance je u scénáře J – samorozvrhování ve 4 dnech důležité, zda mu přináší skutečný časový zisk a zda je tento zisk předvídatelný. Volný den má jinou hodnotu, pokud je pevně plánován, a jinou, pokud se mění podle potřeb provozu. Zaměstnanec také hodnotí, zda mu delší směny umožní zvládat péči, dojíždění a regeneraci. Proto by součástí zavádění měla být anketa a možnost připomínek před uzavřením kolektivní dohody.

Z pohledu zaměstnavatele je u scénáře J – samorozvrhování ve 4 dnech nutné zpracovat provozní model. Ten musí odpovědět, kdo bude zajišťovat práci v nepřítomnosti zaměstnanců, jak se změní schvalování dovolené, jak se pokryjí urgentní situace, jak se nastaví komunikace s klienty a jak se bude měřit produktivita. Bez takového modelu může i dobře míněný pilot narazit na provozní odpor středního managementu.

Z pohledu odborové organizace je u scénáře J – samorozvrhování ve 4 dnech zásadní vyjednat ochranné podmínky. Patří mezi ně zachování mzdy, evidence pracovní doby, omezení kontaktování ve volný den, právo na vyhodnocení a možnost ukončit nebo upravit pilot, pokud se prokáže nárůst přesčasů, úrazů nebo zhoršení rovného zacházení. Odbory by měly zároveň dbát na to, aby scénář nepřenášel náklady na zaměstnance mimo režim 4DPT.

21. Doporučený obsah kolektivní smlouvy – rozšířený komentář

21.1 Účel a principy

Ustanovení o oblasti „účel a principy“ má v kolektivní smlouvě funkci: vyjádřit, že cílem je zlepšení pracovních podmínek, nikoli obcházení přesčasů. Bez tohoto ustanovení hrozí, že režim bude vykládán rozdílně zaměstnanci, vedoucími zaměstnanci a personalisty. Kolektivní smlouva má přitom fungovat nejen jako právní dokument, ale také jako návod pro každodenní organizaci práce.

Při vyjednávání oblasti „účel a principy“ by odborová organizace měla požadovat, aby zaměstnavatel předložil variantu minimální, optimální a provozně krizovou. Minimální varianta stanoví nepřekročitelné ochranné standardy, optimální varianta popisuje cílový režim a krizová varianta určuje, co se stane při výpadku zaměstnanců, zvýšené poptávce nebo mimořádné události. Tato struktura brání tomu, aby se mimořádné situace staly trvalou výjimkou.

Formulace ke kapitole „účel a principy“ by měla být psána tak, aby byla kontrolovatelná. Právně slabá jsou ustanovení, která obsahují pouze programové prohlášení. Silnější jsou ustanovení, která stanoví konkrétní lhůtu, údaj, odpovědnou osobu, právo odborové organizace na dokumenty a následek porušení. Právě tato vymahatelnost odlišuje kolektivní smlouvu od interní prezentace nebo benefičního katalogu.

V kolektivní smlouvě vyššího stupně lze oblast „účel a principy“ vyjádřit rámcově a ponechat podnikové kolektivní smlouvě konkretizaci. Takový dvouúrovňový model je vhodný tam, kde se v odvětví liší velikost zaměstnavatelů, směnnost a technologie, ale sociální partneři chtějí zabránit tomu, aby zkrácení pracovní doby bylo konkurenční nevýhodou pouze pro některé podniky. *[MPSV a TREXIMA, 2025]*

21.2 Osobní působnost

Ustanovení o oblasti „osobní působnost“ má v kolektivní smlouvě funkci jasně určit skupiny zaměstnanců a kritéria zařazení. Bez tohoto ustanovení hrozí, že režim bude vykládán rozdílně zaměstnanci, vedoucími zaměstnanci a personalisty. Kolektivní smlouva má přitom fungovat nejen jako právní dokument, ale také jako návod pro každodenní organizaci práce.

Při vyjednávání oblasti „osobní působnost“ by odborová organizace měla požadovat, aby zaměstnavatel předložil variantu minimální, optimální a provozně krizovou. Minimální varianta stanoví nepřekročitelné ochranné standardy, optimální varianta popisuje cílový režim a krizová varianta určuje, co se stane při výpadku zaměstnanců, zvýšené poptávce nebo mimořádné události. Tato struktura brání tomu, aby se mimořádné situace staly trvalou výjimkou.

Formulace ke kapitole „osobní působnost“ by měla být psána tak, aby byla kontrolovatelná. Právně slabá jsou ustanovení, která obsahují pouze programové prohlášení. Silnější jsou ustanovení, která stanoví konkrétní lhůtu, údaj, odpovědnou osobu, právo odborové organizace

na dokumenty a následek porušení. Právě tato vymahatelnost odlišuje kolektivní smlouvu od interní prezentace nebo benefičního katalogu.

V kolektivní smlouvě vyššího stupně lze oblast „osobní působnost“ vyjádřit rámcově a ponechat podnikové kolektivní smlouvě konkretizaci. Takový dvouúrovňový model je vhodný tam, kde se v odvětví liší velikost zaměstnavatelů, směnnost a technologie, ale sociální partneři chtějí zabránit tomu, aby zkrácení pracovní doby bylo konkurenční nevýhodou pouze pro některé podniky. *[MPSV a TREXIMA, 2025]*

21.3 Časová působnost

Ustanovení o oblasti „časová působnost“ má v kolektivní smlouvě funkci stanovení pilotního období/délky režimu, prodloužení a ukončení. Bez tohoto ustanovení hrozí, že režim bude vykládán rozdílně zaměstnanci, vedoucími zaměstnanci a personalisty. Kolektivní smlouva má přitom fungovat nejen jako právní dokument, ale také jako návod pro každodenní organizaci práce.

Při vyjednávání oblasti „časová působnost“ by odborová organizace měla požadovat, aby zaměstnavatel předložil variantu minimální, optimální a provozně krizovou. Minimální varianta stanoví nepřekročitelné ochranné standardy, optimální varianta popisuje cílový režim a krizová varianta určuje, co se stane při výpadku zaměstnanců, zvýšené poptávce nebo mimořádné události. Tato struktura brání tomu, aby se mimořádné situace staly trvalou výjimkou.

Formulace ke kapitole „časová působnost“ by měla být psána tak, aby byla kontrolovatelná. Právně slabá jsou ustanovení, která obsahují pouze programové prohlášení. Silnější jsou ustanovení, která stanoví konkrétní lhůtu, údaj, odpovědnou osobu, právo odborové organizace na dokumenty a následek porušení. Právě tato vymahatelnost odlišuje kolektivní smlouvu od interní prezentace nebo benefičního katalogu.

V kolektivní smlouvě vyššího stupně lze oblast „časová působnost“ vyjádřit rámcově a ponechat podnikové kolektivní smlouvě konkretizaci. Takový dvouúrovňový model je vhodný tam, kde se v odvětví liší velikost zaměstnavatelů, směnnost a technologie, ale sociální partneři chtějí zabránit tomu, aby zkrácení pracovní doby bylo konkurenční nevýhodou pouze pro některé podniky. *[MPSV a TREXIMA, 2025]*

21.4 Mzda a příplatky

Ustanovení o oblasti „mzda a příplatky“ má v kolektivní smlouvě funkci garance zachování mzdy a přepočet hodinové hodnoty. Bez tohoto ustanovení hrozí, že režim bude vykládán rozdílně zaměstnanci, vedoucími zaměstnanci a personalisty. Kolektivní smlouva má přitom fungovat nejen jako právní dokument, ale také jako návod pro každodenní organizaci práce.

Při vyjednávání oblasti „mzda a příplatky“ by odborová organizace měla požadovat, aby zaměstnavatel předložil variantu minimální, optimální a provozně krizovou. Minimální varianta stanoví nepřekročitelné ochranné standardy, optimální varianta popisuje cílový režim a krizová

varianta určuje, co se stane při výpadku zaměstnanců, zvýšené poptávce nebo mimořádné události. Tato struktura brání tomu, aby se mimořádné situace staly trvalou výjimkou.

Formulace ke kapitole „mzda a příplatky“ by měla být psána tak, aby byla kontrolovatelná. Právně slabá jsou ustanovení, která obsahují pouze programové prohlášení. Silnější jsou ustanovení, která stanoví konkrétní lhůtu, údaj, odpovědnou osobu, právo odborové organizace na dokumenty a následek porušení. Právě tato vymahatelnost odlišuje kolektivní smlouvu od interní prezentace nebo benefičního katalogu.

V kolektivní smlouvě vyššího stupně lze oblast „mzda a příplatky“ vyjádřit rámcově a ponechat podnikové kolektivní smlouvě konkretizaci. Takový dvouúrovňový model je vhodný tam, kde se v odvětví liší velikost zaměstnavatelů, směnnost a technologie, ale sociální partneři chtějí zabránit tomu, aby zkrácení pracovní doby bylo konkurenční nevýhodou pouze pro některé podniky. *[MPSV a TREXIMA, 2025]*

21.5 Rozvrh a změny směn

Ustanovení o oblasti „rozvrh a změny směn“ má v kolektivní smlouvě funkci stanovení lhůty, pravidla změn a ochranu před nahodilostí. Bez tohoto ustanovení hrozí, že režim bude vykládán rozdílně zaměstnanci, vedoucími zaměstnanci a personalisty. Kolektivní smlouva má přitom fungovat nejen jako právní dokument, ale také jako návod pro každodenní organizaci práce.

Při vyjednávání oblasti „rozvrh a změny směn“ by odborová organizace měla požadovat, aby zaměstnavatel předložil variantu minimální, optimální a provozně krizovou. Minimální varianta stanoví nepřekročitelné ochranné standardy, optimální varianta popisuje cílový režim a krizová varianta určuje, co se stane při výpadku zaměstnanců, zvýšené poptávce nebo mimořádné události. Tato struktura brání tomu, aby se mimořádné situace staly trvalou výjimkou.

Formulace ke kapitole „rozvrh a změny směn“ by měla být psána tak, aby byla kontrolovatelná. Právně slabá jsou ustanovení, která obsahují pouze programové prohlášení. Silnější jsou ustanovení, která stanoví konkrétní lhůtu, údaj, odpovědnou osobu, právo odborové organizace na dokumenty a následek porušení. Právě tato vymahatelnost odlišuje kolektivní smlouvu od interní prezentace nebo benefičního katalogu.

V kolektivní smlouvě vyššího stupně lze oblast „rozvrh a změny směn“ vyjádřit rámcově a ponechat podnikové kolektivní smlouvě konkretizaci. Takový dvouúrovňový model je vhodný tam, kde se v odvětví liší velikost zaměstnavatelů, směnnost a technologie, ale sociální partneři chtějí zabránit tomu, aby zkrácení pracovní doby bylo konkurenční nevýhodou pouze pro některé podniky. *[MPSV a TREXIMA, 2025]*

21.6 Evidence a reporty

Ustanovení o oblasti „evidence a reporty“ má v kolektivní smlouvě funkci zajistit objektivní evidenci a informace pro odbory. Bez tohoto ustanovení hrozí, že režim bude vykládán rozdílně

zaměstnanci, vedoucími zaměstnanci a personalisty. Kolektivní smlouva má přitom fungovat nejen jako právní dokument, ale také jako návod pro každodenní organizaci práce.

Při vyjednávání oblasti „evidence a reporty“ by odborová organizace měla požadovat, aby zaměstnavatel předložil variantu minimální, optimální a provozně krizovou. Minimální varianta stanoví nepřekročitelné ochranné standardy, optimální varianta popisuje cílový režim a krizová varianta určuje, co se stane při výpadku zaměstnanců, zvýšené poptávce nebo mimořádné události. Tato struktura brání tomu, aby se mimořádné situace staly trvalou výjimkou.

Formulace ke kapitole „evidence a reporty“ by měla být psána tak, aby byla kontrolovatelná. Právně slabá jsou ustanovení, která obsahují pouze programové prohlášení. Silnější jsou ustanovení, která stanoví konkrétní lhůtu, údaj, odpovědnou osobu, právo odborové organizace na dokumenty a následek porušení. Právě tato vymahatelnost odlišuje kolektivní smlouvu od interní prezentace nebo benefičního katalogu.

V kolektivní smlouvě vyššího stupně lze oblast „evidence a reporty“ vyjádřit rámcově a ponechat podnikové kolektivní smlouvě konkretizaci. Takový dvouúrovňový model je vhodný tam, kde se v odvětví liší velikost zaměstnavatelů, směnnost a technologie, ale sociální partneři chtějí zabránit tomu, aby zkrácení pracovní doby bylo konkurenční nevýhodou pouze pro některé podniky.
[MPSV a TREXIMA, 2025]

21.7 Bozp a intenzita práce

Ustanovení o oblasti „BOZP a intenzita práce“ má v kolektivní smlouvě funkci upravit mikro-přestávky, vyhodnocení a ochranné limity. Bez tohoto ustanovení hrozí, že režim bude vykládán rozdílně zaměstnanci, vedoucími zaměstnanci a personalisty. Kolektivní smlouva má přitom fungovat nejen jako právní dokument, ale také jako návod pro každodenní organizaci práce.

Při vyjednávání oblasti „BOZP a intenzita práce“ by odborová organizace měla požadovat, aby zaměstnavatel předložil variantu minimální, optimální a provozně krizovou. Minimální varianta stanoví nepřekročitelné ochranné standardy, optimální varianta popisuje cílový režim a krizová varianta určuje, co se stane při výpadku zaměstnanců, zvýšené poptávce nebo mimořádné události. Tato struktura brání tomu, aby se mimořádné situace staly trvalou výjimkou.

Formulace ke kapitole „BOZP a intenzita práce“ by měla být psána tak, aby byla kontrolovatelná. Právně slabá jsou ustanovení, která obsahují pouze programové prohlášení. Silnější jsou ustanovení, která stanoví konkrétní lhůtu, údaj, odpovědnou osobu, právo odborové organizace na dokumenty a následek porušení. Právě tato vymahatelnost odlišuje kolektivní smlouvu od interní prezentace nebo benefičního katalogu.

V kolektivní smlouvě vyššího stupně lze oblast „BOZP a intenzita práce“ vyjádřit rámcově a ponechat podnikové kolektivní smlouvě konkretizaci. Takový dvouúrovňový model je vhodný tam, kde se v odvětví liší velikost zaměstnavatelů, směnnost a technologie, ale sociální partneři

chtějí zabránit tomu, aby zkrácení pracovní doby bylo konkurenční nevýhodou pouze pro některé podniky. [MPSV a TREXIMA, 2025]

21.8 Rovné zacházení

Ustanovení o oblasti „rovné zacházení“ má v kolektivní smlouvě funkci zabránit diskriminaci a upravit kompenzace pro nezařazené skupiny. Bez tohoto ustanovení hrozí, že režim bude vykládán rozdílně zaměstnanci, vedoucími zaměstnanci a personalisty. Kolektivní smlouva má přitom fungovat nejen jako právní dokument, ale také jako návod pro každodenní organizaci práce.

Při vyjednávání oblasti „rovné zacházení“ by odborová organizace měla požadovat, aby zaměstnavatel předložil variantu minimální, optimální a provozně krizovou. Minimální varianta stanoví nepřekročitelné ochranné standardy, optimální varianta popisuje cílový režim a krizová varianta určuje, co se stane při výpadku zaměstnanců, zvýšené poptávce nebo mimořádné události. Tato struktura brání tomu, aby se mimořádné situace staly trvalou výjimkou.

Formulace ke kapitole „rovné zacházení“ by měla být psána tak, aby byla kontrolovatelná. Právně slabá jsou ustanovení, která obsahují pouze programové prohlášení. Silnější jsou ustanovení, která stanoví konkrétní lhůtu, údaj, odpovědnou osobu, právo odborové organizace na dokumenty a následek porušení. Právě tato vymahatelnost odlišuje kolektivní smlouvu od interní prezentace nebo benefičního katalogu.

V kolektivní smlouvě vyššího stupně lze oblast „rovné zacházení“ vyjádřit rámcově a ponechat podnikové kolektivní smlouvě konkretizaci. Takový dvouúrovňový model je vhodný tam, kde se v odvětví liší velikost zaměstnavatelů, směnnost a technologie, ale sociální partneři chtějí zabránit tomu, aby zkrácení pracovní doby bylo konkurenční nevýhodou pouze pro některé podniky. [MPSV a TREXIMA, 2025]

21.9 Práce na dálku

Ustanovení o oblasti „práce na dálku“ má v kolektivní smlouvě funkci vymezit dostupnost, právo na odpojení a evidenci. Bez tohoto ustanovení hrozí, že režim bude vykládán rozdílně zaměstnanci, vedoucími zaměstnanci a personalisty. Kolektivní smlouva má přitom fungovat nejen jako právní dokument, ale také jako návod pro každodenní organizaci práce.

Při vyjednávání oblasti „práce na dálku“ by odborová organizace měla požadovat, aby zaměstnavatel předložil variantu minimální, optimální a provozně krizovou. Minimální varianta stanoví nepřekročitelné ochranné standardy, optimální varianta popisuje cílový režim a krizová varianta určuje, co se stane při výpadku zaměstnanců, zvýšené poptávce nebo mimořádné události. Tato struktura brání tomu, aby se mimořádné situace staly trvalou výjimkou.

Formulace ke kapitole „práce na dálku“ by měla být psána tak, aby byla kontrolovatelná. Právně slabá jsou ustanovení, která obsahují pouze programové prohlášení. Silnější jsou ustanovení, která stanoví konkrétní lhůtu, údaj, odpovědnou osobu, právo odborové organizace na

dokumenty a následek porušení. Právě tato vymahatelnost odlišuje kolektivní smlouvu od interní prezentace nebo benefičního katalogu.

V kolektivní smlouvě vyššího stupně lze oblast „práce na dálku“ vyjádřit rámcově a ponechat podnikové kolektivní smlouvě konkretizaci. Takový dvouúrovňový model je vhodný tam, kde se v odvětví liší velikost zaměstnavatelů, směnnost a technologie, ale sociální partneři chtějí zabránit tomu, aby zkrácení pracovní doby bylo konkurenční nevýhodou pouze pro některé podniky. *[MPSV a TREXIMA, 2025]*

21.10 Kontrolní mechanismy a vyhodnocení

Ustanovení o oblasti „kontrolní mechanismy“ má v kolektivní smlouvě funkci zřídit paritní orgán a určit jeho pravomoci pro kontrolu a vyhodnocení využití režimu. Bez tohoto ustanovení hrozí, že režim bude vykládán rozdílně zaměstnanci, vedoucími zaměstnanci a personalisty. Kolektivní smlouva má přitom fungovat nejen jako právní dokument, ale také jako návod pro každodenní organizaci práce.

Při vyjednávání oblasti „vyhodnocovací komise“ by odborová organizace měla požadovat, aby zaměstnavatel předložil variantu minimální, optimální a provozně krizovou. Minimální varianta stanoví nepřekročitelné ochranné standardy, optimální varianta popisuje cílový režim a krizová varianta určuje, co se stane při výpadku zaměstnanců, zvýšené poptávce nebo mimořádné události. Tato struktura brání tomu, aby se mimořádné situace staly trvalou výjimkou.

Formulace ke kapitole „vyhodnocovací komise“ by měla být psána tak, aby byla kontrolovatelná. Právně slabá jsou ustanovení, která obsahují pouze programové prohlášení. Silnější jsou ustanovení, která stanoví konkrétní lhůtu, údaj, odpovědnou osobu, právo odborové organizace na dokumenty a následek porušení. Právě tato vymahatelnost odlišuje kolektivní smlouvu od interní prezentace nebo benefičního katalogu.

V kolektivní smlouvě vyššího stupně lze oblast „vyhodnocovací komise“ vyjádřit rámcově a ponechat podnikové kolektivní smlouvě konkretizaci. Takový dvouúrovňový model je vhodný tam, kde se v odvětví liší velikost zaměstnavatelů, směnnost a technologie, ale sociální partneři chtějí zabránit tomu, aby zkrácení pracovní doby bylo konkurenční nevýhodou pouze pro některé podniky. *[MPSV a TREXIMA, 2025]*

21.11 Řešení sporů

Ustanovení o oblasti „řešení sporů“ má v kolektivní smlouvě funkci: stanovit smířčí postup a rychlou nápravu. Bez tohoto ustanovení hrozí, že režim bude vykládán rozdílně zaměstnanci, vedoucími zaměstnanci a personalisty. Kolektivní smlouva má přitom fungovat nejen jako právní dokument, ale také jako návod pro každodenní organizaci práce.

Při vyjednávání oblasti „řešení sporů“ by odborová organizace měla požadovat, aby zaměstnavatel předložil variantu minimální, optimální a provozně krizovou. Minimální varianta stanoví nepřekročitelné ochranné standardy, optimální varianta popisuje cílový režim a krizová

varianta určuje, co se stane při výpadku zaměstnanců, zvýšené poptávce nebo mimořádné události. Tato struktura brání tomu, aby se mimořádné situace staly trvalou výjimkou.

Formulace ke kapitole „řešení sporů“ by měla být psána tak, aby byla kontrolovatelná. Právně slabá jsou ustanovení, která obsahují pouze programové prohlášení. Silnější jsou ustanovení, která stanoví konkrétní lhůtu, údaj, odpovědnou osobu, právo odborové organizace na dokumenty a následek porušení. Právě tato vymahatelnost odlišuje kolektivní smlouvu od interní prezentace nebo benefičního katalogu.

V kolektivní smlouvě vyššího stupně lze oblast „řešení sporů“ vyjádřit rámcově a ponechat podnikové kolektivní smlouvě konkretizaci. Takový dvouúrovňový model je vhodný tam, kde se v odvětví liší velikost zaměstnavatelů, směnnost a technologie, ale sociální partneři chtějí zabránit tomu, aby zkrácení pracovní doby bylo konkurenční nevýhodou pouze pro některé podniky. *[MPSV a TREXIMA, 2025]*

21.12 Vazba na KSVS

Ustanovení o oblasti „vazba na KSVS“ má v kolektivní smlouvě funkci: umožnit odvětvové minimální standardy. Bez tohoto ustanovení hrozí, že režim bude vykládán rozdílně zaměstnanci, vedoucími zaměstnanci a personalisty. Kolektivní smlouva má přitom fungovat nejen jako právní dokument, ale také jako návod pro každodenní organizaci práce.

Při vyjednávání oblasti „vazba na KSVS“ by odborová organizace měla požadovat, aby zaměstnavatel předložil variantu minimální, optimální a provozně krizovou. Minimální varianta stanoví nepřekročitelné ochranné standardy, optimální varianta popisuje cílový režim a krizová varianta určuje, co se stane při výpadku zaměstnanců, zvýšené poptávce nebo mimořádné události. Tato struktura brání tomu, aby se mimořádné situace staly trvalou výjimkou.

Formulace ke kapitole „vazba na KSVS“ by měla být psána tak, aby byla kontrolovatelná. Právně slabá jsou ustanovení, která obsahují pouze programové prohlášení. Silnější jsou ustanovení, která stanoví konkrétní lhůtu, údaj, odpovědnou osobu, právo odborové organizace na dokumenty a následek porušení. Právě tato vymahatelnost odlišuje kolektivní smlouvu od interní prezentace nebo benefičního katalogu.

V kolektivní smlouvě vyššího stupně lze oblast „vazba na KSVS“ vyjádřit rámcově a ponechat podnikové kolektivní smlouvě konkretizaci. Takový dvouúrovňový model je vhodný tam, kde se v odvětví liší velikost zaměstnavatelů, směnnost a technologie, ale sociální partneři chtějí zabránit tomu, aby zkrácení pracovní doby bylo konkurenční nevýhodou pouze pro některé podniky. *[MPSV a TREXIMA, 2025]*

22. Odvětvové implementační mapy

Kapitola se zabývá stručným vymezením zaměření odborné studie v jednotlivých segmentech trhu a rozpracovává podklady pro východiska uvedené v předchozí části odborné studie.

22.1 Průmysl a strojírenství

Odvětví průmysl a strojírenství se vyznačuje faktory: výrobní linky, směnnost, normy spotřeby práce, údržba. Tyto faktory určují, zda je vhodnější skutečný 32hodinový týden, komprimace, střídání volných dnů nebo pouze pilot pro vybrané profese. V odvětvích s nepřetržitým provozem nelze považovat volný pátek za univerzální řešení, protože služba nebo výroba musí pokračovat i v pátém dni.

Pro odvětví průmysl a strojírenství by měly být sledovány zejména ukazatele: normy práce, počet směn, prostoj, zmetkovitost, úrazy. Tyto ukazatele je třeba porovnat se stavem před pilotem. Pokud by se hodnotil pouze subjektivní pocit zaměstnanců, mohly by být přehlédnuty provozní nebo bezpečnostní dopady. Pokud by se hodnotil pouze výkon, mohlo by být přehlédnuto zhoršení zdraví a udržitelnosti práce.

Vhodnými institucionálními nástroji v odvětví průmysl a strojírenství jsou: komise pro BOZP, normovací komise, mzdová komise. Odborová organizace by měla usilovat o to, aby tyto nástroje nebyly konzultativní pouze formálně, ale měly právo žádat data, navrhnout nápravná opatření a spouštět revizi pilotu. Bez takového postavení může být sociální dialog redukován na dodatečné informování o rozhodnutí zaměstnavatele.

Kolektivní smlouva v odvětví průmysl a strojírenství by měla upravit také zaměstnance nezařazené do 4DPT. Pokud část zaměstnanců získá volný den a jiná část z provozních důvodů nikoli, je třeba zvážit kompenzace: dodatečné volno, příplatky, prioritu při plánování směn, právo na kratší směnu nebo jiný benefit. Tím se snižuje riziko vnitropodnikové nerovnosti a konfliktu mezi profesními skupinami.

Při případné zákonné podpoře by odvětví průmysl a strojírenství nemělo být nuceno do jednotného modelu. Vhodnější je rámec, který umožní sociálním partnerům sjednat odvětvově přiměřené postupy. Tento závěr odpovídá evropské zkušenosti, kde se redukce pracovní doby často prosazuje různými cestami podle sektoru a síly kolektivního vyjednávání. [Eurofound, 2025]

22.2 Chemie a energetika

Odvětví chemie a energetika se vyznačuje faktory: nepřetržitý provoz, bezpečnostní rizika, pohotovost. Tyto faktory určují, zda je vhodnější skutečný 32hodinový týden, komprimace, střídání volných dnů nebo pouze pilot pro vybrané profese. V odvětvích s nepřetržitým provozem nelze považovat volný pátek za univerzální řešení, protože služba nebo výroba musí pokračovat i v pátém dni.

Pro odvětví chemie a energetika by měly být sledovány zejména ukazatele: incidenty, únava, předávání směn, havarijní služby. Tyto ukazatele je třeba porovnat se stavem před pilotem. Pokud by se hodnotil pouze subjektivní pocit zaměstnanců, mohly by být přehlédnuty provozní

nebo bezpečnostní dopady. Pokud by se hodnotil pouze výkon, mohlo by být přehlédnuto zhoršení zdraví a udržitelnosti práce.

Vhodnými institucionálními nástroji v odvětví chemie a energetika jsou: přísné limity dlouhých směn a posílené odpočinky. Odborová organizace by měla usilovat o to, aby tyto nástroje nebyly konzultativní pouze formálně, ale měly právo žádat data, navrhopvat nápravná opatření a spouštět revizi pilotu. Bez takového postavení může být sociální dialog redukován na dodatečné informování o rozhodnutí zaměstnavatele.

Kolektivní smlouva v odvětví chemie a energetika by měla upravit také zaměstnance nezařazené do 4DPT. Pokud část zaměstnanců získá volný den a jiná část z provozních důvodů nikoli, je třeba zvážít kompenzace: dodatečné volno, příplatky, prioritu při plánování směn, právo na kratší směnu nebo jiný benefit. Tím se snižuje riziko vnitropodnikové nerovnosti a konfliktu mezi profesními skupinami.

Při případné zákonné podpoře by odvětví chemie a energetika nemělo být nuceno do jednotného modelu. Vhodnější je rámec, který umožní sociálním partnerům sjednat odvětvově přiměřené postupy. Tento závěr odpovídá evropské zkušenosti, kde se redukce pracovní doby často prosazuje různými cestami podle sektoru a síly kolektivního vyjednávání. [Eurofound, 2025]

22.3 Doprava

Odvětví doprava se vyznačuje faktory: zákonné limity řízení, čekání, návaznost spojů, turnusy. Tyto faktory určují, zda je vhodnější skutečný 32hodinový týden, komprimace, střídání volných dnů nebo pouze pilot pro vybrané profese. V odvětvích s nepřetržitým provozem nelze považovat volný pátek za univerzální řešení, protože služba nebo výroba musí pokračovat i v pátém dni.

Pro odvětví doprava by měly být sledovány zejména ukazatele: odpracované hodiny, čekání, přesčasy, únava řidičů. Tyto ukazatele je třeba porovnat se stavem před pilotem. Pokud by se hodnotil pouze subjektivní pocit zaměstnanců, mohly by být přehlédnuty provozní nebo bezpečnostní dopady. Pokud by se hodnotil pouze výkon, mohlo by být přehlédnuto zhoršení zdraví a udržitelnosti práce.

Vhodnými institucionálními nástroji v odvětví doprava jsou: odvětvová úprava a zvláštní pravidla pro turnusy. Odborová organizace by měla usilovat o to, aby tyto nástroje nebyly konzultativní pouze formálně, ale měly právo žádat data, navrhopvat nápravná opatření a spouštět revizi pilotu. Bez takového postavení může být sociální dialog redukován na dodatečné informování o rozhodnutí zaměstnavatele.

Kolektivní smlouva v odvětví doprava by měla upravit také zaměstnance nezařazené do 4DPT. Pokud část zaměstnanců získá volný den a jiná část z provozních důvodů nikoli, je třeba zvážít kompenzace: dodatečné volno, příplatky, prioritu při plánování směn, právo na kratší směnu

nebo jiný benefit. Tím se snižuje riziko vnitropodnikové nerovnosti a konfliktu mezi profesními skupinami.

Při případné zákonné podpoře by odvětví doprava nemělo být nuceno do jednotného modelu. Vhodnější je rámec, který umožní sociálním partnerům sjednat odvětvově přiměřené postupy. Tento závěr odpovídá evropské zkušenosti, kde se redukce pracovní doby často prosazuje různými cestami podle sektoru a síly kolektivního vyjednávání. *[Eurofound, 2025]*

22.4 Logistika

Odvětví logistika se vyznačuje faktory: špičky, noční práce, víkendová práce, agenturní zaměstnávání. Tyto faktory určují, zda je vhodnější skutečný 32hodinový týden, komprimace, střídání volných dnů nebo pouze pilot pro vybrané profese. V odvětvích s nepřetržitým provozem nelze považovat volný pátek za univerzální řešení, protože služba nebo výroba musí pokračovat i v pátém dni.

Pro odvětví logistika by měly být sledovány zejména ukazatele: výkon směny, úrazy, fluktuace, agenturní podíl. Tyto ukazatele je třeba porovnat se stavem před pilotem. Pokud by se hodnotil pouze subjektivní pocit zaměstnanců, mohly by být přehlédnuty provozní nebo bezpečnostní dopady. Pokud by se hodnotil pouze výkon, mohlo by být přehlédnuto zhoršení zdraví a udržitelnosti práce.

Vhodnými institucionálními nástroji v odvětví logistika jsou: kolektivní kontrola směnových plánů. Odborová organizace by měla usilovat o to, aby tyto nástroje nebyly konzultativní pouze formálně, ale měly právo žádat data, navrhnout nápravná opatření a spouštět revizi pilotu. Bez takového postavení může být sociální dialog redukován na dodatečné informování o rozhodnutí zaměstnavatele.

Kolektivní smlouva v odvětví logistika by měla upravit také zaměstnance nezařazené do 4DPT. Pokud část zaměstnanců získá volný den a jiná část z provozních důvodů nikoli, je třeba zvážit kompenzace: dodatečné volno, příplatky, prioritu při plánování směn, právo na kratší směnu nebo jiný benefit. Tím se snižuje riziko vnitropodnikové nerovnosti a konfliktu mezi profesními skupinami.

Při případné zákonné podpoře by odvětví logistika nemělo být nuceno do jednotného modelu. Vhodnější je rámec, který umožní sociálním partnerům sjednat odvětvově přiměřené postupy. Tento závěr odpovídá evropské zkušenosti, kde se redukce pracovní doby často prosazuje různými cestami podle sektoru a síly kolektivního vyjednávání. *[Eurofound, 2025]*

22.5 Zdravotnictví

Odvětví zdravotnictví se vyznačuje faktory: nedostatek personálu, služby, noční práce, odpovědnost za pacienty. Tyto faktory určují, zda je vhodnější skutečný 32hodinový týden, komprimace, střídání volných dnů nebo pouze pilot pro vybrané profese. V odvětvích s

nepřetržitým provozem nelze považovat volný pátek za univerzální řešení, protože služba nebo výroba musí pokračovat i v pátém dni.

Pro odvětví zdravotnictví by měly být sledovány zejména ukazatele: bezpečnost pacientů, přesčas, nemocnost, odpočinek. Tyto ukazatele je třeba porovnat se stavem před pilotem. Pokud by se hodnotil pouze subjektivní pocit zaměstnanců, mohly by být přehlédnuty provozní nebo bezpečnostní dopady. Pokud by se hodnotil pouze výkon, mohlo by být přehlédnuto zhoršení zdraví a udržitelnosti práce.

Vhodnými institucionálními nástroji v odvětví zdravotnictví jsou: pilot u administrativních a podpůrných prací. Odborová organizace by měla usilovat o to, aby tyto nástroje nebyly konzultativní pouze formálně, ale měly právo žádat data, navrhnout nápravná opatření a spouštět revizi pilotu. Bez takového postavení může být sociální dialog redukován na dodatečné informování o rozhodnutí zaměstnavatele.

Kolektivní smlouva v odvětví zdravotnictví by měla upravit také zaměstnance nezařazené do 4DPT. Pokud část zaměstnanců získá volný den a jiná část z provozních důvodů nikoli, je třeba zvážit kompenzace: dodatečné volno, příplatky, prioritu při plánování směn, právo na kratší směnu nebo jiný benefit. Tím se snižuje riziko vnitropodnikové nerovnosti a konfliktu mezi profesními skupinami.

Při případné zákonné podpoře by odvětví zdravotnictví nemělo být nuceno do jednotného modelu. Vhodnější je rámec, který umožní sociálním partnerům sjednat odvětvově přiměřené postupy. Tento závěr odpovídá evropské zkušenosti, kde se redukce pracovní doby často prosazuje různými cestami podle sektoru a síly kolektivního vyjednávání. [Eurofound, 2025]

22.6 Sociální služby

Odvětví sociální služby se vyznačuje faktory: péče o klienty, nepřetržitost, psychická zátěž, nízké mzdy. Tyto faktory určují, zda je vhodnější skutečný 32hodinový týden, komprimace, střídání volných dnů nebo pouze pilot pro vybrané profese. V odvětvích s nepřetržitým provozem nelze považovat volný pátek za univerzální řešení, protože služba nebo výroba musí pokračovat i v pátém dni.

Pro odvětví sociální služby by měly být sledovány zejména ukazatele: kvalita péče, zastupitelnost, vyhoření, pracovní úrazy. Tyto ukazatele je třeba porovnat se stavem před pilotem. Pokud by se hodnotil pouze subjektivní pocit zaměstnanců, mohly by být přehlédnuty provozní nebo bezpečnostní dopady. Pokud by se hodnotil pouze výkon, mohlo by být přehlédnuto zhoršení zdraví a udržitelnosti práce.

Vhodnými institucionálními nástroji v odvětví sociální služby jsou: kombinace kratšího týdne a personálního posílení. Odborová organizace by měla usilovat o to, aby tyto nástroje nebyly konzultativní pouze formálně, ale měly právo žádat data, navrhnout nápravná opatření a

spouštět revizi pilotu. Bez takového postavení může být sociální dialog redukován na dodatečné informování o rozhodnutí zaměstnavatele.

Kolektivní smlouva v odvětví sociální služby by měla upravit také zaměstnance nezařazené do 4DPT. Pokud část zaměstnanců získá volný den a jiná část z provozních důvodů nikoli, je třeba zvážit kompenzace: dodatečné volno, příplatky, prioritu při plánování směn, právo na kratší směnu nebo jiný benefit. Tím se snižuje riziko vnitropodnikové nerovnosti a konfliktu mezi profesními skupinami.

Při případné zákonné podpoře by odvětví sociální služby nemělo být nuceno do jednotného modelu. Vhodnější je rámec, který umožní sociálním partnerům sjednat odvětvově přiměřené postupy. Tento závěr odpovídá evropské zkušenosti, kde se redukce pracovní doby často prosazuje různými cestami podle sektoru a síly kolektivního vyjednávání. [Eurofound, 2025]

22.7 Veřejná správa

Odvětví veřejná správa se vyznačuje faktory: úřední hodiny, digitalizace, veřejná dostupnost. Tyto faktory určují, zda je vhodnější skutečný 32hodinový týden, komprimace, střídání volných dnů nebo pouze pilot pro vybrané profese. V odvětvích s nepřetržitým provozem nelze považovat volný pátek za univerzální řešení, protože služba nebo výroba musí pokračovat i v pátém dni.

Pro odvětví veřejná správa by měly být sledovány zejména ukazatele: lhůty, stížnosti, dostupnost, spisy. Tyto ukazatele je třeba porovnat se stavem před pilotem. Pokud by se hodnotil pouze subjektivní pocit zaměstnanců, mohly by být přehlédnuty provozní nebo bezpečnostní dopady. Pokud by se hodnotil pouze výkon, mohlo by být přehlédnuto zhoršení zdraví a udržitelnosti práce.

Vhodnými institucionálními nástroji v odvětví veřejná správa jsou: staggered volné dny a digitalizace agend. Odborová organizace by měla usilovat o to, aby tyto nástroje nebyly konzultativní pouze formálně, ale měly právo žádat data, navrhopat nápravná opatření a spouštět revizi pilotu. Bez takového postavení může být sociální dialog redukován na dodatečné informování o rozhodnutí zaměstnavatele.

Kolektivní smlouva v odvětví veřejná správa by měla upravit také zaměstnance nezařazené do 4DPT. Pokud část zaměstnanců získá volný den a jiná část z provozních důvodů nikoli, je třeba zvážit kompenzace: dodatečné volno, příplatky, prioritu při plánování směn, právo na kratší směnu nebo jiný benefit. Tím se snižuje riziko vnitropodnikové nerovnosti a konfliktu mezi profesními skupinami.

Při případné zákonné podpoře by odvětví veřejná správa nemělo být nuceno do jednotného modelu. Vhodnější je rámec, který umožní sociálním partnerům sjednat odvětvově přiměřené postupy. Tento závěr odpovídá evropské zkušenosti, kde se redukce pracovní doby často prosazuje různými cestami podle sektoru a síly kolektivního vyjednávání. [Eurofound, 2025]

22.8 Školství

Odvětví školství se vyznačuje faktory: rozvrh výuky, nepřímá práce, prázdniny, péče o žáky. Tyto faktory určují, zda je vhodnější skutečný 32hodinový týden, komprimace, střídání volných dnů nebo pouze pilot pro vybrané profese. V odvětvích s nepřetržitým provozem nelze považovat volný pátek za univerzální řešení, protože služba nebo výroba musí pokračovat i v pátém dni.

Pro odvětví školství by měly být sledovány zejména ukazatele: kvalita výuky, příprava, suplování, komunikace s rodiči. Tyto ukazatele je třeba porovnat se stavem před pilotem. Pokud by se hodnotil pouze subjektivní pocit zaměstnanců, mohly by být přehlédnuty provozní nebo bezpečnostní dopady. Pokud by se hodnotil pouze výkon, mohlo by být přehlédnuto zhoršení zdraví a udržitelnosti práce.

Vhodnými institucionálními nástroji v odvětví školství jsou: selektivní a profesně rozlišené modely. Odborová organizace by měla usilovat o to, aby tyto nástroje nebyly konzultativní pouze formálně, ale měly právo žádat data, navrhnout nápravná opatření a spouštět revizi pilotu. Bez takového postavení může být sociální dialog redukován na dodatečné informování o rozhodnutí zaměstnavatele.

Kolektivní smlouva v odvětví školství by měla upravit také zaměstnance nezařazené do 4DPT. Pokud část zaměstnanců získá volný den a jiná část z provozních důvodů nikoli, je třeba zvážit kompenzace: dodatečné volno, příplatky, prioritu při plánování směn, právo na kratší směnu nebo jiný benefit. Tím se snižuje riziko vnitropodnikové nerovnosti a konfliktu mezi profesními skupinami.

Při případné zákonné podpoře by odvětví školství nemělo být nuceno do jednotného modelu. Vhodnější je rámec, který umožní sociálním partnerům sjednat odvětvově přiměřené postupy. Tento závěr odpovídá evropské zkušenosti, kde se redukce pracovní doby často prosazuje různými cestami podle sektoru a síly kolektivního vyjednávání. *[Eurofound, 2025]*

22.9 IT a finance

Odvětví IT a finance se vyznačuje faktory: projektová práce, meetingová kultura, vysoká autonomie. Tyto faktory určují, zda je vhodnější skutečný 32hodinový týden, komprimace, střídání volných dnů nebo pouze pilot pro vybrané profese. V odvětvích s nepřetržitým provozem nelze považovat volný pátek za univerzální řešení, protože služba nebo výroba musí pokračovat i v pátém dni.

Pro odvětví IT a finance by měly být sledovány zejména ukazatele: výstupy, incidenty, klientská dostupnost, burnout. Tyto ukazatele je třeba porovnat se stavem před pilotem. Pokud by se hodnotil pouze subjektivní pocit zaměstnanců, mohly by být přehlédnuty provozní nebo bezpečnostní dopady. Pokud by se hodnotil pouze výkon, mohlo by být přehlédnuto zhoršení zdraví a udržitelnosti práce.

Vhodnými institucionálními nástroji v odvětví IT a finance jsou: 32hodinové piloty s redukcí porad. Odborová organizace by měla usilovat o to, aby tyto nástroje nebyly konzultativní pouze formálně, ale měly právo žádat data, navrhnout nápravná opatření a spouštět revizi pilotu. Bez takového postavení může být sociální dialog redukován na dodatečné informování o rozhodnutí zaměstnavatele.

Kolektivní smlouva v odvětví IT a finance by měla upravit také zaměstnance nezařazené do 4DPT. Pokud část zaměstnanců získá volný den a jiná část z provozních důvodů nikoli, je třeba zvážit kompenzace: dodatečné volno, příplatky, prioritu při plánování směn, právo na kratší směnu nebo jiný benefit. Tím se snižuje riziko vnitropodnikové nerovnosti a konfliktu mezi profesními skupinami.

Při případné zákonné podpoře by odvětví IT a finance nemělo být nuceno do jednotného modelu. Vhodnější je rámec, který umožní sociálním partnerům sjednat odvětvově přiměřené postupy. Tento závěr odpovídá evropské zkušenosti, kde se redukce pracovní doby často prosazuje různými cestami podle sektoru a síly kolektivního vyjednávání. *[Eurofound, 2025]*

22.10 Maloobchod

Odvětví maloobchod se vyznačuje faktory: otevírací doba, zákaznické špičky, víkendy, částečné úvazky. Tyto faktory určují, zda je vhodnější skutečný 32hodinový týden, komprimace, střídání volných dnů nebo pouze pilot pro vybrané profese. V odvětvích s nepřetržitým provozem nelze považovat volný pátek za univerzální řešení, protože služba nebo výroba musí pokračovat i v pátém dni.

Pro odvětví maloobchod by měly být sledovány zejména ukazatele: tržby, fronty, víkendová zátěž, fluktuace. Tyto ukazatele je třeba porovnat se stavem před pilotem. Pokud by se hodnotil pouze subjektivní pocit zaměstnanců, mohly by být přehlédnuty provozní nebo bezpečnostní dopady. Pokud by se hodnotil pouze výkon, mohlo by být přehlédnuto zhoršení zdraví a udržitelnosti práce.

Vhodnými institucionálními nástroji v odvětví maloobchod jsou: týmové rotace a ochrana víkendů. Odborová organizace by měla usilovat o to, aby tyto nástroje nebyly konzultativní pouze formálně, ale měly právo žádat data, navrhnout nápravná opatření a spouštět revizi pilotu. Bez takového postavení může být sociální dialog redukován na dodatečné informování o rozhodnutí zaměstnavatele.

Kolektivní smlouva v odvětví maloobchod by měla upravit také zaměstnance nezařazené do 4DPT. Pokud část zaměstnanců získá volný den a jiná část z provozních důvodů nikoli, je třeba zvážit kompenzace: dodatečné volno, příplatky, prioritu při plánování směn, právo na kratší směnu nebo jiný benefit. Tím se snižuje riziko vnitropodnikové nerovnosti a konfliktu mezi profesními skupinami.

Při případné zákonné podpoře by odvětví maloobchod nemělo být nuceno do jednotného modelu. Vhodnější je rámec, který umožní sociálním partnerům sjednat odvětvově přiměřené postupy. Tento závěr odpovídá evropské zkušenosti, kde se redukce pracovní doby často prosazuje různými cestami podle sektoru a síly kolektivního vyjednávání. [Eurofound, 2025]

22.11 Stavebnictví

Odvětví stavebnictví se vyznačuje faktory: počasí, staveniště, subdodavatelé, dojíždění. Tyto faktory určují, zda je vhodnější skutečný 32hodinový týden, komprimace, střídání volných dnů nebo pouze pilot pro vybrané profese. V odvětvích s nepřetržitým provozem nelze považovat volný pátek za univerzální řešení, protože služba nebo výroba musí pokračovat i v pátém dni.

Pro odvětví stavebnictví by měly být sledovány zejména ukazatele: bezpečnost, koordinace, sezónnost, termíny. Tyto ukazatele je třeba porovnat se stavem před pilotem. Pokud by se hodnotil pouze subjektivní pocit zaměstnanců, mohly by být přehlédnuty provozní nebo bezpečnostní dopady. Pokud by se hodnotil pouze výkon, mohlo by být přehlédnuto zhoršení zdraví a udržitelnosti práce.

Vhodnými institucionálními nástroji v odvětví stavebnictví jsou: sezónní piloty a důraz na odpočinek. Odborová organizace by měla usilovat o to, aby tyto nástroje nebyly konzultativní pouze formálně, ale měly právo žádat data, navrhopvat nápravná opatření a spouštět revizi pilotu. Bez takového postavení může být sociální dialog redukován na dodatečné informování o rozhodnutí zaměstnavatele.

Kolektivní smlouva v odvětví stavebnictví by měla upravit také zaměstnance nezařazené do 4DPT. Pokud část zaměstnanců získá volný den a jiná část z provozních důvodů nikoli, je třeba zvážit kompenzace: dodatečné volno, příplatky, prioritu při plánování směn, právo na kratší směnu nebo jiný benefit. Tím se snižuje riziko vnitropodnikové nerovnosti a konfliktu mezi profesními skupinami.

Při případné zákonné podpoře by odvětví stavebnictví nemělo být nuceno do jednotného modelu. Vhodnější je rámec, který umožní sociálním partnerům sjednat odvětvově přiměřené postupy. Tento závěr odpovídá evropské zkušenosti, kde se redukce pracovní doby často prosazuje různými cestami podle sektoru a síly kolektivního vyjednávání. [Eurofound, 2025]

22.12 Kultura

Odvětví kultura se vyznačuje faktory: projektovost, večerní akce, nepravidelné hodiny. Tyto faktory určují, zda je vhodnější skutečný 32hodinový týden, komprimace, střídání volných dnů nebo pouze pilot pro vybrané profese. V odvětvích s nepřetržitým provozem nelze považovat volný pátek za univerzální řešení, protože služba nebo výroba musí pokračovat i v pátém dni.

Pro odvětví kultura by měly být sledovány zejména ukazatele: přesčasy, kreativní výkon, vyhoření. Tyto ukazatele je třeba porovnat se stavem před pilotem. Pokud by se hodnotil pouze subjektivní pocit zaměstnanců, mohly by být přehlédnuty provozní nebo bezpečnostní dopady.

Pokud by se hodnotil pouze výkon, mohlo by být přehlédnuto zhoršení zdraví a udržitelnosti práce.

Vhodnými institucionálními nástroji v odvětví kultura jsou: roční konta a kompenzace špiček. Odborová organizace by měla usilovat o to, aby tyto nástroje nebyly konzultativní pouze formálně, ale měly právo žádat data, navrhnout nápravná opatření a spouštět revizi pilotu. Bez takového postavení může být sociální dialog redukován na dodatečné informování o rozhodnutí zaměstnavatele.

Kolektivní smlouva v odvětví kultura by měla upravit také zaměstnance nezařazené do 4DPT. Pokud část zaměstnanců získá volný den a jiná část z provozních důvodů nikoli, je třeba zvážit kompenzace: dodatečné volno, příplatky, prioritu při plánování směn, právo na kratší směnu nebo jiný benefit. Tím se snižuje riziko vnitropodnikové nerovnosti a konfliktu mezi profesními skupinami.

Při případné zákonné podpoře by odvětví kultura nemělo být nuceno do jednotného modelu. Vhodnější je rámec, který umožní sociálním partnerům sjednat odvětvově přiměřené postupy. Tento závěr odpovídá evropské zkušenosti, kde se redukce pracovní doby často prosazuje různými cestami podle sektoru a síly kolektivního vyjednávání. *[Eurofound, 2025]*

23. Evaluační rámec a návrh indikátorů pro pilotní ověřování

Indikátor	Měření	Význam
přesčasová práce	počet hodin přesčasů na zaměstnance a podíl přesčasů ve volném dni	nárůst přesčasů může znamenat, že práce nebyla skutečně redukována
práce mimo rozvrh	e-mailová, telefonická a systémová aktivita mimo rozvrh	ukazuje skrytou práci a porušení smyslu volného dne
nemocnost	krátkodobá a dlouhodobá pracovní neschopnost	může signalizovat únavu nebo naopak zlepšení regenerace
fluktuace	dobrovolné odchody, výpovědi, náborová úspěšnost	měří stabilizační účinek režimu
BOZP	pracovní úrazy, skoro-nehody, záznamy o únavě	zásadní u delších směn
kvalita práce	reklamace, chyby, opravy, stížnosti klientů	brání tomu, aby produktivita byla vykázána na úkor kvality
produktivita	výstupy na hodinu, na zaměstnance a na tým	pomáhá posoudit ekonomickou udržitelnost
rovné zacházení	přístup podle profese, pohlaví, úvazku a pečovatelských povinností	odhaluje nerovné dopady
spokojenost	dotazník, fokusní skupiny, otevřené komentáře	zachycuje subjektivní stránku změny
dostupnost služeb	lhůty, čekací doby, otevírací hodiny, zákaznické stížnosti	důležité pro veřejné služby a klientsky orientované provozy

Tabulka 5 – Evaluační indikátory pro pilot 4DPT. Zdroj: vlastní zpracování.

23.1 Přesčasová práce

Indikátor „přesčasová práce“ se měří takto: počet hodin přesčasů na zaměstnance a podíl přesčasů ve volném dni. Jeho význam spočívá v tom, že nárůst přesčasů může znamenat, že práce nebyla skutečně redukována. Při pilotu je třeba stanovit výchozí hodnotu nejméně za tři až dvanáct měsíců před zavedením, jinak nelze odlišit dopad 4DPT od běžných sezónních výkyvů.

Vyhodnocení indikátoru „přesčasová práce“ musí být společné. Zaměstnavatel disponuje daty, ale odborová organizace disponuje důvěrou zaměstnanců a schopností interpretovat skryté dopady. Proto by paritní komise měla dostávat nejen agregovaná čísla, ale i strukturované členění podle útvarů a typů práce, samozřejmě při respektování ochrany osobních údajů.

Pokud indikátor „přesčasová práce“ ukáže zhoršení, nemá být první reakcí automatické zrušení pilotu. Vhodnější je korekční mechanismus: úprava rozvrhu, snížení počtu úkolů, posílení týmu, změna pravidel komunikace nebo úprava metrik výkonu. Teprve pokud korekce nezabere, je namístě režim pozastavit nebo zúžit. Tím se zachová inovativní potenciál pilotu a zároveň ochrana zaměstnanců.

23.2 Práce mimo rozvrh

Indikátor „práce mimo rozvrh“ se měří takto: e-mailová, telefonická a systémová aktivita mimo rozvrh. Jeho význam spočívá v tom, že ukazuje skrytou práci a porušení smyslu volného dne. Při pilotu je třeba stanovit výchozí hodnotu nejméně za tři až dvanáct měsíců před zavedením, jinak nelze odlišit dopad 4DPT od běžných sezónních výkyvů.

Vyhodnocení indikátoru „práce mimo rozvrh“ musí být společné. Zaměstnavatel disponuje daty, ale odborová organizace disponuje důvěrou zaměstnanců a schopností interpretovat skryté dopady. Proto by paritní komise měla dostávat nejen agregovaná čísla, ale i strukturované členění podle útvarů a typů práce, samozřejmě při respektování ochrany osobních údajů.

Pokud indikátor „práce mimo rozvrh“ ukáže zhoršení, nemá být první reakcí automatické zrušení pilotu. Vhodnější je korekční mechanismus: úprava rozvrhu, snížení počtu úkolů, posílení týmu, změna pravidel komunikace nebo úprava metrik výkonu. Teprve pokud korekce nezabere, je namístě režim pozastavit nebo zúžit. Tím se zachová inovativní potenciál pilotu a zároveň ochrana zaměstnanců.

23.3 Nemocnost

Indikátor „nemocnost“ se měří takto: krátkodobá a dlouhodobá pracovní neschopnost. Jeho význam spočívá v tom, že může signalizovat únavu nebo naopak zlepšení regenerace. Při pilotu je třeba stanovit výchozí hodnotu nejméně za tři až dvanáct měsíců před zavedením, jinak nelze odlišit dopad 4DPT od běžných sezónních výkyvů.

Vyhodnocení indikátoru „nemocnost“ musí být společné. Zaměstnavatel disponuje daty, ale odborová organizace disponuje důvěrou zaměstnanců a schopností interpretovat skryté dopady. Proto by paritní komise měla dostávat nejen agregovaná čísla, ale i strukturované členění podle útvarů a typů práce, samozřejmě při respektování ochrany osobních údajů.

Pokud indikátor „nemocnost“ ukáže zhoršení, nemá být první reakcí automatické zrušení pilotu. Vhodnější je korekční mechanismus: úprava rozvrhu, snížení počtu úkolů, posílení týmu, změna pravidel komunikace nebo úprava metrik výkonu. Teprve pokud korekce nezabere, je namístě

režim pozastavit nebo zúžit. Tím se zachová inovativní potenciál pilotu a zároveň ochrana zaměstnanců.

23.4 Fluktuace

Indikátor „fluktuace“ se měří takto: dobrovolné odchody, výpovědi, náborová úspěšnost. Jeho význam spočívá v tom, že měří stabilizační účinek režimu. Při pilotu je třeba stanovit výchozí hodnotu nejméně za tři až dvanáct měsíců před zavedením, jinak nelze odlišit dopad 4DPT od běžných sezónních výkyvů.

Vyhodnocení indikátoru „fluktuace“ musí být společné. Zaměstnavatel disponuje daty, ale odborová organizace disponuje důvěrou zaměstnanců a schopností interpretovat skryté dopady. Proto by paritní komise měla dostávat nejen agregovaná čísla, ale i strukturované členění podle útvarů a typů práce, samozřejmě při respektování ochrany osobních údajů.

Pokud indikátor „fluktuace“ ukáže zhoršení, nemá být první reakcí automatické zrušení pilotu. Vhodnější je korekční mechanismus: úprava rozvrhu, snížení počtu úkolů, posílení týmu, změna pravidel komunikace nebo úprava metrik výkonu. Teprve pokud korekce nezabere, je namístě režim pozastavit nebo zúžit. Tím se zachová inovativní potenciál pilotu a zároveň ochrana zaměstnanců.

23.5 BOZP

Indikátor „BOZP“ se měří takto: pracovní úrazy, skoro-nehody, záznamy o únavě. Jeho význam spočívá v tom, že zásadní u delších směn. Při pilotu je třeba stanovit výchozí hodnotu nejméně za tři až dvanáct měsíců před zavedením, jinak nelze odlišit dopad 4DPT od běžných sezónních výkyvů.

Vyhodnocení indikátoru „BOZP“ musí být společné. Zaměstnavatel disponuje daty, ale odborová organizace disponuje důvěrou zaměstnanců a schopností interpretovat skryté dopady. Proto by paritní komise měla dostávat nejen agregovaná čísla, ale i strukturované členění podle útvarů a typů práce, samozřejmě při respektování ochrany osobních údajů.

Pokud indikátor „BOZP“ ukáže zhoršení, nemá být první reakcí automatické zrušení pilotu. Vhodnější je korekční mechanismus: úprava rozvrhu, snížení počtu úkolů, posílení týmu, změna pravidel komunikace nebo úprava metrik výkonu. Teprve pokud korekce nezabere, je namístě režim pozastavit nebo zúžit. Tím se zachová inovativní potenciál pilotu a zároveň ochrana zaměstnanců.

23.6 Kvalita práce

Indikátor „kvalita práce“ se měří takto: reklamace, chyby, opravy, stížnosti klientů. Jeho význam spočívá v tom, že brání tomu, aby produktivita byla vykázána na úkor kvality. Při pilotu je třeba stanovit výchozí hodnotu nejméně za tři až dvanáct měsíců před zavedením, jinak nelze odlišit dopad 4DPT od běžných sezónních výkyvů.

Vyhodnocení indikátoru „kvalita práce“ musí být společné. Zaměstnavatel disponuje daty, ale odborová organizace disponuje důvěrou zaměstnanců a schopností interpretovat skryté dopady. Proto by paritní komise měla dostávat nejen agregovaná čísla, ale i strukturované členění podle útvarů a typů práce, samozřejmě při respektování ochrany osobních údajů.

Pokud indikátor „kvalita práce“ ukáže zhoršení, nemá být první reakcí automatické zrušení pilotu. Vhodnější je korekční mechanismus: úprava rozvrhu, snížení počtu úkolů, posílení týmu, změna pravidel komunikace nebo úprava metrik výkonu. Teprve pokud korekce nezabere, je namístě režim pozastavit nebo zúžit. Tím se zachová inovativní potenciál pilotu a zároveň ochrana zaměstnanců.

23.7 Produktivita

Indikátor „produktivita“ se měří takto: výstupy na hodinu, na zaměstnance a na tým. Jeho význam spočívá v tom, že pomáhá posoudit ekonomickou udržitelnost. Při pilotu je třeba stanovit výchozí hodnotu nejméně za tři až dvanáct měsíců před zavedením, jinak nelze odlišit dopad 4DPT od běžných sezónních výkyvů.

Vyhodnocení indikátoru „produktivita“ musí být společné. Zaměstnavatel disponuje daty, ale odborová organizace disponuje důvěrou zaměstnanců a schopností interpretovat skryté dopady. Proto by paritní komise měla dostávat nejen agregovaná čísla, ale i strukturované členění podle útvarů a typů práce, samozřejmě při respektování ochrany osobních údajů.

Pokud indikátor „produktivita“ ukáže zhoršení, nemá být první reakcí automatické zrušení pilotu. Vhodnější je korekční mechanismus: úprava rozvrhu, snížení počtu úkolů, posílení týmu, změna pravidel komunikace nebo úprava metrik výkonu. Teprve pokud korekce nezabere, je namístě režim pozastavit nebo zúžit. Tím se zachová inovativní potenciál pilotu a zároveň ochrana zaměstnanců.

23.8 Rovné zacházení

Indikátor „rovné zacházení“ se měří takto: přístup podle profese, pohlaví, úvazku a pečovatelských povinností. Jeho význam spočívá v tom, že odhaluje nerovné dopady. Při pilotu je třeba stanovit výchozí hodnotu nejméně za tři až dvanáct měsíců před zavedením, jinak nelze odlišit dopad 4DPT od běžných sezónních výkyvů.

Vyhodnocení indikátoru „rovné zacházení“ musí být společné. Zaměstnavatel disponuje daty, ale odborová organizace disponuje důvěrou zaměstnanců a schopností interpretovat skryté dopady. Proto by paritní komise měla dostávat nejen agregovaná čísla, ale i strukturované členění podle útvarů a typů práce, samozřejmě při respektování ochrany osobních údajů.

Pokud indikátor „rovné zacházení“ ukáže zhoršení, nemá být první reakcí automatické zrušení pilotu. Vhodnější je korekční mechanismus: úprava rozvrhu, snížení počtu úkolů, posílení týmu, změna pravidel komunikace nebo úprava metrik výkonu. Teprve pokud korekce nezabere, je

namístež režim pozastavit nebo zúžit. Tím se zachová inovativní potenciál pilotu a zároveň ochrana zaměstnanců.

23.9 Spokojenost

Indikátor „spokojenost“ se měří takto: dotazník, fokusní skupiny, otevřené komentáře. Jeho význam spočívá v tom, že zachycuje subjektivní stránku změny. Při pilotu je třeba stanovit výchozí hodnotu nejméně za tři až dvanáct měsíců před zavedením, jinak nelze odlišit dopad 4DPT od běžných sezónních výkyvů.

Vyhodnocení indikátoru „spokojenost“ musí být společné. Zaměstnavatel disponuje daty, ale odborová organizace disponuje důvěrou zaměstnanců a schopností interpretovat skryté dopady. Proto by paritní komise měla dostávat nejen agregovaná čísla, ale i strukturované členění podle útvarů a typů práce, samozřejmě při respektování ochrany osobních údajů.

Pokud indikátor „spokojenost“ ukáže zhoršení, nemá být první reakcí automatické zrušení pilotu. Vhodnější je korekční mechanismus: úprava rozvrhu, snížení počtu úkolů, posílení týmu, změna pravidel komunikace nebo úprava metrik výkonu. Teprve pokud korekce nezabere, je namístež režim pozastavit nebo zúžit. Tím se zachová inovativní potenciál pilotu a zároveň ochrana zaměstnanců.

23.10 Dostupnost služeb

Indikátor „dostupnost služeb“ se měří takto: lhůty, čekací doby, otevírací hodiny, zákaznické stížnosti. Jeho význam spočívá v tom, že důležité pro veřejné služby a klientsky orientované provozy. Při pilotu je třeba stanovit výchozí hodnotu nejméně za tři až dvanáct měsíců před zavedením, jinak nelze odlišit dopad 4DPT od běžných sezónních výkyvů.

Vyhodnocení indikátoru „dostupnost služeb“ musí být společné. Zaměstnavatel disponuje daty, ale odborová organizace disponuje důvěrou zaměstnanců a schopností interpretovat skryté dopady. Proto by paritní komise měla dostávat nejen agregovaná čísla, ale i strukturované členění podle útvarů a typů práce, samozřejmě při respektování ochrany osobních údajů.

Pokud indikátor „dostupnost služeb“ ukáže zhoršení, nemá být první reakcí automatické zrušení pilotu. Vhodnější je korekční mechanismus: úprava rozvrhu, snížení počtu úkolů, posílení týmu, změna pravidel komunikace nebo úprava metrik výkonu. Teprve pokud korekce nezabere, je namístež režim pozastavit nebo zúžit. Tím se zachová inovativní potenciál pilotu a zároveň ochrana zaměstnanců.

24. Návrh důvodové zprávy k možné novelizaci zákoníku práce

24.1 Obecná část

Navrhovaná právní úprava reaguje na proměny organizace práce, technologický vývoj a rostoucí význam sladění pracovního, rodinného a osobního života. Cílem není plošně uložit všem zaměstnavatelům čtyřdenní pracovní týden, ale vytvořit právně jistý rámec pro kolektivně sjednané a vyhodnocované zkracování pracovní doby a pro pilotní ověřování nových modelů. Důvodová zpráva by měla výslovně uvést, že cílem právní úpravy je rozšíření prostoru pro sociální dialog, nikoli oslabení ochrany zaměstnance. *[Evropská komise, 2026] [ILO, 2023]*

Při formulaci zákonné změny je vhodné vyhnout se zdánlivě jednoduchému stanovení „pracovní týden trvá čtyři dny“. Taková formulace by neřešila délku pracovní doby, mzdu, provozy s nepřetržitou činností, veřejné služby ani problematiku rovného zacházení. Přesnější je upravit zkracování týdenní pracovní doby a podmínky komprimace jako dvě odlišné právní situace.

Důvodová zpráva by měla zdůraznit, že kolektivní smlouva je preferovaným nástrojem, protože umožňuje přizpůsobit režim konkrétnímu odvětví a současně poskytuje zaměstnancům záruky. V prostředí bez odborové organizace by měla být zachována alespoň povinnost informování, písemného vyhodnocení a individuální ochrany zaměstnanců před zhoršením pracovních podmínek.

24.2 Soulad s právem EU

Navrhovaná úprava respektuje směrnici 2003/88/ES, protože nesnižuje minimální standardy denního a týdenního odpočinku, přestávek, maximální týdenní pracovní doby ani ochrany noční práce. Naopak posiluje praktické vymáhání těchto standardů prostřednictvím evidence, vyhodnocení a sociálního dialogu. Důvodová zpráva by měla výslovně uvést, že cílem právní úpravy je rozšíření prostoru pro sociální dialog, nikoli oslabení ochrany zaměstnance. *[Evropská komise, 2026] [ILO, 2023]*

Při formulaci zákonné změny je vhodné vyhnout se zdánlivě jednoduchému stanovení „pracovní týden trvá čtyři dny“. Taková formulace by neřešila délku pracovní doby, mzdu, provozy s nepřetržitou činností, veřejné služby ani problematiku rovného zacházení. Přesnější je upravit zkracování týdenní pracovní doby a podmínky komprimace jako dvě odlišné právní situace.

Důvodová zpráva by měla zdůraznit, že kolektivní smlouva je preferovaným nástrojem, protože umožňuje přizpůsobit režim konkrétnímu odvětví a současně poskytuje zaměstnancům záruky. V prostředí bez odborové organizace by měla být zachována alespoň povinnost informování, písemného vyhodnocení a individuální ochrany zaměstnanců před zhoršením pracovních podmínek.

24.3 Vztah k mezinárodním závazkům

Návrh je v souladu s tradicí mezinárodních standardů MOP, které dlouhodobě sledují omezení nadměrné pracovní doby a postupné zlepšování pracovních podmínek. Právní rámec pro kratší pracovní dobu bez snížení mzdy lze chápat jako moderní pokračování této ochranné logiky. Důvodová zpráva by měla výslovně uvést, že cílem právní úpravy je rozšíření prostoru pro sociální dialog, nikoli oslabení ochrany zaměstnance. *[Evropská komise, 2026] [ILO, 2023]*

Při formulaci zákonné změny je vhodné vyhnout se zdánlivě jednoduchému stanovení „pracovní týden trvá čtyři dny“. Taková formulace by neřešila délku pracovní doby, mzdu, provoz s nepřetržitou činností, veřejné služby ani problematiku rovného zacházení. Přesnější je upravit zkracování týdenní pracovní doby a podmínky komprimace jako dvě odlišné právní situace.

Důvodová zpráva by měla zdůraznit, že kolektivní smlouva je preferovaným nástrojem, protože umožňuje přizpůsobit režim konkrétnímu odvětví a současně poskytuje zaměstnancům záruky. V prostředí bez odborové organizace by měla být zachována alespoň povinnost informování, písemného vyhodnocení a individuální ochrany zaměstnanců před zhoršením pracovních podmínek.

24.4 Dopady na zaměstnance

Předpokládaným přínosem je lepší regenerace, nižší únava, lepší sladění práce a péče, vyšší předvídatelnost a ochrana proti neviditelné práci. Rizikem je intenzifikace práce, delší směny u komprimovaných modelů a nerovný přístup mezi profesemi. Návrh proto vyžaduje kolektivní sjednání, vyhodnocení a ochranné limity. Důvodová zpráva by měla výslovně uvést, že cílem právní úpravy je rozšíření prostoru pro sociální dialog, nikoli oslabení ochrany zaměstnance. *[Evropská komise, 2026] [ILO, 2023]*

Při formulaci zákonné změny je vhodné vyhnout se zdánlivě jednoduchému stanovení „pracovní týden trvá čtyři dny“. Taková formulace by neřešila délku pracovní doby, mzdu, provoz s nepřetržitou činností, veřejné služby ani problematiku rovného zacházení. Přesnější je upravit zkracování týdenní pracovní doby a podmínky komprimace jako dvě odlišné právní situace.

Důvodová zpráva by měla zdůraznit, že kolektivní smlouva je preferovaným nástrojem, protože umožňuje přizpůsobit režim konkrétnímu odvětví a současně poskytuje zaměstnancům záruky. V prostředí bez odborové organizace by měla být zachována alespoň povinnost informování, písemného vyhodnocení a individuální ochrany zaměstnanců před zhoršením pracovních podmínek.

24.5 Dopady na zaměstnavatele

Návrh může zvýšit atraktivitu zaměstnavatelů, snížit fluktuaci a podpořit inovaci pracovních procesů. Současně může vyvolat náklady na organizaci práce, zastupitelnost a evidenci. Proto návrh nezavádí plošnou povinnost, ale umožňuje postupné a datově řízené zavádění. Důvodová

zpráva by měla výslovně uvést, že cílem právní úpravy je rozšíření prostoru pro sociální dialog, nikoli oslabení ochrany zaměstnance. *[Evropská komise, 2026] [ILO, 2023]*

Při formulaci zákonné změny je vhodné vyhnout se zdánlivě jednoduchému stanovení „pracovní týden trvá čtyři dny“. Taková formulace by neřešila délku pracovní doby, mzdu, provozy s nepřetržitou činností, veřejné služby ani problematiku rovného zacházení. Přesnější je upravit zkracování týdenní pracovní doby a podmínky komprimace jako dvě odlišné právní situace.

Důvodová zpráva by měla zdůraznit, že kolektivní smlouva je preferovaným nástrojem, protože umožňuje přizpůsobit režim konkrétnímu odvětví a současně poskytuje zaměstnancům záruky. V prostředí bez odborové organizace by měla být zachována alespoň povinnost informování, písemného vyhodnocení a individuální ochrany zaměstnanců před zhoršením pracovních podmínek.

24.6 Dopady na veřejné rozpočty

Přímé dopady závisí na rozsahu podpůrných programů. Samotný rámec pro kolektivně sjednané piloty nevyžaduje zásadní výdaje veřejných rozpočtů. Pokud by stát poskytoval metodickou nebo finanční podporu pilotům, měla by být vázána na zveřejnění anonymizovaných výsledků a na zapojení sociálních partnerů. Důvodová zpráva by měla výslovně uvést, že cílem právní úpravy je rozšíření prostoru pro sociální dialog, nikoli oslabení ochrany zaměstnance. *[Evropská komise, 2026] [ILO, 2023]*

Při formulaci zákonné změny je vhodné vyhnout se zdánlivě jednoduchému stanovení „pracovní týden trvá čtyři dny“. Taková formulace by neřešila délku pracovní doby, mzdu, provozy s nepřetržitou činností, veřejné služby ani problematiku rovného zacházení. Přesnější je upravit zkracování týdenní pracovní doby a podmínky komprimace jako dvě odlišné právní situace.

Důvodová zpráva by měla zdůraznit, že kolektivní smlouva je preferovaným nástrojem, protože umožňuje přizpůsobit režim konkrétnímu odvětví a současně poskytuje zaměstnancům záruky. V prostředí bez odborové organizace by měla být zachována alespoň povinnost informování, písemného vyhodnocení a individuální ochrany zaměstnanců před zhoršením pracovních podmínek.

24.7 Zvláštní část

Ustanovení o kratší pracovní době sjednané kolektivní smlouvou má vytvořit výslovný právní základ pro zachování mzdy při nižším týdenním fondu. Ustanovení o pilotu má stanovit minimální obsah dohody, vyhodnocovací povinnost a právo odborové organizace na informace. Ustanovení o komprimaci má zabránit obcházení limitů odpočinku a přesčasové práce. Důvodová zpráva by měla výslovně uvést, že cílem právní úpravy je rozšíření prostoru pro sociální dialog, nikoli oslabení ochrany zaměstnance. *[Evropská komise, 2026] [ILO, 2023]*

Při formulaci zákonné změny je vhodné vyhnout se zdánlivě jednoduchému stanovení „pracovní týden trvá čtyři dny“. Taková formulace by neřešila délku pracovní doby, mzdu, provozy s

nepřetržitou činností, veřejné služby ani problematiku rovného zacházení. Přesnější je upravit zkracování týdenní pracovní doby a podmínky komprimace jako dvě odlišné právní situace.

Důvodová zpráva by měla zdůraznit, že kolektivní smlouva je preferovaným nástrojem, protože umožňuje přizpůsobit režim konkrétnímu odvětví a současně poskytuje zaměstnancům záruky. V prostředí bez odborové organizace by měla být zachována alespoň povinnost informování, písemného vyhodnocení a individuální ochrany zaměstnanců před zhoršením pracovních podmínek.

24.8 Přejícná ustanovení

Zaměstnavatelé, kteří již před účinností novely zavedli obdobný režim, by měli mít přiměřenou lhůtu k uvedení dokumentace, evidence a kolektivních dohod do souladu s novými požadavky. Přejícné období by mělo být dostatečně dlouhé, aby nezmařilo existující piloty, ale dostatečně krátké, aby chránilo zaměstnance. Důvodová zpráva by měla výslovně uvést, že cílem právní úpravy je rozšíření prostoru pro sociální dialog, nikoli oslabení ochrany zaměstnance. *[Evropská komise, 2026] [ILO, 2023]*

Při formulaci zákonné změny je vhodné vyhnout se zdánlivě jednoduchému stanovení „pracovní týden trvá čtyři dny“. Taková formulace by neřešila délku pracovní doby, mzdu, provozy s nepřetržitou činností, veřejné služby ani problematiku rovného zacházení. Přesnější je upravit zkracování týdenní pracovní doby a podmínky komprimace jako dvě odlišné právní situace.

Důvodová zpráva by měla zdůraznit, že kolektivní smlouva je preferovaným nástrojem, protože umožňuje přizpůsobit režim konkrétnímu odvětví a současně poskytuje zaměstnancům záruky. V prostředí bez odborové organizace by měla být zachována alespoň povinnost informování, písemného vyhodnocení a individuální ochrany zaměstnanců před zhoršením pracovních podmínek.

25. Praktické kontrolní seznamy pro zaměstnavatele a odborovou organizaci

25.1 Před zahájením vyjednávání

Kontrolní seznam „Před zahájením vyjednávání“ slouží k tomu, aby žádná podstatná otázka nezůstala mimo jednání. Obsahuje zejména položky: mapa pracovišť a profesí, data o pracovní době a přesčasech, návrh variant 32/37,5/40 hodin, předběžné posouzení BOZP, návrh dotazníku zaměstnanců. Každá z nich by měla mít přiřazenou odpovědnou osobu, termín a dokument, v němž bude výsledek zachycen.

Položka „mapa pracovišť a profesí“ je důležitá proto, že čtyřdenní pracovní týden má mnoho nepřímých dopadů. Pokud se tato položka nevyřeší předem, objeví se zpravidla až jako provozní konflikt během pilotu. Odborová organizace by měla trvat na tom, aby k ní zaměstnavatel předložil konkrétní data nebo návrh postupu, nikoli pouze obecné ujištění.

Položka „data o pracovní době a přesčasech“ je důležitá proto, že čtyřdenní pracovní týden má mnoho nepřímých dopadů. Pokud se tato položka nevyřeší předem, objeví se zpravidla až jako provozní konflikt během pilotu. Odborová organizace by měla trvat na tom, aby k ní zaměstnavatel předložil konkrétní data nebo návrh postupu, nikoli pouze obecné ujištění.

Položka „návrh variant 32/37,5/40 hodin“ je důležitá proto, že čtyřdenní pracovní týden má mnoho nepřímých dopadů. Pokud se tato položka nevyřeší předem, objeví se zpravidla až jako provozní konflikt během pilotu. Odborová organizace by měla trvat na tom, aby k ní zaměstnavatel předložil konkrétní data nebo návrh postupu, nikoli pouze obecné ujištění.

Položka „předběžné posouzení BOZP“ je důležitá proto, že čtyřdenní pracovní týden má mnoho nepřímých dopadů. Pokud se tato položka nevyřeší předem, objeví se zpravidla až jako provozní konflikt během pilotu. Odborová organizace by měla trvat na tom, aby k ní zaměstnavatel předložil konkrétní data nebo návrh postupu, nikoli pouze obecné ujištění.

Položka „návrh dotazníku zaměstnanců“ je důležitá proto, že čtyřdenní pracovní týden má mnoho nepřímých dopadů. Pokud se tato položka nevyřeší předem, objeví se zpravidla až jako provozní konflikt během pilotu. Odborová organizace by měla trvat na tom, aby k ní zaměstnavatel předložil konkrétní data nebo návrh postupu, nikoli pouze obecné ujištění.

25.2 Před podpisem kolektivní smlouvy

Kontrolní seznam „Před podpisem kolektivní smlouvy“ slouží k tomu, aby žádná podstatná otázka nezůstala mimo jednání. Obsahuje zejména položky: mzdová garance, pravidla rozvrhu, evidence práce mimo rozvrh, vyhodnocovací komise, ochranná doložka. Každá z nich by měla mít přiřazenou odpovědnou osobu, termín a dokument, v němž bude výsledek zachycen.

Položka „mzdová garance“ je důležitá proto, že čtyřdenní pracovní týden má mnoho nepřímých dopadů. Pokud se tato položka nevyřeší předem, objeví se zpravidla až jako provozní konflikt během pilotu. Odborová organizace by měla trvat na tom, aby k ní zaměstnavatel předložil konkrétní data nebo návrh postupu, nikoli pouze obecné ujištění.

Položka „pravidla rozvrhu“ je důležitá proto, že čtyřdenní pracovní týden má mnoho nepřímých dopadů. Pokud se tato položka nevyřeší předem, objeví se zpravidla až jako provozní konflikt během pilotu. Odborová organizace by měla trvat na tom, aby k ní zaměstnavatel předložil konkrétní data nebo návrh postupu, nikoli pouze obecné ujištění.

Položka „evidence práce mimo rozvrh“ je důležitá proto, že čtyřdenní pracovní týden má mnoho nepřímých dopadů. Pokud se tato položka nevyřeší předem, objeví se zpravidla až jako provozní konflikt během pilotu. Odborová organizace by měla trvat na tom, aby k ní zaměstnavatel předložil konkrétní data nebo návrh postupu, nikoli pouze obecné ujištění.

Položka „vyhodnocovací komise“ je důležitá proto, že čtyřdenní pracovní týden má mnoho nepřímých dopadů. Pokud se tato položka nevyřeší předem, objeví se zpravidla až jako

provozní konflikt během pilotu. Odborová organizace by měla trvat na tom, aby k ní zaměstnavatel předložil konkrétní data nebo návrh postupu, nikoli pouze obecné ujištění.

Položka „ochranná doložka“ je důležitá proto, že čtyřdenní pracovní týden má mnoho nepřímých dopadů. Pokud se tato položka nevyřeší předem, objeví se zpravidla až jako provozní konflikt během pilotu. Odborová organizace by měla trvat na tom, aby k ní zaměstnavatel předložil konkrétní data nebo návrh postupu, nikoli pouze obecné ujištění.

25.3 Během pilotu

Kontrolní seznam „Během pilotu“ slouží k tomu, aby žádná podstatná otázka nezůstala mimo jednání. Obsahuje zejména položky: měsíční report přesčasů, sledování nemocnosti, fokusní skupiny, kontrola zatížení vedoucích zaměstnanců, nápravná opatření. Každá z nich by měla mít přiřazenou odpovědnou osobu, termín a dokument, v němž bude výsledek zachycen.

Položka „měsíční report přesčasů“ je důležitá proto, že čtyřdenní pracovní týden má mnoho nepřímých dopadů. Pokud se tato položka nevyřeší předem, objeví se zpravidla až jako provozní konflikt během pilotu. Odborová organizace by měla trvat na tom, aby k ní zaměstnavatel předložil konkrétní data nebo návrh postupu, nikoli pouze obecné ujištění.

Položka „sledování nemocnosti“ je důležitá proto, že čtyřdenní pracovní týden má mnoho nepřímých dopadů. Pokud se tato položka nevyřeší předem, objeví se zpravidla až jako provozní konflikt během pilotu. Odborová organizace by měla trvat na tom, aby k ní zaměstnavatel předložil konkrétní data nebo návrh postupu, nikoli pouze obecné ujištění.

Položka „fokusní skupiny“ je důležitá proto, že čtyřdenní pracovní týden má mnoho nepřímých dopadů. Pokud se tato položka nevyřeší předem, objeví se zpravidla až jako provozní konflikt během pilotu. Odborová organizace by měla trvat na tom, aby k ní zaměstnavatel předložil konkrétní data nebo návrh postupu, nikoli pouze obecné ujištění.

Položka „kontrola zatížení vedoucích zaměstnanců“ je důležitá proto, že čtyřdenní pracovní týden má mnoho nepřímých dopadů. Pokud se tato položka nevyřeší předem, objeví se zpravidla až jako provozní konflikt během pilotu. Odborová organizace by měla trvat na tom, aby k ní zaměstnavatel předložil konkrétní data nebo návrh postupu, nikoli pouze obecné ujištění.

Položka „nápravná opatření“ je důležitá proto, že čtyřdenní pracovní týden má mnoho nepřímých dopadů. Pokud se tato položka nevyřeší předem, objeví se zpravidla až jako provozní konflikt během pilotu. Odborová organizace by měla trvat na tom, aby k ní zaměstnavatel předložil konkrétní data nebo návrh postupu, nikoli pouze obecné ujištění.

25.4 Po skončení pilotu

Kontrolní seznam „Po skončení pilotu“ slouží k tomu, aby žádná podstatná otázka nezůstala mimo jednání. Obsahuje zejména položky: porovnání s výchozím stavem, vyhodnocení podle profesí, dopady na mzdu a příplatky, návrh pokračování nebo úprav, zpráva pro zaměstnance.

Každá z nich by měla mít přiřazenou odpovědnou osobu, termín a dokument, v němž bude výsledek zachycen.

Položka „porovnání s výchozím stavem“ je důležitá proto, že čtyřdenní pracovní týden má mnoho nepřímých dopadů. Pokud se tato položka nevyřeší předem, objeví se zpravidla až jako provozní konflikt během pilotu. Odborová organizace by měla trvat na tom, aby k ní zaměstnavatel předložil konkrétní data nebo návrh postupu, nikoli pouze obecné ujištění.

Položka „vyhodnocení podle profesí“ je důležitá proto, že čtyřdenní pracovní týden má mnoho nepřímých dopadů. Pokud se tato položka nevyřeší předem, objeví se zpravidla až jako provozní konflikt během pilotu. Odborová organizace by měla trvat na tom, aby k ní zaměstnavatel předložil konkrétní data nebo návrh postupu, nikoli pouze obecné ujištění.

Položka „dopady na mzdu a příplatky“ je důležitá proto, že čtyřdenní pracovní týden má mnoho nepřímých dopadů. Pokud se tato položka nevyřeší předem, objeví se zpravidla až jako provozní konflikt během pilotu. Odborová organizace by měla trvat na tom, aby k ní zaměstnavatel předložil konkrétní data nebo návrh postupu, nikoli pouze obecné ujištění.

Položka „návrh pokračování nebo úprav“ je důležitá proto, že čtyřdenní pracovní týden má mnoho nepřímých dopadů. Pokud se tato položka nevyřeší předem, objeví se zpravidla až jako provozní konflikt během pilotu. Odborová organizace by měla trvat na tom, aby k ní zaměstnavatel předložil konkrétní data nebo návrh postupu, nikoli pouze obecné ujištění.

Položka „zpráva pro zaměstnance“ je důležitá proto, že čtyřdenní pracovní týden má mnoho nepřímých dopadů. Pokud se tato položka nevyřeší předem, objeví se zpravidla až jako provozní konflikt během pilotu. Odborová organizace by měla trvat na tom, aby k ní zaměstnavatel předložil konkrétní data nebo návrh postupu, nikoli pouze obecné ujištění.

26. Závěrečné syntetické shrnutí a doporučení pro praxi

Čtyřdenní pracovní týden je v českém právním a sociálně-ekonomickém kontextu vhodné chápat jako soubor možných režimů, nikoli jako jediný univerzální model. Základní rozhodnutí spočívá v tom, zda má dojít ke skutečnému zkrácení týdenní pracovní doby, nebo pouze ke komprimaci stávajícího pracovního fondu do čtyř dnů. Studie ukazuje, že oba modely mohou být právně možné, avšak každý vyvolává jiné důsledky pro mzdu, odpočinek, BOZP, rovné zacházení a organizaci práce.

Zaměstnanci budou zpravidla spojovat čtyřdenní pracovní týden s očekáváním vyšší kvality života, menší únavy a lepšího sladění pracovního a osobního života. Tato očekávání se naplní zejména tehdy, pokud půjde o skutečné zkrácení pracovní doby a pokud bude volný den chráněn před běžnou pracovní komunikací. Komprimace čtyřiceti hodin do čtyř dnů může být pro některé zaměstnance výhodná, zejména při dlouhém dojíždění, ale pro jiné může být obtížná kvůli pečovatelským povinnostem nebo zdravotní zátěži.

Zaměstnavatelé mohou z čtyřdenního týdne získat náborovou výhodu, vyšší loajalitu zaměstnanců a impuls k odstranění neproduktivních procesů. Současně však nesou riziko organizačních nákladů, nerovnoměrného pokrytí provozu a zvýšení intenzity práce. Proto nelze doporučit plošné zavedení bez pilotu. Vhodným postupem je identifikovat pracoviště vhodná pro ověření, sjednat pilot v kolektivní smlouvě, nastavit měřitelné ukazatele a vyhodnotit dopady alespoň po šesti měsících.

Odborová organizace má při zavádění režimu 4DPT nezastupitelnou roli. Jejím úkolem není pouze vyslovit souhlas nebo nesouhlas, ale spoluvytvořit pravidla, která zabrání skrytým přesčasům, zhoršení odpočinku, nerovnému zacházení a jednostrannému přenesení nákladů na zaměstnance. Kolektivní smlouva je proto nejvhodnějším právním nástrojem pro zavedení čtyřdenního pracovního týdne. Data IPP zároveň potvrzují, že české kolektivní vyjednávání již běžně pracuje s pracovní dobou jako s významnou pracovněprávní agendou. *[MPSV a TRIXIMA, 2025]*

Při případné novelizaci zákoníku práce je vhodné podpořit kolektivně sjednané zkracování pracovní doby a pilotní ověřování, nikoli mechanicky stanovit čtyři pracovní dny jako obecné pravidlo. Zákon by měl posílit právní jistotu, vyhodnocovací povinnost, evidence pracovní doby a zapojení odborových organizací. Taková úprava by byla slučitelná s požadavky směrnice 2003/88/ES a s mezinárodní logikou postupného omezování nadměrné pracovní doby. *[Evropská komise, 2026] [ILO, 2023]*

Výsledné doporučení studie je trojí. Za prvé, u zaměstnavatele zavádět čtyřdenní pracovní týden výhradně na základě analýzy a kolektivního vyjednávání. Za druhé, v odvětvích podporovat rámcové dohody nebo kolektivní smlouvy vyššího stupně, které zabrání konkurenčnímu tlaku na zhoršování pracovních podmínek. Za třetí, na úrovni státu připravit metodiku a legislativní rámec pro pilotní programy, které budou produkovat důvěryhodná data pro budoucí rozhodování.

Evropské zkušenosti ukazují, že debata o kratší pracovní době se bude dále rozvíjet a že sociální partneři by měli být jejími hlavními tvůrci. [Eurofound, 2025] [Eurostat, 2026]

Tři východiska pro zavádění čtyřdenního pracovního týdne

Grafické shrnutí klíčových principů



Zdroj: vlastní zpracování

27. Konečný seznam použitých pramenů a literatury

1. ČESKO. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.
2. ČESKO. Zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání, ve znění pozdějších předpisů.
3. EVROPSKÁ UNIE. Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2003/88/ES ze dne 4. listopadu 2003 o některých aspektech úpravy pracovní doby. Úřední věstník Evropské unie, L 299, 18. 11. 2003.
4. EVROPSKÁ KOMISE. Working Time Directive [online]. Brusel: European Commission, 2026 [cit. 2026-06-27]. Dostupné z: https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/rights-work/labour-law/working-conditions/working-time-directive_en
5. EUROFOUND. Four days a week? Europe debates shorter working times [online]. Dublin: Eurofound, 6. 10. 2025 [cit. 2026-06-27]. Autor Jorge Cabrita. Dostupné z: <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/four-days-a-week-europe-debates-shorter-working-times>
6. EUROSTAT. Average work week nearly 36 hours in the EU in 2025 [online]. Luxembourg: Eurostat, 27. 5. 2026 [cit. 2026-06-27]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20260527-1>
7. EUROSTAT. Actual and usual hours of work – Statistics Explained [online]. Luxembourg: Eurostat, data extracted May 2026 [cit. 2026-06-27]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Actual_and_usual_hours_of_work
8. INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. Hours of Work (Industry) Convention, 1919 (No. 1) [online]. Geneva: ILO NORMLEX [cit. 2026-06-27]. Dostupné z: <https://normlex.ilo.org/>
9. INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. Reduction of Hours of Work Recommendation, 1962 (No. 116) [online]. Geneva: ILO [cit. 2026-06-27]. Dostupné z: <https://www.ilo.org/resource/r116-reduction-hours-work-recommendation-1962>
10. INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. Working Time and Work-Life Balance Around the World [online]. Geneva: ILO, 2023 [cit. 2026-06-27]. ISBN 978-92-2-037891-5. Dostupné z: <https://www.ilo.org/publications/working-time-and-work-life-balance-around-world>
11. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ; TREXIMA. Informace o pracovních podmínkách sjednaných v kolektivních smlouvách 2025. Praha/Zlín: MPSV a TREXIMA, 2025.
12. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců: Rozvržení pracovní doby [online]. Praha: MPSV, 2026 [cit. 2026-06-27]. Dostupné z: <https://ppropo.mpsv.cz/VIII3Rozvrzenipracovnidoby>
13. SOUDNÍ DVŮR EVROPSKÉ UNIE. Rozsudek ze dne 3. 10. 2000, Sindicato de Médicos de Asistencia Pública (SIMAP), C-303/98, ECLI:EU:C:2000:528.
14. SOUDNÍ DVŮR EVROPSKÉ UNIE. Rozsudek ze dne 9. 9. 2003, Landeshauptstadt Kiel proti Norbert Jaeger, C-151/02, ECLI:EU:C:2003:437.

15. SOUDNÍ DVŮR EVROPSKÉ UNIE. Rozsudek ze dne 21. 2. 2018, Ville de Nivelles proti Rudy Matzak, C-518/15, ECLI:EU:C:2018:82.
16. SOUDNÍ DVŮR EVROPSKÉ UNIE. Rozsudek ze dne 14. 5. 2019, Federación de Servicios de Comisiones Obreras (CCOO) proti Deutsche Bank SAE, C-55/18, ECLI:EU:C:2019:402.
17. NEJVYŠŠÍ SOUD ČESKÉ REPUBLIKY. Rozsudek ze dne 27. 10. 2021, sp. zn. 21 Cdo 2141/2021.
18. NEJVYŠŠÍ SOUD ČESKÉ REPUBLIKY. Rozsudek ze dne 31. 5. 2023, sp. zn. 21 Cdo 1180/2022.
19. AUTONOMY. The results are in: the UK's four-day week pilot [online]. London: Autonomy, 2023 [cit. 2026-06-27]. Dostupné z: <https://autonomy.work/portfolio/uk4dwpilotresults/>
20. GOMES, Pedro et al. Four-Day Week: Results from Portuguese Trial. Final report [online]. 2024 [cit. 2026-06-27]. Dostupné z: <https://centaur.reading.ac.uk/119833/>
21. CUELLO, Hugo. Assessing the Validity of Four-day Week Pilots [online]. Seville: Joint Research Centre, 2023 [cit. 2026-06-27]. Dostupné z: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/>

Závěrečná citační poznámka: online prameny byly citovány ke dni 27. 6. 2026; právní předpisy jsou citovány podle názvu, čísla a aktuálního znění. U judikatury je uveden soud, datum, spisová značka nebo číslo věci a ECLI tam, kde je v pramenech běžně používáno.