**Skrócenie tygodnia pracy to nie wszystko. Klucz leży w jakości planowania i zarządzaniu kompetencjami**

**Koncepcja skróconego tygodnia pracy, często przybierająca formę czterodniowego tygodnia pracy lub zmniejszonej liczby godzin dziennie, dynamicznie zyskuje na znaczeniu na całym świecie. Zmianę tę napędza zbieżność czynników, w tym ewoluująca dynamika rynku, przyspieszony postęp technologiczny oraz rosnący nacisk społeczny na dobrostan pracowników i kluczową równowagę między życiem zawodowym a prywatnym.**

Globalny trend, lokalne realia

Polska zajmuje obecnie czołową pozycję wśród państw członkowskich Unii Europejskiej z jednymi z najdłuższych godzin pracy. Dane Eurostatu za 2024 rok wskazują, że średni tygodniowy czas pracy w Polsce wyniósł 38,9 godziny, znacząco przekraczając średnią unijną wynoszącą 36 godzin.Dysproporcja ta była jeszcze bardziej wyraźna w 2022 roku, kiedy Polacy pracowali średnio 40,5 godziny tygodniowo, czyli prawie 3 godziny dłużej niż średnia europejska wynosząca 37,5 godziny. Kontrastuje to mocno z krajami takimi jak Holandia, gdzie aż 45,6% populacji pracuje mniej niż 35 godzin, a 23,3% mniej niż 25 godzin.Holandia konsekwentnie notuje najkrótszy tydzień pracy, ze średnimi 32,1 godziny w 2024 roku i 33,2 godziny w 2022 roku, a tuż za nią plasują się Dania, Niemcy i Austria. Nawet koncentrując się wyłącznie na pracownikach zatrudnionych na pełen etat, Polska zajmuje szóste miejsce wśród wszystkich państw UE ze średnią 41,3 godziny, czyli wciąż powyżej średniej UE dla pełnego etatu wynoszącej 40,6 godziny.

Nadchodzi polski pilotaż. Ruch w stronę transformacji organizacyjnej

Stałe plasowanie się Polski wśród krajów UE z najdłuższymi godzinami pracy stanowi wyraźny kontrast w stosunku do rosnącego globalnego trendu skracania czasu pracy.Program pilotażowy Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej w zakresie skrócenia czasu pracy może więc zapoczątkować głęboką transformację społeczną w Polsce, ponieważ zaprojektowano go z myślą o szerokim udziale, umożliwiając aplikowanie różnym podmiotom: przedsiębiorcom prywatnym i publicznym, jednostkom samorządu terytorialnego, fundacjom, czy stowarzyszeniom. To inkluzywne podejście ma na celu zebranie różnorodnych danych z różnych typów organizacji.

Przypomnijmy, że jeden z najbardziej obszernych programów pilotażowych czterodniowego tygodnia pracy na świecie przeprowadziła Wielka Brytania. W próbie (trwającej od czerwca do grudnia 2022 roku) wzięło udział 61 firm i około 2900 pracowników, przy czym kluczowe było utrzymanie pełnego wynagrodzenia za skrócone godziny pracy. Wyniki były imponujące: 92% uczestniczących firm zdecydowało się kontynuować czterodniowy tydzień pracy po zakończeniu pilotażu, a 18 firm uczyniło go stałą polityką.Firmy odnotowały średni wzrost przychodów o 35% w porównaniu do podobnych okresów w poprzednich latach, co wskazuje na zdrowy wzrost w okresie skróconego czasu pracy.Wskaźnik rotacji pracowników znacząco spadł o 57% w okresie próbnym, a absencja z powodu zwolnień lekarskich zmniejszyła się o 39%. Poprawa dobrostanu pracowników była znacząca: zaobserwowano 71% spadek wypalenia zawodowego, 39% pracowników zgłosiło mniejszy poziom stresu, ponad połowa (54%) uznała, że łatwiej jest pogodzić pracę z obowiązkami domowymi, a 60% zgłosiło poprawę zdolności do łączenia pracy zarobkowej z obowiązkami opiekuńczymi. Co więcej, wpływ na produktywność był również pozytywny; ogólnie pozostała ona stabilna lub, w wielu przypadkach, wyraźnie wzrosła. Pracodawcy ocenili swoją produktywność i efektywność w ciągu sześciu miesięcy pilotażu średnio na 7,5 w skali od 0 do 10.

Z badania Barometr Polskiego Rynku Pracy, przygotowanego przez Personnel Service wynika, że polscy przedsiębiorcy są niemal po równo podzieleni w kwestii wprowadzenia czterodniowego tygodnia pracy. Jak wskazują autorzy raportu, rozwiązanie to popiera 43 proc. firm, podczas gdy 40 proc. jest mu przeciwnych, a 17 proc. nie ma zdania. Taki rozkład głosów świadczy o dużej ostrożności i niepewności wśród pracodawców, którzy muszą brać pod uwagę potencjalne skutki organizacyjne, prawne i ekonomiczne. Pracodawcy obawiają się skróconego czasu pracy z kilku kluczowych powodów, które koncentrują się głównie na potencjalnym wzroście kosztów, wyzwaniach organizacyjnych oraz niepewności co do utrzymania produktywności.

Czas to nie wszystko. Liczy się sposób jego wykorzystania

Choć w Polsce debata wokół skróconego tygodnia pracy koncentruje się na razie najczęściej na samej liczbie godzin, doświadczenia międzynarodowe jednoznacznie pokazują, że to jedynie powierzchowny aspekt zmiany. W praktyce dużo ważniejsze okazuje się to, jak organizacja zagospodarowuje dostępny czas pracy i czy posiada wystarczające zdolności planistyczne, by zbudować nowy model operacyjny na bardziej skondensowanej strukturze czasu. Wdrażając krótszy tydzień pracy, firmy stają przed koniecznością rewizji procesów zarządzania zadaniami, eliminacji działań niskowartościowych i realnej oceny obciążenia pracowników. Bez takich działań skrócenie czasu pracy grozi przesunięciem presji czasowej na mniejszą liczbę dni, co może przynieść efekt odwrotny do zamierzonego. Kluczowe staje się nie tylko „ile pracujemy”, lecz także „nad czym” i „jakimi kompetencjami” – to pytania, które muszą stać się fundamentem nowego podejścia do organizacji pracy.

Cennym odniesieniem w tym kontekście jest niemiecki pilotaż realizowany przez organizację 4 Day Week Germany i firmę doradczą Intraprenör. Obejmował on 45 firm działających w różnych sektorach, które przez sześć miesięcy testowały skrócony tydzień pracy z pełnym zachowaniem wynagrodzeń. Efekty były spójne z rezultatami brytyjskimi: wzrost efektywności operacyjnej, poprawa samopoczucia pracowników oraz wysoka chęć kontynuacji nowego modelu po zakończeniu testów. Aż 71% firm zdecydowało się utrzymać skrócony tydzień pracy na stałe. Co istotne, respondenci podkreślali, że największą zmianą nie było skrócenie liczby godzin, ale przedefiniowanie sposobu zarządzania przepływem pracy, skrócenie i lepsze przygotowanie spotkań, wdrożenie narzędzi cyfrowych oraz efektywniejsze rozpisywanie zadań w czasie. To nie liczba godzin była kluczem do sukcesu, lecz jakość ich wykorzystania i organizacyjna gotowość do transformacji.

Z punktu widzenia polskich przedsiębiorstw udział w nadchodzącym pilotażu może okazać się cennym, ale również wymagającym testem dojrzałości organizacyjnej. Skrócenie czasu pracy bez zmiany sposobu alokacji zadań, bez mapowania kompetencji i bez umiejętności zarządzania priorytetami – szczególnie w strukturach o niskim stopniu digitalizacji – może szybko obnażyć nieefektywności, które do tej pory maskowane były czasową elastycznością. Przedsiębiorstwa, które podejdą do zmiany strategicznie – traktując ją nie jako zagrożenie dla wydajności, ale jako impuls do usprawnienia planowania, zarządzania i komunikacji – mogą nie tylko zredukować rotację i wypalenie zawodowe, ale także zwiększyć realną efektywność przy mniejszym nakładzie czasu. Warunkiem jest jednak świadome przeprojektowanie procesów pracy oraz wdrożenie narzędzi wspierających planowanie zadań uwzględniając kluczowe kompetencje załogi, monitorowanie obciążenia i integrację działań zespołów w czasie krótszym, ale lepiej zarządzanym.