Bratislava, 2026



ANALÝZA NÁKLADOV A PRÍNOSOV ZAVEDENIA 4-DŇOVÉHO PRACOVNÉHO TÝŽDŇA

SBA
SLOVAK | BUSINESS | AGENCY

Spolufinancovaný Európskou úniou
PROGRAM SLOVENSKO
MINISTERSTVO HOSPODÁRSTVA SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Vydavateľ: Slovak Business Agency

© SBA, Bratislava, 2026

Všetky práva vyhradené.

Údaje, ktoré sú obsahom tejto publikácie, je možné použiť len s uvedením zdroja.

Neprešlo jazykovou úpravou

Obsah

Zoznam tabuliek **3**
Zoznam grafov **3**
Úvod **4**
1 Popis platného právneho stavu a identifikácia problému **6**
2 Popis problematických aspektov posudzovaného opatrenia **10**
2.1 Vývoj právnej úpravy **10**
2.2 Právna úprava v súčasnosti **11**
2.3 Jednotlivé problematické aspekty skúmanej problematiky **14**
2.4 Medzinárodné porovnanie a best practices členských štátov **16**
3 Kvantitatívna analýza **28**
3.1 Stav a vývoj na trhu práce Slovenska za posledných 10+ rokov **28**
3.2 Meranie vplyvu regulácie **37**
4 Návrhy riešenia **46**
4.1 Konkrétne riešenia skúmanej problematiky/odporúčania **46**
Záver **49**
Zoznam zdrojov 52
Prílohy 55

Zoznam tabuliek

Tab. č. 1: Týždenný pracovný čas nepoľnohospodárskych pracovníkov 20
Tab. č. 2: Ročný priemerný počet odpracovaných hodín na pracovníka 21
Tab. č. 3: Počet ekonomicky neaktívneho obyvateľstva na Slovensku, 15+ rokov, 2024, v tis. 32
Tab. č. 4: Počet pracovníkov na Slovensku podľa veku 33
Tab. č. 5: Počet pracovníkov na Slovensku podľa vzdelania 34
Tab. č. 6: Početnosť malých a stredných podnikov podľa odvetvového členenia 38
Tab. č. 7: Prehľad špecifických charakteristík vybraných (významných) odvetví 39
Tab. č. 8: Prehľad očakávaných nákladov a prínosov zavedenia 4dpt podľa vybraných charakteristík pracovných podmienok súvisiacich s odvetvovým členením hospodárskej činnosti zamestnávateľov – administratívne náklady 40
Tab. č. 9: Prehľad očakávaných nákladov a prínosov zavedenia 4dpt podľa vybraných charakteristík pracovných podmienok súvisiacich s odvetvovým členením hospodárskej činnosti zamestnávateľov – nepriame náklady, prínosy 42
Tab. č. 10: Rozsah administratívnych nákladov súvisiacich so zavedením 4dpt pre skupinu mikro podnikateľov* 71
Tab. č. 11 Rozsah administratívnych nákladov súvisiacich so zavedením 4dpt pre skupinu malých a stredných podnikateľov** 73

Zoznam grafov

Graf č. 1: Vývoj na trhu práce, Slovensko, 2013-2025 28
Graf č. 2: Počet pracovníkov z tretích krajín (s udeleným povolením na zamestnanie, alebo informačnou kartou) a z krajín EÚ/EHP pracujúcich na Slovensku 29
Graf č. 3: Počet voľných pracovných miest (VPM) evidovaných úradmi práce SR prevyšujúcich počet UoZ podľa profesie (SK ISCO-08) vypočítaný ako rozdiel medzi stavom VPM a stavom UoZ na konci decembra daného roka 30
Graf č. 4: Podiel pracujúcich vo veku 20-64 rokov podľa bežnej dĺžky pracovného týždňa, 2024 32
Graf č. 5: Rozdiel medzi skutočným počtom odpracovaných hodín v týždni a bežným/zmluvným, v percentuálnych bodoch, 20-64 roční pracujúci, 2024 33
Graf č. 6: Podiel zamestnancov pracujúcich občas alebo bežne z domu, % celkovej zamestnanosti 20-64 ročných, 2019-2021 34
Graf č. 7: Podiel zamestnancov pracujúcich v noci zvyčajne, % celkovej zamestnanosti 20-64 ročných, 2006, 2013, 2023 35
Graf č. 8: Štruktúra pracujúcich na Slovensku podľa NACE rev. 2, celkový počet v tis. osôb 35
Graf č. 9: Hrubá pridaná hodnota podľa NACE rev. 2, 2024, % HDP 36
Graf č. 10: Pomer produktivity práce a počtu odpracovaných hodín na pracovníka za rok, 2023 37

Úvod

Počet odpracovaných hodín sa z historického hľadiska znižuje nielen z dôvodu poklesu počtu hodín práce za deň, či menšieho počtu pracovných dní v týždni, ale aj z dôvodu menšieho počtu pracovných týždňov v roku. Ukazovatele množstva práce sú meradlom produktivity práce a životnej úrovne jednotlivých krajín. Produktivita práce sa zvyšuje v dôsledku technických zmien. A tie sú predzvesťou spoločenských zmien. Automatizácia, digitalizácia, obavy z udržateľnosti ovplyvňujú nielen výrobné procesy, ktorým sa musia prispôsobovať pracovníci, ale platí to aj opačne.

Očakávania a preferencie pracovníkov ohľadom flexibility a rovnováhy pracovného a súkromného života sa stávajú predmetom diskusií o kvalite a kvantite práce stále častejšie. Napriek tomu, alebo práve preto, že čelia organizácie vysokej miere nedostatku kvalifikovaných pracovných síl (nielen z dôvodu demografického vývoja), neprítomnosti (absenteeism) alebo aj nižším mieram efektívnosti pracovníkov prítomných na pracovisku (presenteeism).

Zákonník práce stanovuje základný rámec pracovných podmienok vo vzťahu zamestnávateľ a zamestnanec, vrátane najvyššej dĺžky denného, týždenného pracovného času (a odpočinku), dĺžky vyrovnávacích období, v ktorých majú byť hodnoty (pružného, alebo konta) pracovného času (mimo nadčasov) počítané a záväzky vyrovnané. Vymedzuje rôzne formy rozvrhovania pracovného času, špecifické pravidlá pre špecifické situácie (práca v noci, ťažká fyzická a ťažká duševná práca, pracovná pohotovosť), resp. špecifické podmienky uplatnenia odchýlok od spoločných pravidiel (sezónnosť, nepretržitosť či inak špecifické podmienky prevádzky ako napr. kolísavosť), alebo prenecháva špecifikáciu na účastníkov pracovného vzťahu (kolektívne dohody, kratší pracovný úväzok, domácka práca).

Téma skrátenia štandardného pracovného času nie je nová. S minimálnymi zmenami platnej pracovnej legislatívy prevádzkovali **4-dňový pracovný týždeň (ďalej ako „4dpt“)** v rôznych organizáciách o.i. v USA, Nemecku či Fínsku aj v minulosti. Od prvých pokusov v 70. rokoch, resp. opäť v 90. rokoch, sa stal najmä od pandémie COVID opäť predmetom diskusií a experimentov. V základnej podobe nadobúda 2 hraničné formy odchyľujúce sa od klasického 5-dňového pracovného týždňa: „skomprimovaný“ 40 hodinový pracovný týždeň so štyrmi 10-hodinovými pracovnými dňami, alebo „redukovaný“ 32 hodinový pracovný týždeň so štyrmi 8-hodinovými pracovnými dňami. Avšak experimentuje sa s mnohými variantami naprieč spektrom spomínaných troch rámcov pracovného týždňa.

Jedným zo záverov predloženej analýzy je, že zavedenie 4dpt nevyžaduje legislatívne zmeny pre väčšinu pracovnej sily na Slovensku, pretože je možný aj v rámci súčasnej legislatívy. Vyžaduje však zmeny v organizácii práce. Organizácie, ktoré sa rozhodli testovať a neskôr zotrvať pri redukovanom 4dpt, označili prechod z 5 pracovných dní na 4 za kultúrnu zmenu.

Ak organizácie čelili značnému nedostatku pracovných síl na trhu práce, bolo zvyšovanie atraktivity práce zavedením 4dpt užitočné pre zamestnávateľa. Závery pilotných testovaní sú prezentované ako prevažne pozitívne s upozornením, že je potrebné pokračovať v zbieraní údajov pre vyhodnotenie dlhodobých efektov. Zdôrazňujú, že zapojené organizácie si zmenu vybrali sami, aby boli konkurencieschopní na trhu práce teraz a aj neskôr. V neposlednom rade, aby slúžili ako príklad, zbierali užitočné (pozitívnych aj negatívnych) skúsenosti a poukázali aj na to, že v súčasnosti nie je 4dpt pre každého.

Opodstatnenosť zavedenia 4dpt závisí od možností a potrieb organizácie, vrátane jej zamestnancov. Veľkosť zamestnávateľa ovplyvňuje minimálne výšku administratívnych nákladov implementácie 4dpt. Odvetvie implikuje mieru technologickej náročnosti organizačných zmien cez povahu prevádzky a kategóriu pracovníkov (hľadisko zdravotných rizík). Pri rozhodovaní sa o 4dpt by sa zamestnávatelia nemali vyhnúť zohľadneniu geopolitickej a makroekonomickej situácie, svojej pozície na trhu produktov, ktoré ponúkajú, svojej pozície na regionálnom trhu práce, ako aj dostupnosti kvalifikovanej pracovnej sily.

Analýza zhodnocuje historický vývoj, aktuálnu situáciu úpravy právnych predpisov ohľadom pracovného času na Slovensku a v krajinách EÚ a identifikuje možnosti a obmedzenia zavedenia 4dpt na Slovensku v rámci súčasnej legislatívy. Na základe prezentovania základných poučení z dostupných výsledkov z testovania 4dpt v iných krajinách, sa analýza ponúka rámec ekonomických a organizačných nárokov na zavedenie 4dpt v slovenských MSP, konkrétne odhadnúť výšku nákladov a rámec prínosov spojených so zavedením. Stav a vývoj na trhu práce ako aj štrukturálne postavenie MSP na Slovensku sú užitočným doplnkovým východiskom pre formulovanie záverov a odporúčaní pre MSP, resp. tvorcov právnych predpisov, pri zavádzaní 4dpt. V prípade, že by táto zmena organizácie práce mala byť vyvolaná zmenou právnych predpisov môžu predložené odhady nákladov ale aj prínosov zmeny organizácie práce slúžiť ako ilustrácia vplyvu regulácie na MSP.

1 Popis platného právneho stavu a identifikácia problému

*„Zákonník práce rozlišuje medzi zákonným, ustanoveným a určeným pracovným časom. Prvý je v priemere 40hodín, druhý napr. 37 a ½ hodiny týždenne a určený je povinný zamestnanec odpracovať v príslušnom týždni po rozvrhnutí ustanoveného týždenného pracovného času, kde zamestnávateľ **môže** aj dnes určiť zamestnancovi odpracovať pri priemernom 40 hodinovom ustanovenom pracovnom čase 3 dni po 12 hodín.“ (Toman, J, 2015)*

Diskusia ohľadom možností a potrieb skracovania pracovného týždňa vyprofilovala **viaceré modely skrátenia týždenného pracovného času**[1], ktoré vychádzajú z týchto dvoch základných modelov:

- **Model redukovaných hodín**, ktorý predpokladá udržanie rovnakého výkonu, resp. produktivity (100 %), zníženie počtu odpracovaných hodín t.j. pracovný čas 8 hodín vykonávaný počas 4 dní v týždni, resp. spolu 32 hodín (80 %) pri zachovaní rovnakej výšky mzdy (100 %), 100-80-100.
- **Skomprimovaný model** predpokladá pokles počtu pracovných dní v týždni z 5 na 4, počas ktorých odpracuje pracovník nezmenený, štandardne 40-hodinový, pracovný týždeň, avšak pracujúc 10 hodín denne.

V rámci posúdenia súladu nastavenia pracovných vzťahov 4dpt s ustanoveniami Zákonníka práce je potrebné v nasledujúcich odstavcoch venovať pozornosť kľúčovým aspektom pracovných podmienok:

Maximálne počty hodín týždenného a denného pracovného času

Pracovný čas, teda čas kedy musí zamestnanec byť zamestnávateľovi k dispozícii, vykonávať svoju prácu a plniť povinnosti v súlade s pracovnou zmluvou zamestnanca v zmysle ustanovenia § 85 ods. 1 zákona č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce, je **najviac 40 hodín týždenne** (§ 85 ods. 5). Štátna a verejná správa často ponúkajú plné úväzky pri **37,5 hodinách**, podobne ako majú v Zákonníku práce ustanovené trojzmenné a nepretržité prevádzky (§ 85. ods. 5).[2] Pracovný čas, ktorý zamestnávateľ určí podľa ust. § 85 je ustanovený týždenný pracovný čas. Pracovný čas, ktorý je zamestnanec povinný odpracovať v príslušnom týždni po rozvrhnutí ustanoveného týždenného pracovného času, je určený týždenný pracovný čas (§ 85. ods. 8).

Priemerný týždenný pracovný čas zamestnanca vrátane práce nadčas môže prekročiť 48 hodín za obdobie štyroch mesiacov po sebe nasledujúcich, pokiaľ ide o zdravotníckeho

[1] Modely rozvrhu pracovného času:

- Kolísavé dni voľna („staggered days off“): pracovná sila rozdelená do skupín, pričom sa striedajú skupiny (raz má 1 skupina voľno v piatok, druhá v pondelok, druhýkrát opačne) na pokrytie piatich pracovných dní v týždni.
- Rotácie („rotating schedules“): na zachovanie produktivity a pokrytia pracovného harmonogramu, férová rotácia voľných dní medzi pracovníkmi
- decentralizovaný model: rôzne oddelenia majú rôzne rozvrhy podľa špecifických potrieb
- Model ročnej bázy („annualised model“): počet pracovných hodín je spriemerovaný na ročnej báze, čo je užitočné najmä pri sezónnych podnikoch (kratšie týždne počas „hluchého“ obdobia a dlhšie týždne počas rušnejšej sezóny)

[2] V dvojzmenných prevádzkach je pracovný čas najviac 38 a ¾ hodiny týždenne, zamestnanec v rizikových povolaniach špecifikovaných § 85, ods. 6 má pracovný čas najviac 33 a ½ hodín týždenne, mladistvý zamestnanec (< 16 rokov) má pracovný čas najviac 30 hodín týždenne, mladistvý zamestnanec (> 16 rokov) má najviac 37 a ½ hodín týždenne (§ 85 ods. 5-7).

zamestnanca, ktorý s rozsahom pracovného času súhlasí (§ 85a ods. 1). Zákonník stanovuje, že v priebehu 24 hodín dĺžka pracovného času nesmie presiahnuť 8 hodín, ak tento zákon neustanovuje inak (§ 85 ods. 4). Priemerný týždenný pracovný čas nesmie pritom v určitom období, najviac štvortýždňovom, presahovať hranicu pre ustanovený týždenný pracovný čas (§ 86 ods. 2).

Obvyklé počty pracovných dní a dní nepretržitého odpočinku v týždni

Pri rovnomernom rozvrhnutí pracovného času rozvrhuje zamestnávateľ týždenný pracovný čas v zásade na päť pracovných dní v týždni (§ 86. ods. 3). Zo zákona je zamestnávateľ povinný rozvrhnúť pracovný čas tak, aby zamestnanec mal raz za týždeň dva po sebe nasledujúce dni nepretržitého odpočinku (§ 93. ods. 1), ktoré musia pripadať na sobotu a nedeľu alebo na nedeľu a pondelok, resp. v iných dňoch. Tento zákonný limit je vo vybraných prípadoch už len nižší.[3]

Rozvrhnutie pracovného času v priebehu dňa, týždňa, roka

Znížené hranice nepretržitého odpočinku v Zákonníku práce umožňuje zamestnávateľovi najmä nerovnomerná forma rozvrhnutia pracovného času, ktorý musí zamestnávateľ dohodnúť so zástupcami zamestnancov, alebo so zamestnancom[4] na obdobie najviac štyroch mesiacov (§ 87 ods. 1). Ak ide o činnosti, pri ktorých sa v priebehu roka prejavuje rozdielna potreba práce, môže zamestnávateľ rozvrhnúť pracovný čas nerovnomerne najviac na obdobie 12 mesiacov, ale len po dohode so zástupcami zamestnancov (87 ods. 2).

Ak zamestnanci zástupcov nemajú, nemôže dohodu nahradiť ani rozhodnutie zamestnávateľa, ale ani dohoda s jednotlivými zamestnancami (§ 12). Priemerný týždenný pracovný čas počas tohto obdobia nesmie pritom presiahnuť ustanovený týždenný pracovný čas (§ 87 ods. 2) a pracovný čas v priebehu 24 hodín nesmie presiahnuť 12 hodín (§ 87 ods. 4).

Zamestnávateľ môže zaviesť len po dohode so zástupcami zamestnancov, resp. vo vybraných prípadoch aj so zamestnancom (§ 87a ods. 1) „konto“ pracovného času.[5] Po uzavretí dohody o konte pracovného času, môže zamestnávateľ rozvrhnúť pracovný čas tak, že v prípade väčšej potreby práce zamestnanec odpracuje viac hodín, ako je jeho ustanovený týždenný pracovný čas (kladný účet konta pracovného času), alebo v prípade menšej potreby práce zamestnanec odpracuje menej hodín, ako je jeho ustanovený týždenný pracovný čas alebo prácu nebude vykonávať vôbec (záporný účet konta pracovného času). Priemerný týždenný pracovný čas vrátane kladného konta pracovného času a práce nadčas však nesmie presiahnuť 48 hodín v období najviac 12 mesiacov (§ 87a ods. 3).

[3] Ak to povaha práce a podmienky prevádzky neumožňujú a zamestnanec má viac ako 18 rokov, klesá minimálny počet dní, resp. zákonných hodín nepretržitého odpočinku na 24 hodín raz za týždeň s nutnosťou náhradného nepretržitého odpočinku v týždni do 8 mesiacov odo dňa neposkytnutia. Ak ani toto nie je možné, minimálne 35 hodín nepretržitého odpočinku a časť dňa predchádzajúceho /nasledujúceho (bez dodatočnej náhrady), alebo len 24 hodín nepretržitého odpočinku a náhradný nepretržitý odpočinok do 4 týždňov odo dňa neposkytnutia. (§ 93. ods. 3-5)

[4] Zamestnancovi so zdravotným postihnutím, tehotnej žene, žene alebo mužovi, ktorý sa trvale stará o dieťa mladšie ako tri roky, osamelému zamestnancovi, ktorý sa trvale stará o dieťa mladšie ako 15 rokov, možno rozvrhnúť pracovný čas nerovnomerne len po dohode s ním. (§ 87 ods. 3)

[5] Zamestnanec pracuje podľa potreby, ale zamestnávateľ mesačne vypláca základnú zložku mzdy. Kladný účet konta pracovného času (viac odpracovaných hodín ako mzda) sa na konci vyrovnávacieho obdobia so záporným účtom konta pracovného času (menej odpracovaných hodín ako mzda) porovnáva a rozdiel vo vyplatenej základnej mzde je zamestnanec povinný vrátiť, alebo zamestnávateľ doplatiť, pričom vyrovnávacie obdobie nesmie byť dlhšie ako 30 mesiacov (§ 87a ods. 2-7).

Pružný pracovný čas predstavuje spôsob rovnomerného alebo nerovnomerného rozvrhnutia pracovného času. Zamestnávateľ po dohode so zástupcami zamestnancov môže zamestnancom pracovný čas rozdeliť na povinný a voliteľný v rámci stanoveného rozpätia, s nezmeneným celkovým množstvom ustanoveného pracovného času (§ 88 ods. 2-3). Zákonník práce neustanovuje, že dohodu zamestnávateľa so zástupcami zamestnancov nemožno nahradiť rozhodnutím zamestnávateľa, resp. ani dohodou so zamestnancom. Dĺžka pracovnej zmeny pri uplatnení pružného pracovného času môže byť najviac 12 hodín(§ 88 ods. 6), čo zodpovedá nepretržitému dennému odpočinku v trvaní 12 po sebe nasledujúcich hodín v priebehu 24 hodín (§ 92 ods. 1).

Výhody pružného pracovného času však nevyužijú zamestnanci vykonávajúci ťažkú telesnú prácu alebo ťažkú duševnú prácu, alebo prácu, pri ktorej by mohlo dôjsť k ohrozeniu života alebo zdravia[6]. Ich pracovný čas nesmie presiahnuť 8 hodín v priebehu 24 hodín (§ 98 ods. 9). Podobne, zamestnancom pracujúcim v noci, je zamestnávateľ povinný rozvrhnúť ustanovený týždenný pracovný čas tak, aby priemerná dĺžka pracovnej zmeny neprekročila osem hodín v dobe najviac štyroch kalendárnych mesiacov po sebe nasledujúcich, pričom pri výpočte priemernej dĺžky pracovnej zmeny zamestnanca pracujúceho v noci sa vychádza z päťdenného pracovného týždňa (§ 98 ods. 8).

Špecifické formy rozvrhnutia pracovného času

Domácka práca a telepráca, ak sa využívajú informačné technológie, sú formy práce dohodnutej zamestnávateľom a zamestnancom, ktoré by mohli byť vykonávané na pracovisku, ale sú vykonávané z domácnosti zamestnanca. Nie príležitostne, ale pravidelne (§ 52 ods. 1). Predmetom dohody medzi zamestnávateľom a zamestnancom je o.i. aj možnosť voľby medzi pružným pracovným časom a nastavením, že zamestnanec si bude rozvrhovať pracovný čas v rámci celého týždňa sám (§ 52 ods. 6). Cenou flexibility je, že zamestnancovi nepatria mzdové kompenzácie za prácu počas dní pracovného pokoja, za prácu v noci, za prácu nadčas (§ 52 ods. 7). Ak požiada žena alebo muž trvale sa starajúci o dieťa mladšie ako osem rokov o domácku prácu, teleprácu alebo o prácu z domácnosti na účely starostlivosti o dieťa, zamestnávateľ je povinný poskytnúť im písomnú odôvodnenú odpoveď, ak ich žiadosti nevyhovel v primeranej lehote. Pri posudzovaní žiadosti zamestnávateľ prihliada na jeho úlohy a oprávnené záujmy zamestnanca (§ 164 ods. 3).

Zákonník práce umožňuje zamestnávateľovi dohodnúť so zamestnancom v pracovnej zmluve kratší pracovný čas, ako je ustanovený týždenný pracovný čas a ten nemusí byť rozvrhnutý na všetky pracovné dni (§ 49 ods. 3). Avšak v zákone je explicitne uvedené, že zamestnancovi v pracovnom pomere na kratší pracovný čas patrí mzda zodpovedajúca dohodnutému kratšiemu pracovnému času (§ 49 ods. 4).[7] Za predpokladu, že zamestnávateľovi nebránia vážne prevádzkové dôvody, je povinný žiadosti o skrátený pracovný úväzok vyhovieť, alebo písomne odôvodniť jej zamietnutie (§ 164 ods. 2), ale len vo vzťahu k tehotnej žene a žene alebo mužovi trvale sa starajúcim o dieťa mladšie ako 15 rokov.

[6] V zmysle kategórií práce, ktoré sú definované zákonom č. 124/2006 Zb. z. o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci a o zmene a doplnení niektorých zákonov, t.j. kategória č. 3 a 4.

[7] U zamestnanca odmeňovaného mesačnou mzdou, ktorý v mesiaci neodpracoval určený týždenný pracovný čas alebo má dohodnutý kratší týždenný pracovný čas, sa suma minimálneho mzdového nároku ustanoveného v eurách za mesiac zníži v pomere zodpovedajúcom odpracovanému času v mesiaci (§ 120 ods. 6).

Špecifické postavenie majú pracovné vzťahy mimo pracovného pomeru (§ 223), vykonávané na dohodu o vykonaní práce, dohodu o pracovnej činnosti a dohodu o brigádnickej práci študentov[8]. Tieto sú vymedzené výsledkom, alebo ide o príležitostnú činnosť vymedzenú druhom práce. Dohoda o vykonaní práce je však zákonom obmedzená na 350 hodín kumulatívne pre 1 zamestnávateľa za 12 mesiacov (§ 226). Dohoda o pracovnej činnosti obmedzuje výkon práce na 10 hodín týždenne alebo 520 hodín v kalendárnom roku, ak ide o výkon sezónnej práce. Pracovný čas zamestnancov, ktorí vykonávajú prácu na základe dohôd o prácach vykonávaných mimo pracovného pomeru, v priebehu 24 hodín nesmie presiahnuť 12 hodín. Dohodu je možné uzatvoriť najdlhšie na dobu 12 mesiacov, resp. 8 mesiacov v prípade dohody o pracovnej činnosti na výkon sezónnej práce.

Skomprimovaný model skrátenia týždenného pracovného času z 5 pracovných dní na 4 pracovné dni s rovnakým množstvom pracovných hodín v týždni, **je v rámci platnej právnej úpravy na Slovensku za určitých podmienok možný,** konkrétne:

- za predpokladu existencie dohody medzi zamestnávateľom a zástupcami zamestnancov:
  - *pri nerovnomernom rozvrhnutí pracovného času*, pri konte pracovného času
- za predpokladu existencie dohody medzi zamestnávateľom a zamestnancom **len**:
  - *pri pružnom pracovnom čase* v rámci rovnomerného rozvrhnutia pracovného času, pri nerovnomernom rozvrhnutí pracovného času dohodnutom v období najviac štyroch mesiacov.

Redukovaný model 4dpt, resp. „**100-80-100**“, ktorý predpokladá zachovanie mzdy pri znížení počtu dní aj hodín týždenného pracovného času, vzhľadom na zachovanie výkonu, slovenský Zákonník práce umožňuje tiež, ale v podstate je ponechaný na vôli zamestnávateľov.

[8] Prácu na základe dohody o brigádnickej práci študentov možno vykonávať najneskôr do konca kalendárneho roka, v ktorom fyzická osoba dovŕši 26 rokov veku.

2 Popis problematických aspektov posudzovaného opatrenia

2.1 Vývoj právnej úpravy

Na konci 19. storočia pracovali ľudia 10-16 hodín denne (6 dní v týždni). Postupne sa začali objavovať požiadavky na skrátenie pracovnej doby na 8 hodín najskôr v jednotlivých odvetviach (napr. baníctva, staviteľstva, tlačiarstva v USA, vo Veľkej Británii). K redukcii pracovného času prispeli skúsenosti priemyslu počas 1. svetovej vojny[9], uznanie princípu 8-hodinového pracovného dňa Versailleskou mierovou zmluvou, resp. obavy z rozšírenia dôsledkov občianskej revolúcie v Rusku do zvyšku sveta.

Formy legalizácie kratšieho pracovného času sa líšili naprieč krajinami aj odvetviami. Kým niektoré krajiny uzákonili všeobecné obmedzenie pre všetkých pracovníkov, alebo celé skupiny povolaní v rámci „priemyslu" alebo „obchodu" a ponechali špecifikáciu počtu hodín na výsledok rokovaní zástupcov zamestnancov a zamestnávateľov. Iné krajiny uzákonili detailný zoznam odvetví a výnimiek, príp. zákony pre jednotlivé odvetvie zvlášť (napr. aj Československo). Samostatné zákony boli venované skupinám pracovníkov, napr. ženám, deťom a mužom v rizikových povolaniach.

Celosvetovo boli prijaté výnimky týkajúce sa rodinných podnikov, priemyselných podnikov s počtom pracovníkov pod kritickú hranicu kontrolovateľnosti dodržiavania zákona, s potrebou nepretržitého procesu práce (priemyselná výroba) alebo naopak prerušovaného charakteru (hotely a reštaurácie), sezónnych prác z dôvodu vplyvu počasia a tovaru rýchlej spotreby. V týchto prípadoch bolo často potrebné organizovať prácu v zmenách počas 7 dní v týždni, pričom dĺžka pracovnej zmeny mohla byť niekedy dlhšia ako 8 hodín denne. Medzi bežné výnimky z pravidla 8-hodinového pracovného dňa patrila možnosť pozastavenia jeho platnosti, v prípade rizika straty konkurencieschopnosti odvetvia vo vzťahu k inému pracovnému času konkurencie v zahraničí.

Vo väčšine európskych krajín sa pravidlo 8-hodinového pracovného dňa začalo uplatňovať alebo bolo legislatívne zakotvené ešte v 20. rokoch 20. storočia.[10] Avšak vo väčšine prípadov išlo o pri 6-denný, t.j. 48 hodinový pracovný týždeň. Táto úprava platila aj v ČSR.[11] Zámer zákona o 8-hodinovej pracovnej dobe č. 91/1918 Sb.. v ČSR spočíval v kodifikácii 8-hodinovej pracovnej doby, ktorá *„predstavovala v mnohých oblastiach pracovného trhu prax, ktorá bola zachovávaná už pred prijatím uvedeného zákona"* (Toman, J, 2015).[12]

[9] Zvýšené počty odpracovaných hodín počas 1. svetovej vojny v zbrojárskych závodoch dokázali vedecké pozorovania v USA, Británii, ale aj a vo Francúzsku a Nemecku, že naopak pokles hodín viedol k zvýšeniu produktivity. Pokles odpracovaných hodín nebol nekompatibilný s nárastom outputu vzhľadom na zlepšené zdravie a kapacitu vynakladať úsilie pracovníka počas kratšej pracovnej doby. (*Commons*, J.R.- *Grimshaw*, H.A., Hours od Labour, 1922 Encyclopædia Britannica)

[10] Francúzsko, Taliansko, Nemecko, Rakúsko, Rumunsko, Španielsko, Belgicko, Holandsko, Dánsko, Švédsko, Nórsko, Švajčiarsko, Grécko,

[11] Pracovníci Ford Motor Company získali nielen 8 hodinový pracovný deň, ale aj 5ňový pracovný týždeň ešte v roku 1926. Medzi prvé krajiny, ktoré uzákonili 40 hodinový pracovný týždeň vo svete patrí USA. Fair Labor Standards Act z roku 1938 bol súčasťou progresívnej reformy New Deal. USA reagovali na hospodársku depresiu a zaviedli povinnosť preplácať nadčasy nad 44 odpracovaných hodín v týždni, v odvetviach pokrývajúcich cca 20 % pracovnej sily USA. Veľká Británia uzákonila 40 hodinový pracovný týždeň v roku 1998, aj to len pre pracovníkov do 18 rokov, nad 18 rokov je zákonný limit 48 hodín dodnes.

[12] Rozsah pôsobnosti zákona bol vymedzený v §1 v bodoch 2, 3, 4 kde bolo ustanovené, na aké podniky, závody, ústavy sa zákon vzťahuje. Zákon upravoval aj pracovné prestávky, osobitosti pre pracujúcu mládež a od roku 1925 aj platenú dovolenku.

Diskusia pred schválením zákona poukazovala aj na „rozdielnosť miery náročnosti jednotlivých druhov prác, odlíšenie prác fyzických a duševných." Významné obavy sa týkali nárastu nákladov práce.[13] Zamestnávatelia dostali preto výnimku s možnosťou odkladu k vykonaniu zákona v prípade nepretržitých prevádzok a nedostatku zapracovaných pracovných síl.[14] Zamestnanci sa obávali poklesu mzdy, a preto bolo prijaté ochranné ustanovenie o zákaze zníženia mzdy, ak ku skráteniu pracovného času došlo z dôvodu tohto zákona.[15]

Po druhej svetovej vojne upravovali pracovný čas vo vybraných odvetviach samostatné zákony. Podmienky ohľadom pracovného času boli následne upravené zákonom č. 45/1956 o skrátení pracovného času, konkrétne na 46 hodín v týždni, resp. zákonom č. 93/1951 o štátnom sviatku a dňoch pracovného pokoja a o pamätných a významných dňoch. Zákonník práce č. 65/1965 už rozlišoval normálny (46 hodín týždenne, spravidla rozvrhnutých na 6 pracovných dní), skrátený a kratší pracovný čas, rozvrhnutý rovnomerne a nerovnomerne, s možnosťou odchýlenia sa na základe dohody. Zahŕňal právo na prestávku po 5 hodinách nepretržitej práce v trvaní najmenej 15 minút a nepretržitom odpočinku trvajúcom 12 hodín medzi dvoma zmenami (vo vybraných prípadoch osôb starších ako 18 rokov 8 hodín) a 32 hodín nepretržitého odpočinku raz týždenne. Na základe experimentu so skrátením pracovného týždňa na 5 dní, do ktorého sa zapojilo 138 podnikov, schválila vláda ČSR najskôr zásady pre zavedenie a v roku 1968 vyhlášku upravujúcu skrátený pracovný týždeň, t. j. 8 hodín denne, 5 dní v týždni.

2.2 Právna úprava v súčasnosti

Z hľadiska medzinárodného práva a európskeho práva primárne formujú právnu úpravu pracovného času v práve SR dohovory Medzinárodnej organizácie práce, Medzinárodný pakt o hospodárskych, sociálnych a kultúrnych právach prijatý OSN v roku 1966 a platný od roku 1976 (najmä čl. 7)[16] a Revidovaná európska sociálna charta prijatá v roku 1996, najmä článok 2:[17]

Z hľadiska domácich právnych predpisov, základným dokumentom upravujúcim práva a povinnosti v pracovných vzťahoch je Zákonník práce č. 311/2001 z 2.7.2001. Aktuálne platné

[13] Presvedčenie, že „skrátenie pracovnej doby nebude bez vplyvu na hospodárstvo ČSR a jeho konkurencieschopnosť, ktorá spočívala aj vtedy v lacnej pracovnej sile a dlhej pracovnej dobe", nechýbalo." Pred schválením zákona vykonané konzultácie so všetkými relevantnými zástupcami sveta práce dospeli v spoločensky pohnutej (a strane zamestnancov naklonenej) dobe k záveru, že „neboli urobené podstatné námietky proti 8 hodinovej pracovnej dobe okrem zástupcov priemyselných podnikov s nepretržitou výrobou so zreteľom na nedostatok zapracovaných, zvlášť kvalifikovaných, ľudí" a poľnohospodárov vzhľadom na sezónnosť.

[14] § 15 zákona č. 91/1918: „*pre jednotlivé skupiny podnikov, nepretržite pracujúcich alebo iných častí, mohol minister sociálnej starostlivosti v dohode s ministrami príslušnými povoliť odklad k vykonaniu zákona, ak to bolo nutné z dôvodov technických alebo pre nedostatok zapracovaných pracovných síl.".*

[15] § 14 zákona č. 91/1918: „*v závodoch, v ktorých sa skráti podľa tohto zákona pracovná doba, nesmie byť z tohto dôvodu znížená mzda, vymeraná podľa pracovnej doby.".*

[16] *„Štáty, zmluvné strany paktu, uznávajú právo každého človeka na spravodlivé a uspokojivé pracovné podmienky, ktoré zabezpečujú najmä: d) Odpočinok, zotavenie a rozumné vymedzenie pracovných hodín a pravidelnú platenú dovolenku, ako aj odmenu v dňoch verejných sviatkov"*

[17] *„Na zabezpečenie účinného výkonu práva na riadne podmienky práce sa zmluvné strany zaväzujú:*
1. ustanoviť primeraný denný a týždenný pracovný čas, pracovný týždeň postupne skracovať v závislosti od zvyšovania produktivity a od ďalších rozhodujúcich činiteľov, 2. ustanoviť platené sviatky, 3. ustanoviť minimum, 4 týždne platenej dovolenky ročne, 5. zabezpečiť odpočinok v týždni, ak je to možné, zhodný s dňom uznaným tradíciou alebo obyčajami, za deň odpočinku v príslušnej krajine alebo regióne," 7. zabezpečiť, aby pracovníci vykonávajúci prácu v noci mali úžitok z opatrení, ktoré zohľadňujú výnimočnosť tejto práce."

ustanovenia ohľadom dĺžky práce boli súčasťou pôvodného Zákonníka práce č. 311/2001 alebo jeho novelizácií (napr. 210/2003).

Po vstupe do Európskej únie sa Slovensko zaviazalo harmonizovať legislatívu s predpismi EÚ, takže transponovalo Smernicu Európskeho parlamentu a Rady 2003/88/ES zo 4. novembra 2003 o niektorých aspektoch organizácie pracovného času. Hlavným účelom smernice je stanoviť minimálne požiadavky na bezpečnosť a ochranu zdravia pre organizáciu pracovného času, minimálne doby denného odpočinku, týždenného odpočinku a ročnej dovolenky, prestávky v práci a na maximálny týždenný pracovný čas a určité aspekty nočnej práce, práce na zmeny a rozvrhnutie práce. Medzi kľúčové ustanovenia smernice patria minimálne a maximálne hranice odpočinku a práce s ohľadom na bezpečnosť pri práci.[18] S väčšinou ustanovení bol slovenský Zákonník práce v zhode ešte pred prijatím smernice. Príkladom transpozície smernice je napr. upresnenie, že priemerný týždenný pracovný čas nesmie v určitom období, najviac štvortýždňovom[19], presahovať hranicu pre ustanovený týždenný pracovný čas (článok 16 b); že priemerný týždenný pracovný čas vrátane kladného konta pracovného času a práce nadčas nesmie vo výnimočných prípadoch[20] presiahnuť 48 hodín v období najviac 12 mesiacov (článok 19); zavedenie ochranného mechanizmu, ktorý nedovoľuje nahradiť vzájomnú dohodu jednostranným rozhodnutím zamestnávateľa rozvrhnúť pracovný čas nerovnomerne na jednotlivé týždne (článok 22).

V priebehu posledných rokov transponovalo Slovensko Smernicu Európskeho parlamentu a Rady (EÚ) 2019/1158 z 20. júna 2019 o rovnováhe medzi pracovným a súkromným životom rodičov a osôb s opatrovateľskými povinnosťami, ktorou sa zrušuje smernica Rady 2010/18/EÚ. Hlavným účelom smernice je stanoviť „**minimálne požiadavky** určené na dosiahnutie **rovnosti medzi mužmi a ženami, pokiaľ ide o príležitosti na trhu práce a zaobchádzanie v práci, uľahčovaním zosúladenia pracovného a rodinného života pre pracovníkov, ktorí sú rodičmi alebo osobami s opatrovateľskými povinnosťami**.“ Medzi kľúčové ustanovenia smernice[21] patria zavedenie otcovskej dovolenky a opatrovateľskej dovolenky a posilnenie postavenia flexibilných foriem organizácie práce s cieľom zamestnancovi umožniť prispôsobiť svoj rozvrh pracovného času. Príkladom transpozície je zavedenie povinnosti poskytnúť otcom 28-37 týždňov dovolenky (podľa splnenia podmienok) a zavedenie povinnosti zamestnávateľa vyhovieť požiadavke zamestnancov (tehotných žien, žien a mužov trvale sa starajúcich o deti do určitého veku) umožniť kratší pracovný čas, inú vhodnú úpravu určeného týždenného pracovného času, pružný pracovný čas, domácku prácu, teleprácu, resp. prácu vykonávanú z domácnosti. Zamestnávateľ je povinný

[18] nárok na minimálny denný odpočinok trvajúci 11 po sebe nasledujúcich hodín v priebehu 24 hodín, minimálny neprerušovaný odpočinok v trvaní aspoň 24 hodín plus jedenásťhodinový denný odpočinok za každé obdobie siedmich dní, priemerný pracovný čas pre každé obdobie siedmich dní vrátane nadčasov najviac 48 hodín, nárok na platenú ročnú dovolenku v trvaní najmenej štyroch týždňov, dĺžka nočnej práce najviac v priemere osem hodín v každom období 24 hodín; ochrana bezpečnosti a zdravia pri práci primeraná povahe práce v noci a na práce na zmeny.

[19] Článok 16b sa transponoval do slovenského Zákonníka práce takto v rámci podmienky, aby „referenčné obdobie maximálneho týždenného pracovného času nepresahujúce **štyri mesiace**.“

[20] Článok 19 sa venuje výnimke z uplatňovania článku 16b - z objektívneho alebo technického dôvodu týkajúceho sa organizácie práce, kolektívnymi zmluvami, resp. zmluvami medzi zamestnávateľmi a zástupcami zamestnancov.

[21] https://www.nrsr.sk/web/Dynamic/DocumentPreview.aspx?DocID=354947; https://www.nrsr.sk/web/Dynamic/DocumentPreview.aspx?DocID=369476; https://www.nrsr.sk/web/Dynamic/DocumentPreview.aspx?DocID=512664

požiadavke vyhovieť pokiaľ tomu nebránia vážne prevádzkové dôvody, alebo odmietnutie žiadosti písomne odôvodniť.[22]

Do 7.6.2026 majú členské štáty EÚ povinnosť uviesť do účinnosti právne predpisy potrebné na dosiahnutie súladu so smernicou Európskeho parlamentu a Rady (EÚ) 2023/970 z 10. mája 2023, ktorou sa posilňuje uplatňovanie zásady rovnakej odmeny pre mužov a ženy za rovnakú prácu alebo prácu rovnakej hodnoty prostredníctvom transparentnosti odmeňovania a mechanizmov presadzovania**.** Firmy budú musieť aktualizovať pracovné zmluvy a interné mzdové politiky či nastaviť nové procesy pre spracovanie a komunikáciu[23] údajov. Zamestnávatelia budú povinní nastaviť spôsob odmeňovania tak, aby sa dalo z objektívnych údajov zistiť, či sú za rovnakú alebo porovnateľnú prácu vyplácané rovnaké mzdy. V prípade prekročenia stropu 5 % rozdielu a absencie vysvetlenia alebo nápravy do určenej lehoty budú čeliť sankciám. Zo smernice vyplývajú povinnosti podávania správ o rodových rozdieloch v odmeňovaní pre firmy s 250 a viac zamestnancami najneskôr do júna 2027 a firmy so 100 a viac zamestnancami majú čas ešte do júna 2031. Predmetná smernica bola implementovaná do národnej legislatívy prostredníctvom **zákona č. 76/2026 Z. z.** o rovnakom odmeňovaní mužov a žien za rovnakú prácu alebo za prácu rovnakej hodnoty a o zmene a doplnení niektorých zákonov, ktorý nadobudne účinnosť 7. júna 2026.

Detailnejší prehľad kľúčových ustanovení Zákonníka práce ohľadom pracovných podmienok a podmienok zamestnávania, vrátane pracovného času, je dostupný v **prílohe analýzy.**

V nedávnej minulosti sa o 4dpt diskutovalo aj na Slovensku. **Návrhom zákona zo začiatku roka 2024**[24], sa mala zaviesť **možnosť** „*po prerokovaní so zamestnancom rozvrhnúť ustanovený pracovný čas tak, že poskytne deň nepretržitého odpočinku naviac*.“ Zamestnanec by tak mal v porovnaní s inými zamestnancami na obdobnej pozícii 3 dni nepretržitého odpočinku namiesto dvoch. V návrhu zákona bolo uvedené, že „*podľa aktuálnej právnej úpravy nie je povinnosťou zamestnávateľa umožniť zamestnancovi na základe jeho žiadosti* ***pracovať len štyri dni z „bežného“ pracovného týždňa, a to za predpokladu odpracovania ustanoveného týždenného pracovného času***.“

Dôvodová správa uvádza, že „*V prípade,* ***ak to typ a povaha pracovného miesta umožňuje, zamestnávateľ bude musieť zamestnancovi na základe jeho žiadosti rozvrhnúť týždenný pracovný čas na štyri dni***.“ Cieľom bolo zaviesť štvordňový pracovný týždeň pre každého zamestnanca, ktorý o to požiada a prerokuje svoju žiadosť so zamestnávateľom. Identifikovali neutrálny vplyv na rozpočty, pozitívny sociálny vplyv a zmiešaný vplyv na podnikateľské prostredie. Návrh zákona neprešiel do druhého čítania.

Tento návrh je protichodne smerovaný ako posledná účinná zmena v Zákonníku práce. **Novela č. 261/2025** sa týkala **zníženia počtu dní pracovného pokoja**. Počet dní, počas ktorých sa slávi sviatok, ale kedy neplatí ustanovenie, že „*zamestnancovi nemožno nariadiť ani s ním*

[22] Transpozícia „ošetrovateľskej“ dovolenky je naplnená aplikáciou existujúceho ustanovenia „ospravedlnenia neprítomnosti zamestnanca“ v špecifikovaných podmienkach ošetrujúceho chorého člena rodiny.

[23] Pritom budú musieť posudzovať napríklad úroveň zručností (tvrdé ako aj mäkké), úsilie potrebné na výkon práce, zodpovednosť, ktorú pozícia nesie, a pracovné podmienky, v ktorých sa práca vykonáva. Cieľom je identifikovať príčiny rozdielov a transparentným informovaním o výške ponúkanej (nie bývalej) mzde zabrániť prenášaniu historicky nižších miezd žien do ďalších pracovných vzťahov.

[24] Návrh skupiny poslancov Národnej rady Slovenskej republiky na vydanie zákona, ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce v znení neskorších predpisov predložený 12.1.2024 do NR SR. Dostupné na: https://www.nrsr.sk/web/Default.aspx?sid=zakony/zakon&MasterID=9641

dohodnúť prácu, ktorou je predaj tovaru konečnému spotrebiteľovi vrátane sním súvisiacich práv (§ 94 ods. 5)“ sa znížil zo 14,5 dní na 5,5 dňa[25]. Opatrenie bolo súčasťou konsolidačného balíčka zamerané na zvýšenie príjmov do štátneho rozpočtu vyšším výberom daní a odvodov z práce.

2.3 Jednotlivé problematické aspekty skúmanej problematiky

Pokiaľ by zamestnávatelia chceli umožniť svojim zamestnancom pracovať len 4 dni v týždni, resp. pokiaľ by zamestnanci chceli od svojich zamestnávateľov môcť požadovať pracovať len 4 dni v týždni, Zákonník práce na Slovensku poskytuje nasledovné možnosti, resp. obmedzenia.

Možnosti a prekážky skomprimovaného 4-dňového týždenného pracovného času:

- **pri rovnomernom rozvrhnutí pracovného času** (pokiaľ zamestnanci 1. a 2. kategórie pracujúci cez deň v rovnomerne rozvrhnutom pracovnom čase pri uplatnení pružného pracovného času neprekročia 12 hodín práce v priebehu 24 hodín, môže byť skomprimovaný pracovný týždeň po dohode medzi zamestnávateľom a zástupcami zamestnancov, resp. len so zamestnancom, zavedený.
- **pri nerovnomernom rozvrhnutí pracovného času** (zamestnávateľ môže zaviesť nerovnomerne rozvrhnutý pracovný čas len, ak povaha práce alebo podmienky prevádzky nedovoľujú, aby sa pracovný čas rozvrhol rovnomerne na jednotlivé týždne a existuje dohoda so zástupcami zamestnancov alebo zamestnancom, a to na obdobie najviac 4 mesiacov. „*Úprava rozvrhu práce zamestnancom zo strany zamestnávateľa, **bez potreby dohody so zástupcami zamestnávateľov** z dôvodu zvýšenej potreby práce v období najviac 4 mesiacov, je možná **iba z objektívnych príčin** (napr. zvýšená výroba pred Vianocami a jej pokles po Vianociach) alebo vo väzbe na to, že možno z objektívnych (nie cielených, úsporných) príčin v prevádzke robiť napr. len 4x do týždňa po 12 h (energetické, dopravné obmedzenia, kultúrne zariadenia, nakladanie/vykladanie tovarov a pod.)*“[26]. Zákon umožňuje predĺžiť využívanie nerovnomerného rozvrhnutia pracovného času na 12 mesiacov, pokiaľ sa zamestnávateľ dohodne so zástupcami zamestnancov, ale nie so samotným zamestnancom.

Pri uplatňovaní konta pracovného času môže zamestnávateľ rozvrhnúť pracovný čas s ohľadom na prekonávanie predvídateľných rozdielov v potrebe práce počas roka. Povinnosť zamestnávateľa po dohode so zástupcami zamestnancov určiť začiatok a koniec pracovného času a rozvrh pracovných zmien a oznámiť to zamestnancovi najmenej týždeň vopred a s platnosťou najmenej na týždeň (§ 90 ods. 4 a 9), tým nie je dotknutá.

[25] § 94 ods. 5. do 31.10.2025: V dňoch 1. januára, 6. januára, vo Veľký piatok, vo Veľkonočnú nedeľu, vo Veľkonočný pondelok, 1. mája, 8. mája, 5. júla, 29. augusta, 15. septembra, 1. novembra, 17. novembra, 24. decembra po 12.00 hodine, 25. decembra a 26. decembra nemožno zamestnancovi nariadiť ani s ním dohodnúť prácu, ...
§ 94 ods. 5. od 1.11.2025: V dňoch 1. januára, vo Veľký piatok, vo Veľkonočnú nedeľu, 24. decembra po 12.00 hodine, 25. decembra a 26. decembra nemožno zamestnancovi nariadiť ani s ním dohodnúť prácu, ...

[26] Toman, J. 2015: Individuálne pracovné právo. Pracovný čas, dovolenka, prekážky v práci a mzda. Friedrich Ebert Stiftung. ISBN 978–80–89149–46–9 (brožované)

Primárnym účelom v prípade nerovnomerného pracovného času, resp. konta, je napriek sťaženým podmienkam pokryť nepretržitú, predĺženú, resp. viaczmennú prevádzku, resp. sezónne výkyvy potrieb. Primárny účel nie je kompatibilný s účelom zvýšenia flexibility pracovného času voči potrebám zamestnancov.

Špecifické povolania, resp. práca v noci

Pre zamestnancov vykonávajúcich *„ťažkú telesnú prácu, ťažkú duševnú prácu, alebo prácu, pri ktorej by mohlo dôjsť k ohrozeniu života alebo zdravia“,* resp. 3. a 4. kategóriu práce [27]*,* pracovný čas nesmie presiahnuť 8 hodín v priebehu 24 hodín. Pre zamestnancov pracujúcich v noci priemerná dĺžka pracovnej zmeny nesmie prekročiť 8 hodín v dobe najviac štyroch kalendárnych mesiacov po sebe nasledujúcich. Do 3. kategórie „ťažkej fyzickej práce“ patrí[28] nemalá časť pracovníkov v priemyselnej výrobe, u ktorých komprimácia súčasného ustanoveného týždenného pracovného času z 5 na 4 dni neprichádza z bezpečnostných dôvodov do úvahy.

Pri domáckej práci

Ak zamestnávateľ súhlasí s domáckou prácou/teleprácou a zároveň s tým, aby si pracovný čas zamestnanec rozvrhol sám, domácka práca/telepráca po vzájomnej zákonom časovo neobmedzene platnej dohode medzi zamestnávateľom a zamestnancom umožňuje, aby zamestnanec pracoval plný úväzok týždenného pracovného času 4 dni v týždni (skomprimovaný pracovný týždeň**).** Na jednej strane je možné, že pri vysokej produktivite práce stíha prácu aj v kratšom ako určenom pracovnom čase, pri mzde zodpovedajúcej určenému pracovnému času (teoreticky umožňuje aj redukovaný model pracovného času), ale v prípade, že prácu v určenom pracovnom čase nestíha, resp. pracovný čas rozvrhuje z dôvodu starostlivosti o deti pružne, na rozdiel od pracovníkov na pracovisku prichádza o finančné benefity, keď nemá nárok na mzdu za prácu nadčas, resp. mzdové zvýhodnenia za prácu vo sviatok, v sobotu, v nedeľu, v noci či za sťažený výkon práce. Navyše, nikto nemá zákonný nárok na domácku prácu/teleprácu.

Možnosti a prekážky 4-dňového pracovného týždňa s redukciou týždenného pracovného času a so zachovaním výkonu aj mzdy (100-80-100):

- **pri kratšom pracovnom čase -** zamestnávateľ má možnosť dohodnúť so zamestnancom kratší pracovný čas, ako je ustanovený týždenný pracovný čas, ale spolu *so znížením pracovného času, ktorý nemusí byť rozvrhnutý na všetky pracovné dni v týždni,* sa zo zákona *zníži* suma *odmeny* za mesiac *v pomere zodpovedajúcom odpracovanému času* v mesiaci. V konečnom dôsledku, zamestnávateľ nie je povinný poskytnúť zamestnancovi pracovný úväzok na kratší pracovný čas.
- **pri dohodách mimo pracovného pomeru -** medzi dohodami a pracovnými zmluvami založenými na pracovných úväzkoch je hlavným rozdielom výraznejšie zákonom dané

[27] V zmysle zákona č. 355/2007 Z. z. o ochrane, podpore a rozvoji verejného zdravia je zamestnávateľ povinný zaradiť všetkých zamestnancov kategórií: kategória 1–2 → ľahká až stredná práca, a kategória 3–4 → ťažká alebo veľmi ťažká fyzická práca, pri ktorej hrozí ohrozenie zdravia. V zmysle vyhlášky Ministerstva zdravotníctva SR č. 542/2007 Z. z., ktorou sa ustanovujú podrobnosti o faktore práce a pracovného prostredia pri posudzovaní zdravotných rizík - ukazovateľmi fyzickej záťaže sú napr. minútová spotreba energie, tepová frekvencia, frekvencia pohybov, prenášané bremená - kritériá sú napr. energetická spotreba na zmenu, frekvencia a hmotnosť manipulovaných bremien, trvalé zapojenie veľkých svalových skupín, dlhodobé nepriaznivé pracovné polohy.

[28] Napr. pracovník vo výrobe pri montáži dielov, pracovník obsluhujúci výrobné stroje, robotník na stavbe

obmedzenie celkového pracovného času v určitom časovom úseku (týždňa alebo 12 mesiacov). Zároveň znevýhodňuje dohoda pracovníkov absenciou nároku na odmenu za nadčasy, resp. možné príplatky (§ 223a).[29] Výhodou práce na dohody môže byť väčšia flexibilita pracovného času, ale nevýhodou pravdepodobnosť záujmu pracovať viac (underemployment) ako sa zamestnancovi podarí v rámci zákona dohodnúť.

- **pri rovnomernom, nerovnomernom rozvrhnutí pracovného času, špecifických povolaniach a práci v noci -** bez ohľadu na to, v akom rozvrhnutí pracovného času zamestnanci pracujú, alebo do akej kategórie práce patria, zamestnávatelia majú možnosť znížiť ustanovený týždenný pracovný čas na nižší ako je strop uvedený v ustanovení § 85 pre daný druh prevádzky či zamestnanca. V prípade pracovníkov z kategórie 3. a 4. by pokles musel byť dostatočný na to, aby pri 4 dňoch práce v týždni dodržali zákonné, resp. bezpečnostné obmedzenie 8 hodín práce v priebehu 24 hodín. V prípade pracovníkov pracujúcich v noci by sa muselo upraviť ustanovenie § 9 ods. s ohľadom východiska výpočtu priemernej dĺžky pracovnej zmeny z „*päťdenného pracovného týždňa*“ na „alebo štvordňového pracovného týždňa, podľa uzatvorenej pracovnej zmluvy.“

2.4 Medzinárodné porovnanie a best practices členských štátov

Všetky krajiny EÚ transpozíciou smernice 2003/88/EÚ o niektorých aspektoch organizácie pracovného času implementovali do národnej legislatívy - **obmedzenie dĺžky priemerného pracovného času** pre každé obdobie siedmich dní vrátane nadčasov na najviac 48 hodín, nárok na minimálny denný odpočinok trvajúci 11 po sebe nasledujúcich hodín v priebehu 24 hodín a minimálny neprerušovaný odpočinok v trvaní aspoň 24 hodín plus jedenásťhodinový denný odpočinok za každé obdobie siedmich dní.

Transpozíciou smernice 2019/1158/EÚ o rovnováhe medzi pracovným a súkromným životom implementovali požiadavku **zvýšenej miery flexibility pre vybrané skupiny pracovníkov**. Pod flexibilnými pracovnými nastaveniami rozumie smernica „možnosť pre pracovníkov prispôsobiť svoj rozvrh pracovného času, a to aj prostredníctvom využívania práce na diaľku, pružného pracovného času alebo skráteného pracovného času.“ Členské krajiny sa podľa článku 9 zaviazali, že prijmú opatrenia na zabezpečenie, aby opatrovatelia detí najmenej vo veku do 8 rokov mali právo požiadať o flexibilné formy organizácie práce, s primerane obmedzenou dĺžkou obmedzenia ich trvania, aby zamestnávatelia zvážili žiadosti, reagovali v primeranej lehote s prihliadnutím na potreby zamestnávateľa aj pracovníka a odôvodnili zamietnutie, resp. odklad. Členské štáty môžu podmieniť právo požiadať o flexibilné formy organizácie práce požiadavkou na určité odpracované obdobie alebo požiadavkou na určitú dĺžku pracovnoprávneho vzťahu, ktoré nesmú presiahnuť 6 mesiacov.

V Českej republike je ustanovená pracovná doba 40 hodín týždenne, resp. 37,5 hodín pri viaczmennej či nepretržitej prevádzke a 38,5 hodín pri dvojzmennej prevádzke podľa ust. § 79 zákon č. 262/2006 Sb. Od 1.1.2025 sa rozšírili možnosti rozvrhovania si pracovného času zamestnancom. Vrátane práce nadčas **nesmie priemerný týždenný pracovný čas presiahnuť 48 hodín** (§ 93 ods.4) v období najviac 26 týždňov po sebe nasledujúcich, ak sa na tom so zamestnávateľom písomne dohodnú, resp. v období najviac 52 týždňov po sebe nasledujúcich, ak to vymedzí kolektívna zmluva (§ 78). Tento limit vyrovnávacieho obdobia

[29] . V prípade, že ju majú nariadenú vykonávať vo sviatky, v sobotu, nedeľu, alebo v noci, patrí im príplatok za každú hodinu práce rovnaký ako v pracovnom pomere.

platí aj pre pružnú pracovnú dobu (§ 85 ods. 4), konto pracovnej doby (§ 86 ods. 3), ako aj pre zamestnanca, ktorý si rozvrhuje pracovnú dobu sám (§ 87a ods. 2).[30]

Pracovnú dobu rozvrhuje zamestnávateľ a určuje začiatok aj koniec zmien a oboznamuje zamestnancov s rozvrhom najneskôr 2 týždne, resp. 1 týždeň v prípade konta pracovnej doby, pred začiatkom obdobia práce (§ 84). Rozvrhuje ju spravidla do 5 dňového pracovného týždňa (§ 81), pričom dĺžka zmeny nesmie presiahnuť 12 hodín. Ak si prácu rozvrhuje zamestnanec sám, nevzťahujú sa na neho ustanovenia ohľadom rozvrhovania pracovného času (§ 87a ods.2). Skrátenie ustanovenej pracovnej doby bez zníženia mzdy môže obsahovať len kolektívna zmluva alebo vnútorný predpis (§ 79 ods. 3).

V Poľsku je štandardný pracovný čas 8 hodín denne[31], resp. 40 hodín v (5 dňovom) pracovnom týždni, ale v priemere 4 mesiacov s možnosťou predĺženia na 12 mesiacov z objektívnych/technických dôvodov, ktoré musí byť predmetom dohody zamestnávateľa so zástupcami zamestnancov, resp. v kolektívnej zmluve, nesmie prekročiť 48 hodín (§ 129). Zamestnanec môže písomne požiadať o individuálny rozvrh alebo pružný pracovný čas v rámci existujúceho systému pracovného času zamestnávateľa.[32] Pracovný deň nesmie presiahnuť 12 hodín ani pri uplatnení pružného pracovného času (§ 140 zákonníka práce), ani pri uplatnení **„redukovaného“ pracovného týždňa kratšieho ako 5 dní v týždni** (§ 143 zákonníka práce od novely účinnej od apríla 2023), o ktorý musí zamestnanec písomne požiadať a zamestnávateľ môže uplatniť s vyrovnávacím obdobím 1 mesiac.

Ak povaha práce/prevádzky neumožňuje pravidelný rozvrh práce, je najviac 12 hodinový[33] denný režim pracovného času možný za predpokladu dohody vyrovnávacieho systému ako napr. „**systém ekvivalentného/balansovaného pracovného času**“, pričom očakávané dlhé pracovné zmeny sú kompenzované voľnom (priemysel, zdravotné a sociálne služby), alebo pracovný týždeň skrátený (obchod). Vyrovnávacie obdobie je štandardne mesiac, ale v odôvodnených prípadoch môže byť lehota predĺžená na 3 (v prípade odôvodnených prípadov), resp. 4 mesiace, (z dôvodov sezónnosti) (§ 135, ods. 2-3 zákonníka práce).
V rozvrhu práce na najmenej mesiac dopredu musí zamestnávateľ najmenej týždeň pred začiatkom práce uviesť začiatok a koniec rozvrhu práce, presné hodiny práce počas dňa, týždňa a mesiaca, vyrovnávacie obdobie, dni odpočinku (§ 129). V prípade individuálneho rozvrhu pracovného času musí byť zamestnanec informovaný o pravidlách rozvrhovania pracovného času (§ 140).

V Maďarsku je štandardný 40 hodinový ustanovený pracovný týždeň s 8 hodinovými pracovnými dňami 5 dní v týždni s možnosťou odchýlky až do 12 hodín[34] práce denne

[30] Zamestnanec, ktorý si rozvrhuje prácu sám nemá nárok na náhradu mzdy za prácu vo sviatok a bez potreby uvedenia dôvodov, platí 15 dňová výpovedná lehota (rovnako ako v prípade práce na diaľku či na zdieľanom pracovnom mieste).
[31] V prípade výkonu práce v podmienkach prekročenia najvyšších prípustných koncentrácií alebo intenzít zdraviu ohrozujúcich faktorov, tehotných zamestnankýň a bez súhlasu zamestnancov starajúcich sa o deti do 4 rokov nesmie prekročiť pracovný čas 8 hodín denne. V nepretržitých prevádzkach (napr. služby verejnosti) je ustanovený týždenný pracovný čas možné predĺžiť na 43 hodín v priemere pri vyrovnávacom období 4 týždňov (§ 138 zákonníka práce).
[32] V systéme pracovného času „zameraného na úlohy“ nie je potrebné zaznamenávať čas práce (§ 149 zákonníka práce).
[33] V prípade stráženia zariadení alebo čiastočnej pohotovostnej práce je hranica až 16 hodín a v prípade stráženia osôb či majetku a záchranárskych zložiek je hranica 24 hodín denne počas najviac 1 mesiaca s nárokom na následné rovnako dlhé obdobie odpočinku.
[34] Príbuzní zamestnávatelia a zamestnanci pracujúci v pohotovostnej práci („on-call“) ako napr. zdravotný personál musia mať podpísanú dohodu, ale pracovný čas sa im môže predĺžiť až na 24 hodín denne, resp. 72 hodín

za podmienky dodržania priemerných 48 hodín týždenne v priemere (vrátane nadčasov) za obdobie 24 mesiacov a zmluvného dojednania oboch strán. 12 hodinový pracovný čas je možný napr. pri pružnom pracovnom čase. V rámci nerovnomerného rozvrhovania pracovného času používajú v priemysle aj napr. „**účet pracovného času“** (**„working time banking**“, § 98 zákonníka práce). Ide v podstate o konto pracovného času s upresnením začiatku a konca obdobia, avšak kolísanie pracovného času (medzi 4-12 hodinami denne, § 99) nie je považované v časoch vyššieho počtu odpracovaných hodín za nadčasy. Vyrovnávacie obdobie trvá najviac 16 týždňov, resp. 24 týždňov v prípade stavu núdze. Medzi flexibilné formy zamestnávania patrí telepráca, ktorá na rozdiel od home-office práce je upravená v zákonníku práce a podmienená písomnú dohodu o pravidelnej práci mimo pracoviska zamestnávateľa.
V Rakúsku je dĺžka pracovného týždňa možná až 60 hodín (pri 8 hodinách, resp. najviac 12 hodinách denného pracovného času), ale v priebehu 17 týždňov nesmie týždenný priemer presiahnuť 48 hodín. Pri rakúskom pružnom pracovnom čase, tzv. Gleitende Arbeitszeit (§ 4b zákonníka práce), nesmie pracovný čas („Normalarbeitszeit“) presiahnuť 10 hodín, resp. 12 hodín pokiaľ sa nadrobený kredit dá vyčerpať a nekoliduje s limitom priemerného týždenného času či týždenného odpočinku. Pružná časť pracovného času je v kompetencii zamestnancov. V prípade **dohody práce rozvrhnutej na 4 dní sa 2 hodiny z odpracovaných 12 hodín každý deň rátajú ako nadčasy (bola zavedená tzv. „garancia dobrovoľnosti“,** resp. právo odmietnuť pracovať nad 10 hodín bez uvedenia dôvodu, možnosť tretieho dňa pracovného odpočinku bez garancie, že musí byť poskytnutý v nepretržitej forme). Kolektívne zmluvy v logistike a distribúcii v roku 2024 znížili pracovný čas z 36 na 35 hodina v telekomunikáciách z 40 na 38,5 hodín týždenne.[35]

Pri tzv. „**Durchrechnung**“ (§ 4 zákonníka práce) rozvrh konkrétneho pracovného času určí zamestnávateľ najmenej 14 dní vopred. Cieľom dohody medzi zamestnávateľom a zástupcami zamestnancov je vyváženie nevýhod vyplývajúcich zo straty nároku na kompenzáciu za nadčasy s výhodami ako napr. časové kredity na zníženie pracovného času neskôr („Zeitzuschläge“) alebo finančnú náhradu („Entgelt“). Zákonník práce umožňuje prenos plusových a mínusových hodín do nasledujúceho vyrovnávacieh o obdobia, pokiaľ to dovoľuje kolektívna zmluva. Kolektívne zmluvy alebo dohody na pracovnej úrovni môžu podľa zákona predĺžiť 17 týždenné vyrovnávacie obdobie až na 26 týždňov, resp. v špecifických prípadoch až 52 týždňov. Na prenos usporeného kreditu pracovného času naprieč celým obdobím trvania zamestnania bolo navrhnuté „Zeitwertkonto“, resp. dlhodobé hodnotové konto pracovného času. Avšak nie je v praxi tak využívané na zvyšovanie rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom, ale skôr pri skoršom odchode do dôchodku.

Belgicko[36] upravuje v zákonníku práce najviac 8 hodín práce denne a 38 hodín týždenne, 11 hodín odpočinku v priebehu 24 hodín a 35 hodín počas týždňa. Nadčasy sa platia nad 9 hodín denne a 40 hodín týždenne. Rozdiely medzi odvetviami sú ponechané na úpravy v odvetvových kolektívnych zmluvách. Prevádzky s nadväzujúcimi zmenami, resp. nepretržité prevádzky z technických príčin majú možnosť zadeľovať prácu najviac 11 hodín denne a 50 hodín týždenne, resp. 12 hodín a až 56 hodín týždenne, ak sú rozdelené na 7 dní.[37] Zároveň má zavedenú flexibilitu - **dvojtýždenný „alternujúci týždenný rozvrh“,** ktorý na žiadosť

týždenne. Štandardné ustanovenia o pracovných podmienkach zamestnancov sa nevzťahujú na výkonných zamestnancov špecifikovaných v zákonníku práce a v pracovnej zmluve, napr. aj podmienkou výšky mzdy presahujúcej 7násobok aktuálnej minimálnej mzdy.

[35] 6.10.2025: Four days a week? Europe debates shorter working times

[36] Návrh zákona v belgickom parlamente z 14.3.2025, Doc 56 0767/ (2024/2025)

[37] Špeciálnu autorizáciu však je potrebná v prípade odvetví, kde normálne limity nie je možné dodržať, alebo pre pred a popracovné aktivity nevyhnutne vykonávané mimo normálneho pracovného času.

zamestnanca na plný úväzok v prípade súhlasu zamestnávateľa (v prípade možného odmietnutia, nutné písomné zdôvodnenie) a formálnej zmeny pravidiel práce umožňuje v priebehu 2 na seba nadväzujúcich týždňov pracovať 1 kratší a 1 dlhší týždeň za podmienky dodržania minimálnych a maximálnych hraníc denného a týždenného pracovného času (9 a 45 hodín) a priemerného týždenného času. Písomnú dohodu je možné stanoviť na najviac 6 mesiacov, ale potom je možné ju obnoviť. Denný pracovný čas nesmie presiahnuť 8 hodín, resp. 12 hodín denne a týždenne 50 hodín v nepretržitej prevádzke.

Pripravuje sa návrh ročného priemerovania pracovného času zamestnancov (tzv. **annualizácia pracovného času**, resp. accordeon rozvrh) pracujúcich na plný, ako aj skrátený pracovný úväzok, pričom kompenzácia odpracovaných hodín nad priemer bude možná vo forme kompenzačného voľna, alebo platby za extra hodiny. Zároveň je v pláne zrušenie podmienky minimálnej hranice 1/3 úväzku pre kvalifikáciu skráteného úväzku a zvýšenie hranice hodín nadčasov ročne so súčasným oslobodením prvej tretiny z maximálneho rozsahu nadčasov od daní a sociálnych odvodov, či zrušenie „všeobecného“ zákazu práce v noci.

Konto pracovného času (Arbeitszeitkonto) v Nemecku sa v podstate podobá „accordeon rozvrhu“. Krátkodobé (ročné) pracovné konto („Jahresarbeitzeit“ s rovnako dlhým vyrovnávacím obdobím), alebo aj dlhodobé („Langzeitkonto“, napr. celoživotné) pracovné konto má za cieľ uľahčiť čerpanie sabaticalu alebo predčasného dôchodku, ale v podstate umožňuje flexibilné rozvrhovanie pracovného času vo vopred vymedzenom časovom rámci a vyrovnanie rozdielu medzi skutočne odpracovaným a zmluvne ustanoveným pracovným časom pri 12 mesačnej lehote (koncept anualizácie pracovného času).[38] Uvádza minimálne a maximálne počty plusových a mínusových hodín v rámci pracovného konta.

V Nemecku je bez objektívnych príčin možné predĺžiť pracovný čas z ustanovených 8 na 10 hodín v priebehu 24 hodín takže týždenný pracovný čas pri najviac 6 pracovných dňoch vychádza až na 60 hodín. Avšak v priebehu 6 mesiacov (24 týždňov)[39] nesmie presiahnuť priemere 48 hodín. Gleitzeit sa podobá režimu pružného pracovnému času s rozdielom, že sa pri Gleitzeit vyhodnocuje na 6 mesačnej báze. Základný pracovný čas je ešte flexibilnejšie upravený v režime funkčného času, tzv. Funktionszeit, ktorý v závislosti od požiadaviek odvetvia či oddelenia je možné dohodnúť v rámci užšieho pracovného tímu. Pracovný čas postavený na dôvere, tzv. Vertrauensarbeitszeit, t.j. umožňuje rozvrhovanie pracovného času zamestnancom samotným v rámci širokého vopred stanoveného časového rozpätia s dôrazom na výsledky práce a nie dĺžku trvania.

Vo Francúzsku je od 1.1.2000 (od 2002 pre MSP) zákonom ustanovený pracovný úväzok 35 hodín (§ L3121-27) s možnosťou pracovať aj viac, už vo forme nadčasov, v priemere až do 48 hodín týždenne, ale len 10 hodín denne (§ L3121-18), výnimočne kolektívna dohoda umožňuje 12 hodín denne za predpokladu dodržania odpočinkových lehôt a ročného maxima pracovného času. Presnú formu pružnosti ako aj vyrovnávacie obdobie pracovného času upravujú dohody medzi zamestnávateľom a zamestnancami pričom zákonník práce uvádza, že môže byť až rok a v špecifických prípadoch aj dlhšie, resp. až 3 roky (na základe kolektívnej dohody). Zo zákonníka práce vyplýva, že rozhodnutím zamestnávateľa sa môžu hodiny

[38] Jednou variantou pracovného konta je konto „semafór“ rozdeľuje kredity pracovného času na pásma – zelené (najvyššia možná rozhodovacia právomoc zamestnanca ohľadom času práce a odpočinku), žlté (varovné-úprava pracovného času je možná len so súhlasom nadriadených), červené (prekročené hranice plusových a mínusových hodín práce, rozhodovanie o úprave pracovného času je zamestnancovi odobrané do času návratu do žltého/ zeleného pásma.

[39] To však predstavuje odchýlku od smernice 2003/88/EÚ

odpracované nad rámec ustanoveného týždenného pracovného času presúvať medzi týždňami v referenčnom období 9 týždňov (§ L3121-41), ak zamestnáva menej ako 50 zamestnancov a 4 týždňov, ak zamestnáva viac ako 50 zamestnancov (§ L3121-45). Zamestnávatelia v nepretržitých prevádzkach majú možnosť predĺžiť vyrovnávacie obdobie na viac ako 9 týždňov (§ L3121-46).

„Aménagement du temps de travail“ zahŕňa flexibilné rozvrhy pracovného času na dlhšie obdobie ako deň či týždeň, napr. 4 mesiace, rok alebo až 3 roky. Môžu mať podobu ročného rozvrhovania („annualisation“), kolísavých týždenných úväzkov (sezónnosť) alebo pracovných cyklov (nepretržitosť prevádzky), pričom nadčasy sa počítajú až po ukončení uvedeného vyrovnávacieho obdobia. Zákonník pozná pružný pracovný čas, („individualizovaná pracovná doba“ alebo „variabilné hodiny“) a rôzne kontá/účty pracovného času (napr. „účet úspor času“ pracuje s kreditom hodín/dní), teleprácu (pružnosť v mieste, nie čase práce), ako aj rozvrhovanie pracovného času zamestnancom samotným („forfait-jours“, bez limitu počtu hodín na deň/týždeň, podľa počtu dní za rok).

Koncept anualizácie (stanovenie 12 mesačnej lehoty na dosiahnutie priemeru ustanoveného) pracovného času dáva zamestnávateľom a zamestnancom voľnosť a umožňuje väčšie výkyvy v počte hodín odpracovaných v jednotlivých týždňoch. Tento koncept je v súlade so smernicou 2003/88, pokiaľ je ukotvený v národnej legislatíve v rámci povolených výnimiek platných nad rámec 4 mesiacov. Slovenský Zákonník práce pri transponovaní smernice nevyužil možnosť referenčné obdobie výpočtu maximálneho priemerného týždenného pracovného času predĺžiť na 4 mesiace, ale zachoval len možnosť historicky bežného 4 týždňového obdobia. 12 mesačnú lehotu umožnil len v prípade zmluvne dohodnutého konta pracovného času, ktorý na Slovensku nie je takmer vôbec využívaný. Ale najmä, je spájaný len so sezónnymi výkyvmi *potreby* práce (napr. v priemyselnej výrobe) a zamestnávateľ sa na ňom, t.j. na princípe obyčajného započítania plusových a mínusových hodín práce vo vyrovnávacom období namiesto platenia nadčasov, resp. prepúšťania, musí dohodnúť so zástupcami zamestnancov.

Koncept „4 dňový pracovný týždeň“ („4dpt“)

Na konci 19. storočia venoval pracovník (ne-poľnohospodár) práci viac ako 50 týždňov, resp. 3000 hodín ročne, 60-70 hodín týždenne (10-16 hodín denne, 6 dní v týždni). Do začiatku 1. svetovej vojny klesali tieto počty pomaly. Technologické a sociálno-politické zmeny, ktoré priniesli 1. svetová voja, či veľká hospodárska depresia, tento pokles urýchlili (8 hodín denne, 6 dní v týždni). Po krátkom reštarte po 2. svetovej vojne, v mnohých krajinách pokles pracovného času pokračoval (8 hodín denne, 5 dní v týždni ako aj nárast počtu dní dovolenky, dní pracovného pokoja/štátnych sviatkov). Pokles v jednotlivých krajinách bol rozdielne rýchly aj veľký.[40] Tak ako v minulosti aj dnes sa používajú podobné **argumenty s cieľom zníženia pracovného času na 4 dni práce týždenne**.

Tab. č. 1: **Týždenný pracovný čas nepoľnohospodárskych pracovníkov**

	1870	1880	1890	1900	1913	1929	1938	1950	1960	1970	1980	1990	2000
Austrália	56,2	53,3	50,5	48,1	44,7	45,5	45	39,6	39,6	39,6	39,2	40,1	40,55
Belgicko	72,2	69,3	66,5	64,2	59,5	48,2	48		42,5	39,9	38,5	36,6	36,9
Kanada	57,2	59	60,9	62,6	57,9	49	47,2	42,3	40,7	39,7	38,5	38	39,4
Dánsko	69,9	64,6	59,9	56	55,8	48,5	47,6	46	44,4	39	37,5	35	38,5

[40] Giattino,Ch., Ortiz-Ospina,E, 2020: Are we working more than ever? Our World in Data

Francúzsko	66,1	66	65,9	65,9	62	48	39	44,8	45,9	44,8	40,7	39,9	35,75
Nemecko	67,6	66,3	65,1	64	57	46	48,5	48,2	45,6	43,8	41,6	39	39,9
Írsko	63,8	62	60,2	58,6	56,4	46,6	48,2	45		42,7	41,1	42,1	39,35
Taliansko	63,3	63,4	63,6	63,8	62,4	48,8	48,5	47,8	42,4	42,9	42,5	39,6	38,4
Holandsko	65	63,4	61,9	60,5	58,6	48,1	48,5	49,2		45,1	40,8	34	33,85
Španielsko	64,7	62,7	60,8	59,1	56,7	48,5	47			40	38,9	35,45	
Švédsko	69,6	64,6	59,9	56	56	48	46,3	46,8	43,4		37,7	38,2	37,7
Veľká Británia	56,9	56,6	56,3	56	56	47	48,6	45,7	44,7	42	40	42,4	40,45
USA	62	61	60	59,1	58,3	48	37,3	42,4	40,2	38,8	39,1	39,7	40,25

Zdroj: Huberman, Minns, 2005

1. Technický pokrok zvyšuje produktivitu práce a umožňuje ľuďom pracovať menej

Pokles dĺžky priemerného pracovného času (priemerný počet odpracovaných hodín) prebiehal v jednotlivých krajinách súčasne s nárastom národného príjmu, resp. priemerných príjmov domácností. Dodnes je dĺžka pracovného času v chudobnejších krajinách vyššia ako v tých bohatších, v ktorých si môžu dopriať viac voľného času. Príčinou zvyšovania národných aj priemerných príjmov pracovníkov je nárast produktivity práce.[41] Vysoká produktivita práce umožňuje väčšiu produkciu za 1 hodinu práce, takže pracovníci môžu pracovať kratšie pri rovnakej úrovni výsledného produktu. Napriek tomu pracujú v porovnateľne produktívnych krajinách rôzne dlho.

Tab. č. 2: **Ročný priemerný počet odpracovaných hodín na pracovníka**

	1950	**1960**	**1973**	**1980**	**1990**	**2000**	**2010**	**2023**
Belgicko	2124	2023	1843	1722	1678	1589	1578	1593
Dánsko	2050	1909	1710	1577	1441	1466	1422	1380
Francúzsko	2351	2188	1920	1776	1622	1542	1528	1487
Nemecko	2427	2181	1885	1756	1583	1465	1425	1335
Taliansko	2073	2137	1923	1826	1833	1828	1743	1701
Holandsko	1972	2104	1788	1591	1486	1474	1430	1439
Švédsko	1800	1695	1466	1370	1410	1489	1486	1432
Veľká Británia	2023	1948	1723	1654	1617	1568	1522	1523
Island			1886	1706	1683	1714	1528	1452
Austrália	2023	1945	1837	1815	1806	1797	1655	1611
USA	2022	1968	1910	1840	1836	1888	1773	1789
Čína		2177	2243	2243	2247	2334	2444	2328
India			2431	2419	2436	2446	2506	2383
Singapur		2400	2347	2281	2432	2574	2479	2283
Brazília	2364	2470	2426	2298	2175	2136	2051	1994
Čile		2477	2311	2384	2422	2263	2070	1950
Kolumbia	2787	2661	2569	2488	2362	2347	2454	2471
Slovensko					1828	1816	1805	1621

Zdroj: Feenstra et al. - Penn World Table (2025)

Informatizácia a digitalizácia spoločnosti, priemysel 4.0 a integrácia umelej inteligencie predstavujú technický pokrok zvyšujúci produktivitu práce, no zároveň prispieva k **trendu nahradzovania práce človeka**. To, do akej miery sa v krajine/pracovníkovi znižuje

[41] Celkový produkt (HDP) vytvorený celkovou pracovnou silou (celkový ročný počet odpracovaných hodín) umožňuje vypočítať veľkosť HDP na 1 odpracovanú hodinu, resp. mieru návratnosti investície do1 hodiny práce.

podiel práce na príjmoch a zvyšuje podiel kapitálu, závisí od schopnosti získať a udržiavať vysokú úroveň ľudského kapitálu[42], ktorý zahŕňa najmä vzdelanie, nadobudnuté zručnosti a skúsenosti. Niektoré sú typicky nadobudnuté počas výkonu práce, iné naopak, vo voľnom čase, čím zvyšujú záujem o skrátenie pracovného času pre účely zvýšenia produktivity práce. Na druhej strane, je v súlade s ekonomickou teóriou aj to, že zamestnanci sú ochotní s rastúcimi mzdami pracovať viac hodín týždenne do určitého „bodu", od ktorého sa priority zmenia a voľný čas sa stáva dôležitejší.[43]

2. Spokojnosť pracovníkov z viac voľného času pretavená do vyššej produktivity práce

Dobré fyzické a mentálne zdravie zlepšujú životné podmienky jednotlivcov, resp. celých komunít. V závislosti od aktuálneho počtu hodín strávených ročne v práci a veľkosti príjmov môže byť zdravie silným motivátorom znižovania počtu odpracovaných hodín, resp. preferovanou hodnotou pred dodatočnými príjmami. Vedecké výskumy prepájajú zvýšenie kvality života aj so slobodou alokovať čas.[44] Výskum zachytáva prepojenie pozitívnych účinkov lepšej rovnováhy života a práce s udržateľnosťou produktivity[45] keďže produktivita práce v jednom časovom úseku ostáva vysoká len po určitú hranicu.

3. Celospoločenské vplyvy a tlak na zmenu správania

V minulosti 1. svetová vojna a za ňou nasledujúca Veľká hospodárska depresia, či sociálne hnutia silnejúce v dôsledku revolúcie v Rusku, dnes energetická či klimatická výzva, ale aj pandémia Covidu, ktorá poskytla príležitosť zamestnancom ako aj zamestnávateľom vyskúšať si flexibilnejší pracovný čas ako 5 dní 8 hodín v týždni a mnohých presvedčil o potenciálnych možnostiach a výhodách. Navyše, v mnohých krajinách sa prejavil aj trend rozsiahleho počtu rezignácií a dobrovoľných odchodov[46] pracovnej sily počas a po pandémii, ale najmä ešte pred ňou.[47] Pracovná sila vyčerpaná z dodatočného tlaku zdravotného ohrozenia, potreby väčšej rovnováhy medzi prácou a súkromím, opúšťala svojich zamestnávateľov, ktorí museli hľadať spôsoby ako zatraktívniť pracovné miesta. Rozsiahle „premiešanie" pracovníkov odhalilo, že pre zamestnávateľov je náhrada zamestnanca drahšia ako jeho udržanie.[48]

4. Preferencie zamestnancov a motivácie zamestnávateľov ohľadom dĺžky pracovného času

Prehľad záverov odbornej literatúry venovanej analýze preferencií jednotlivcov ohľadom pracovného času[49] poukazuje na to, že ženy v priemere preferujú pracovať menej ako muži, vzhľadom na špecifické efekty manželstva, ale najmä starostlivosti o deti. U bezdetných párov

[42] 18.7.2025: Inclusive growth: 'recipes for success' beyond Industry 4.0

[43] Iacovoiu, V., B, 2020: An Empirical Analysis of the Relationship between Wages and Working Time, In: Eonomic Insights – Trends and Challenges.

[44] Ortiz-Ospina, E., Herre, B., Acisu, T., Giattino, Ch., Rose, M, 2024: Time Use, Our World in Data

[45] Lee, D-W., Lee, J., Kim, H-R., Kag, M-Y., 2020: Association of long working hours and health-related productivity loss, and its differential impact by income level: A cross-sectional study of the Korean workers, In: Journal of Occupational Health

[46] Bureau of Labor Statistics považuje tzv. „quit rate", resp. mieru odchodov z práce, na národnej úrovni za ukazovateľ dôvery (v ekonomiku, v príležitosti)

[47] 2.12.2025: Employee Turnover Seasonality: Why Quit Rates Are Down but Retention Risks Remain High

[48] 25.2.2025: HR trends: Retention is the new Recruitment

[49] Detailnejšie pochopenie celkovej zmeny ponuky, počtu odpracovaných hodín celkovo, týždenne, ale aj v počte skrátených úväzkov, či druhých pracovných miest, uľahčuje analýza preferencií jednotlivcov ohľadom pracovného času z hľadiska demografie (vek, pohlavie), štruktúry domácností (rodina, neplatené povinnosti), práce samotnej (pozícia, vzťahy na pracovisku), širšieho kontextu (pravidlá práce, kratšie pracovné úväzky).

preferujú redukcie pracovného času obaja. Všeobecne, mladší pracovníci by si želali pracovať viac (underemployed) a starší menej (overemployed) ako pracujú. V závislosti od závažnosti stavu, zdravotné problémy sú dôvodom na preferovanie redukcie pracovného času.[50]

Všeobecné normy ohľadom adekvátneho pracovného času sú preberané z domácnosti, ale aj na úrovni krajiny, keď napr. vysoký podiel skrátených pracovných úväzkov znižujú preferencie pracovného času obyvateľov v krajine. **Dlhší pracovný čas** sa vyskytuje častejšie u pracovníkov s vyšším „**statusom**" (vychádzajúcim zo vzdelania/odbornosti/skúseností, finančného ohodnotenia) a preferovali by ho zredukovať. Redukciu pracovného času preferujú aj povolania s vysokou úrovňou **stresu a intenzity práce** (napr. zdravotné sestry). Niektoré povolania spájané typicky s dlhšími pracovnými časmi, ale v prípade predpokladov **kariérneho postupu/ekonomického benefitu**, **nepreferujú redukciu** pracovného času (napr. lekári, samozamestnaní/podnikatelia, akademici). Podobne ani pracovníci odmeňovaní na hodinovej báze nepreferujúc znižovanie pracovného času, s výnimkou práce na zmeny.

Seniorní pracovníci z organizácií, ktoré sa zapojili medzi prvými do testovania v rámci koordinovaných pilotov, vnímali diskusiu o 4DPT ako dlhodobý trend. Chceli získať konkurenčnú výhodu, zlepšiť svoju reputáciu na trhu práce a zároveň zlepšiť pracovné podmienky svojich zamestnancov..[51]

V podstate sú skrátený pracovný týždeň, flexibilný pracovný čas, či práca z domu považované za benefity, podobne ako extra dni dovolenky nad rámec zákona. **Medzi najžiadanejšie benefity[52] na slovenskom trhu práce v roku 2024 patrili finančné odmeny, viac dní dovolenky a práca z domu.[53]** Podľa výsledkov dostupných prieskumov na Slovensku, viac dní dovolenky je najdôležitejší benefit najmä pre ľudí s nízkymi mzdami, preferujú ho ľudia so stredoškolským vzdelaním a pracujúci vo výrobe, v doprave, cestovnom ruchu, gastre, štátnej správe a zdravotníctve, ale aj v elektrotechnike a energetike. Flexibilný pracovný čas oceňujú najmä v manažmente, administratíve, ekonomike, stavebníctve a pracovníci s vysokoškolským vzdelaním, pričom v manažmente a ekonomike by sa potešili ešte flexibilnejšiemu pracovnému času. Pre IT sektor je najdôležitejší benefit práca z domu.[54] Presnejšie údaje o počte pracovných hodín, ktoré by pracovníci na Slovensku chceli pracovať, by sa dali prezentovať po spracovaní údajov výsledkov harmonizovaného EÚ výberového zisťovania pracovných síl realizovaného Štatistickým úradom SR. [55]

[50] Antal et al, 2023: Shorter hours wanted? A systematic review of working time preferences and outcomes, In: International Labour Review 163(3)

[51] Ako doplnok existujúcich foriem pružného pracovného času, ako alternatívu neobmedzenej práce na diaľku/ z domu, ako väčšiu hodnotu ako peňažné odmeny alebo chill-out zóny, ako morálne riešenie prevzatia zodpovednosti za zdravie pracovníkov ako jednej z potrieb podniku samotného (zvrátenia trendu zhoršovania výkonu z prepracovania zamestnancov).

[52] Medzi benefity poskytované zamestnávateľmi na dobrovoľnej báze, v niektorých odvetviach a sektoroch bežnejšie ako v iných, patrí napr. aj 13. (14. plat), výkonnostné odmeny, príspevok na dôchodkové sporenie (III. Pilier), príspevok na životné alebo úrazové poistenie, príspevok na bývanie alebo dochádzanie, príspevok na šport a wellness, príspevok na štúdium, príspevok na rekreáciu (zákonný nárok zamestnávateľov od 49 zamestnancov vyššie a zamestnancov od trvania 24 mesiacov nepretržitého pracovného pomeru), vzdelávacie aktivity, alebo služobné auto/notebook/mobil.

[53] Grafton, prieskum 3.1-2.2.2024, 798 respondentov

[54] Platy.sk, 09/2024, 4365 respondentov

[55] Konkrétne v demografickom členení, v členení podľa počtu určeného pracovného času, skutočne odpracovaného času v referenčnom týždni, podľa dôvodov nepracovania, podľa veľkosti zamestnávateľa (aj sektora) a čiastočne aj odvetvia, a to na ročnej báze na štatisticky reprezentatívnej vzorke obyvateľstva Slovenska, konkrétne odpoveďami na otázky C3, C6, C11/C20, D1, D3, D5-7, D9, D10, F2, F3.

5. Príprava, realizácia, hodnotenie, výsledky a odporúčania pilotných testovaní 4dpt

Rámec možného hodnotenia vplyvov zavedenia 4 dpt dosahuje značnú komplexnosť,[56] počnúc spektrom konceptov 4 dňového pracovného týždňa, kľúčových parametrov vplyvu na organizácie, ako aj možných pozitívnych a negatívnych vplyvov. Dobrým nástrojom v prípade záujmu **preskúmať potenciál 4dpt** a zlepšiť kvalifikované rozhodovanie sú **testovania** vo verejnom sektore, alebo (aj štátom podporované) testovania v súkromnom sektore.

Prvé pokusy testovania skráteného týždenného pracovného času vo svete dostupné vo verejných záznamoch, resp. výskumných štúdiách, sú zaznamenané zo 70. rokov 20. storočia v USA v podnikoch, ktoré sa usilovali pritiahnuť pracovnú silu väčšinou skomprimovaním týždenného pracovného času. V roku 1994 v Nemecku zákonníkom práce upravili skracovanie týždenného pracovného času, ktoré slúžilo ako dočasný nástroj na zabránenie prepúšťaniu a šetrenie prostriedkov na ľudské zdroje a s poklesom týždenného pracovného času (dni aj hodiny) súbežne klesli aj mzdy (Volkswagen).[57] Vo Fínsku v rokoch 1996-1999 v dôsledku recesiou vyhrotenej nezamestnanosti na jednej strane a preťaženej pracovnej sile na druhej strane testovali za podpory zdrojov ESF aj národných dotácií zdieľanie pracovných miest s modelom 6+6 v samospráve, resp. 6+6+6 vo vybraných výrobných podnikoch. Model skrátil zamestnancom zmenu na 6 hodín denne (30h/týždeň), [58] čím zvýšil ich efektívnosť a spokojnosť, ale primárnym cieľom bolo predĺženie prevádzkového času služieb, resp. výroby/zariadení z 2 na 3 zmeny denne.[59] V tom istom čase, t. j. v 90. rokoch, z rovnakých dôvodov podporilo dobrovoľné zníženie daňovými úľavami a v roku 1998 znížilo zákonníkom práce Francúzsko ustanovený týždenný pracovný čas z 39 hodín na 35 hodín (s účinnosťou v roku 2000 pre firmy s viac ako 20 zamestnancami, od 2002 aj pre menšie podniky).

Redukovaný model 4dpt spropagoval Novozélandský podnik Perpetual Guardian ešte v roku 2018. Medzi prvými krajinami začal ešte pred pandémiou testovať a vyhodnocovať redukovaný model 4dpt **vo verejnom sektore Island** (2015-2019: 2500 pracovníkov verejného sektora, v administratíve, aj na zmeny). Odvtedy sa väčšie či menšie, ale koordinované pilotné testovania realizovali vo **Veľkej Británii**[60] (2022: 61 organizácií, 2900 zamestnancov[61]),

[56] Landwehr, M.-Topp, J.-Neumann, M, 2025: When Less is More: A systematic review of four-day workweek conceptualizations and their effects on organizational performance

[57] Bardoel, E.-Hopkins, J.L., 2023: Could the 4-day week work? A scoping review. In: Asia Pacific Journal of Human Resources

[58] Zamestnanci mali možnosť voľby formy skrátenia pracovného času a sklon preferovať dodatočný deň voľna pred kratším pracovným dňom, avšak výsledky prieskumov dokazujú, že prvý model nemení dennú rutinu, ale druhý model zvyšuje rovnováhu medzi prácou a súkromím viac.

[59] Anttila, T.-Nätti, J.-Väisänen, M., 2005: The experiments of reduced working hours in Finland. In: Community, Work and Family

[60] Lewis,K, Strange, W, Kellam, J, Kikuchi, L et al, 2023: The Results Are In: The UK´s Four Day Week Pilot, Autonomy Research, UK

[61] Z 61 organizácií, 66 % malo menej ako 25 zamestnancov (29 % malo 10 a menej zamestnancov, 37 % malo 11-25 zamestnancov, 12 % malo 26-50 zamestnancov, 10 % malo 51-100 zamestnancov, 12 % malo 101 a viac zamestnancov, 1 firma mala cca 1000 zamestnancov)

v Írsku[62] (2022: 33 organizácií, 903 zamestnancov), v **Nemecku**[63] (2024: 45 organizácií[64]), či iných krajinách sveta.

Z verejných zdrojov podporované testovanie zavedenia redukovaného 4dpt formou dotácií na zmiernenie finančných rizík, prebehlo nielen v **Španielsku**[65] (2023: 360 tis. zamestnancov verejného sektora,), v **Portugalsku**[66] (2023: 41 organizácií, viac ako 1000 zamestnancov), ale aj vo Švédsku (2015)[67], či v Škótsku (2023).[68] **Poľská** vláda[69] vyhlásila v polovici augusta 2025 výzvu na zapojenie sa súkromných aj verejných organizácií do testovania 4dpt v Poľsku s možnosťou získať podporu vo výške cca 250 tis. eur na projekt, resp. 5000 eur na zamestnanca a so začiatkom testovania od 1.1.2026. Súčasťou výzvy sú presné kvalifikačné kritériá pre uchádzačov, ako aj podmienky predloženia detailných plánov realizácie, vrátane očakávaní a merateľných ukazovateľov. V Dánsku testovali 4dpt v roku 2024 municipality. Spôsobov ako v ďalších krajinách EÚ formulovali svoje predstavy o zvyšovaní blahobytu zamestnancov prostredníctvom podpory 4dpt je viacero.[70] Pochopiteľne, zamestnanci a odbory sú vo viacerých krajinách EÚ v diskusii o 4dpt zástancovia redukcií pracovného času, resp. zvyšovania flexibility, kým zamestnávatelia a vlády zdôrazňujú najmä produktivitu a obavy z finančných nákladov (napr. Švédsko, Dánsko, Taliansko, Rakúsko, resp. Slovensko). Zaujímavý formát redukcie pracovného času zamestnancov, ktoré zamestnávatelia podporili, prijalo Slovinsko. **Úlohou schémy permanentného krátkeho pracovného času je nechať zamestnávateľov skrátiť zamestnancom úväzky počas obdobia hospodárskeho poklesu na aspoň polovičné úväzky a zvyšok času ponúkať tréning, zabrániť prepúšťaniu a preplácať 5-20 hodín týždennej mzdy.** [71]

Pilotné testovanie 4dpt na **Islande** viedlo k tomu, že viac ako polovica pracovnej sily dostala ponuku na skrátenie pracovného času. Polovica respondentov prieskumu 2 roky od ukončenia testovania uviedla, že pracuje 31-40 hodín týždenne (41 % pracujúcich v rámci súkromného sektora, 57 % pracujúcich z municipalít a 71 % pracujúcich v štátnej správe). Najmenej sa redukcia pracovného času dotkla odvetví, v ktorých stále ostáva nad 51 hodín týždenne. Väčšina respondentov bola po zmene spokojnejšia, s väčším poklesom stresu v súkromí ako v práci. Viac v prílohe č. 2.

Na základe prieskumu 2000 spoločností vo **Veľkej Británii** znížilo v období 2017-2022 pracovný čas 10 % zamestnávateľov pri zachovaní mzdy, pričom polovica čerpala finančnú podporu z vládnej (pandemickej) Furlough dotácie. Asi štvrtina respondentov reprezentatívneho prieskumu z tých, čo pracovný čas skracovala, uviedla, že neevidovala žiadne výzvy, či prekážky, ale až tretina nedokázala dosiahnuť rovnaké výsledky

[62] Kelly, O. M, Schor, J. B., Fan, W., Bezdenezhnykh, T., Gu, G., Hubbard, N. B.,2022: The Four Day Week: Assessing global trials of reduced work time with no reduction in pay: Evidence from Ireland

[63] Backmann, J., Hoch, F., Hüby, J., Platz, M., Sinnemann, M.F., 2024, "The 4-Day-Week in Germany: First Results of Germany's Trial on Work Time Reduction," Intraprenör, Berlin, GER.

[64] 73 % organizácie s 10-249 zamestnancov, (13 % menej ak 9 zamestnancov, 14 % organizácie s 250 a viac zamestnancov, počet respondentov prieskumov v jednotlivých fázach postupne klesal z 643, na 420 až 332 aj z dôvodu odkladu času spustenia testovania)

[65] 20.8.2025: Is Spain's Leap to a 37.5 Hour Workweek a Game Changer for Work-Life Balance?

[66] Gomes, P., Fontinha, R.: 2024: Four-Day Week: Results from Portuguese Trial, final report

[67] 4-Day Workweek in Sweden

[68] Four-day week 'good for workers and employers'

[69] Poland to test a shorter working week

[70] Plenta, P-Švecová, S; 10/2024: Štvordňový pracovný týždeň v Európe: legislatíva a pilotné projekty, Kancelária Národnej rady Slovenskej republiky, Odbor Parlamentný inštitút

[71] 6.10.2025: Four days a week? Europe debates shorter working times

ako pred skrátením, pričom len 1 % organizácií plánuje znížiť pracovný čas bez redukcie mzdy v najbližších 3 rokoch (2023-2026). Viac v prílohe č. 2.

Vzhľadom na to, že pilotné testovania a správy za **Veľkú Britániu** (UK) a **Nemecko** (D) predstavujú 2 charakterovo odlišné typy spoločenského, ekonomického prostredia, a pritom **využívali porovnateľný metodický rámec**, predstavuje prezentácia a vzájomné porovnanie, resp. doplnenie ich výsledkov východisko prehľadu na danú tému relevantné pre slovenské organizácie, resp. MSP. Aj preto, že približne ¾ zapojených organizácií boli práve mikro, malé a stredne veľké. Z hľadiska odvetví, najväčší podiel tvorili „profesionálne a iné“ služby (UK-45%, D-36 %) a priemyselná výroba a stavebníctvo (UK-11%, D-18%). Ďalej to boli zdravotníctvo a sociálna pomoc (UK-9%, D-13%), informácie a komunikácia (UK-9%, D-7%), vzdelávanie (UK-9%, D-4%), umenie, zábava (UK-7%, D-7%), neziskový sektor (UK-11%), sieťoví dodávatelia (D-7%), maloobchod (D-4%), stravovacie služby (D-4%).

Cieľom testovania bolo nájsť efektívny spôsob skrátenia pracovného týždňa bez ohrozenia podnikateľských cieľov, resp. spoločenskej a občianskej misie (verejný a neziskový sektor), so zachovaním 100 % produkcie, 100 % pôvodnej mzdy, bez dodatočných pracovaných síl, a to vďaka zvýšeniu produktivity. Organizácie, ktoré sa rozhodli zapojiť do pilotných testovaní mali možnosť využívať metodickú podporu od siete podporných organizácií už pri výbere modelu, resp. nastavovaní vlastného variantu, cez nastavenie hodnotiacich kritérií až po zabezpečenie zberu kľúčových údajov v rámci 6 mesačného testovania zavedenia 4dpt.

Medzi kľúčové **opatrenia zvyšujúce pravdepodobnosť úspechu** patrilo:

- viacero konzultácií ohľadom úprav právnych aspektov pracovných vzťahov (úprava pracovných zmlúv a pracovného poriadku),
- aktívnej a intenzívnej komunikácie s klientami, ale najmä so zamestnancami (informovanie, prieskum preferencií, spätná väzba/kolektívne vyjednávanie, tréning nových zručností),
- zaznamenávanie a korigovanie procesov výroby/poskytovania služby (audit pracovných procesov, plánovanie pracovnej organizácie),
- identifikácia a nastavenie nástrojov zvyšovania efektívnosti, resp. produktivity (analýza možností zvýšenia produktivity práce, zber údajov, analýza hodnotenia vplyvu zmien).

Výsledky testovania 4dpt sa zhodujú v samohodnotenom aj objektívne zachytenom zlepšení fyzického a mentálneho stavu (wellbeing) pracovníkov, udržaní, resp. miernom zvýšení produktivity za predpokladu zavedených organizačných zmien a zvýšení prístupu k pracovníkom (ľahšie prijímanie, pokles rezignácií) zo strany hodnotiaceho manažmentu zapojených organizácií. Rozdiely vo výslednej náročnosti zavedenia, resp. dôvody na pozastavenie účasti na testovaní (8-27 % organizácií) skráteného pracovného týždňa, vychádzali nielen z objektívnych rozdielov vo veľkosti a odvetvovej príslušnosti zamestnávateľov, resp. súvisiacich potrieb plynulosti/nepretržitosti prevádzok a poskytovania služieb, ale aj zo subjektívnych faktorov, ako napr. senzitivity vplyvu makroekonomickej situácie na organizácie, postojov vedenia organizácie, ne/angažovanosti zamestnancov. **Napriek pozorovanému nárastu intenzity, resp. komplexnosti práce, voľno navyše bolo zamestnancami v testovaných organizáciách hodnotené vysoko pozitívne.**

Najúspešnejšie boli menšie podniky, nezaťažené byrokraciou, ktoré neboli vystavené výzvam pokrytia nepretržitej výroby alebo maximalizácie prevádzkového času na poskytovanie služieb zákazníkom. Pozorovania prvých pokusov zavedenia 4dpt hovoria o tom,

že podmienkou zachovania produktivity je efektívne manažovanie času. To je jednoduchšie naplniť v odvetviach tzv. „bielych golierov“ napr. zlepšením sústredenej práce. V odvetviach tzv. „modrých golierov“ to môže vyžadovať zrýchlenie práce, a preto aj stresu a bezpečnostného rizika, alebo rozloženie práce na viac kratších zmien, resp. zamestnancov. Bližšie informácie sú dostupné v prílohe č. 3.

Ďalší výskum je potrebný na potvrdenie výsledkov, resp. je potrebné sledovať efekt 4dpt z dlhodobého hľadiska, po tom ako odznie efekt reciprocity. Predpoklad efektu znie, že zavedenie prospešných pracovných podmienok vedie ku recipročne zvýšenému úsiliu a krátkodobo vyššej produktivite zamestnancov, ale časom treba očakávať prispôsobenie sa novým pracovným podmienkam. Vzhľadom na významný vplyv očakávaní vo výsledkoch testovania skomprimovaného pracovného času, odporúčania pri zavádzaní modelu sa týkajú zohľadnenia samonapĺňajúceho efektu očakávaní,[72] a preto nie je vhodný pre všetkých zamestnancov, ale pre skupinu tých, čo si to želajú a vyhovuje to ich potrebám.

Okrem koordinovaných pilotných testovaní zavedenia 4dpt, v mnohých krajinách uvádzajú skúsenosti z **individuálneho testovania v rámci súkromného sektora.** Medializované príklady o tom, ako firmy zaviedli možnosť pracovať 4 dni v týždni v zahraničí (z Nového Zélandu[73] USA[74], Japonska[75] a ďalší) aj u nás[76] dokazujú, že prax nie je v rozpore s právnym stavom, napriek tomu, že predstavuje odchýlku. Vzhľadom na rozsiahle ekonomické vplyvy a stále nízky počet organizácií, ktoré 4dpt úspešne implementovali, jednotlivé krajiny EÚ vytvárajú postupne rôzne možnosti v legislatíve pre uplatnenie 4dpt v praxi, ale v konečnom dôsledku nechávajú voľbu na trh.[77] „Výsledky testovania majú informovať a neslúžia ako argument zákonných úprav, zatiaľ.“[78]

Nerandomizovaný (výber respondentov nie je náhodný) prieskum postojov zamestnancov k predstave 4dpt realizovaný v roku 2022 na 200 zamestnancoch na Slovensku, 200 zamestnancoch v Čechách a 200 zamestnancoch v Rakúsku, poukázal na odlišnosť v preferenciách a očakávaniach medzi krajinami, pohlaviami aj vekovými kategóriami. Členenie respondentov podľa veľkosti zamestnávateľa, resp. odvetvia nebolo súčasťou prieskumu. Na otázku: *„Viete si predstaviť 4dpt s plnou mzdou u Vášho súčasného zamestnávateľa?“* Slovenskí respondenti odpovedali zo spomínaných 3 krajín najzriedkavejšie áno.[79]

[72] Muehl, A., Korunka, Ch, 2024: You get what you expect: assessing the effect of a compressed work schedule on time pressure, fatigue, perceived productivity, and work-life balance, In: European Joournal of Work ad Organizational Psychology

[73] The Four Day Week is Here, Unilever explores four-day working week

[74] Panasonic is introducing an optional four-day work week,

[75] Microsoft Japan's 4-day work week boosted productivity by 40 percent

[76] Na Slovensku sú mediálne dostupné informácie o tom, že poisťovňa NN zaviedla v roku 2022 4dpt. Slovenská sporiteľňa v roku 2023 zavedenie 4dpt zvažovala a VÚB banka si zavedenie 4dpt v roku 2024 po nedostatočnom záujme zo strany zamestnancov nakoniec rozmyslela. (4-dňový pracovný týždeň. Ako to s ním vyzerá teraz a aká je jeho budúcnosť)

[77] Zástupcovia zamestnávateľov na Slovensku v roku 2024 nesúhlasili s „centrálne prikazovaným spôsobom kratšieho pracovného času“ a preferovali kolektívne vyjednávanie ako formu zavádzania. Zástupcovia zamestnancov na opačnej strane tvrdia, že „Aj pod vplyvom digitalizácie, technologických zmien, nevyhnutnosti zvyšovania produktivity práce, klimatických zmien a podobne, je skracovanie pracovného času ani nie téma či luxus, ale nevyhnutnosť...a potreba vymeniť starý ekonomický model „postavený na lákaní priamych zahraničných investícií, nízkych mzdách a nízko platenej vysoko kvalifikovanej pracovnej sily a na vysokom počte odpracovaných hodín.“

[78] Gomes, P., Fontinha, R.: 2024: Four-Day Week: Results from Portuguese Trial, final report

[79] Beňo, M.-Hvorecký,J.-Jenešová,Š.,2022: On-site workforce shortening the week in favour of flexibility. In: Journal od Eastern European and Central Asian Research

3 Kvantitatívna analýza

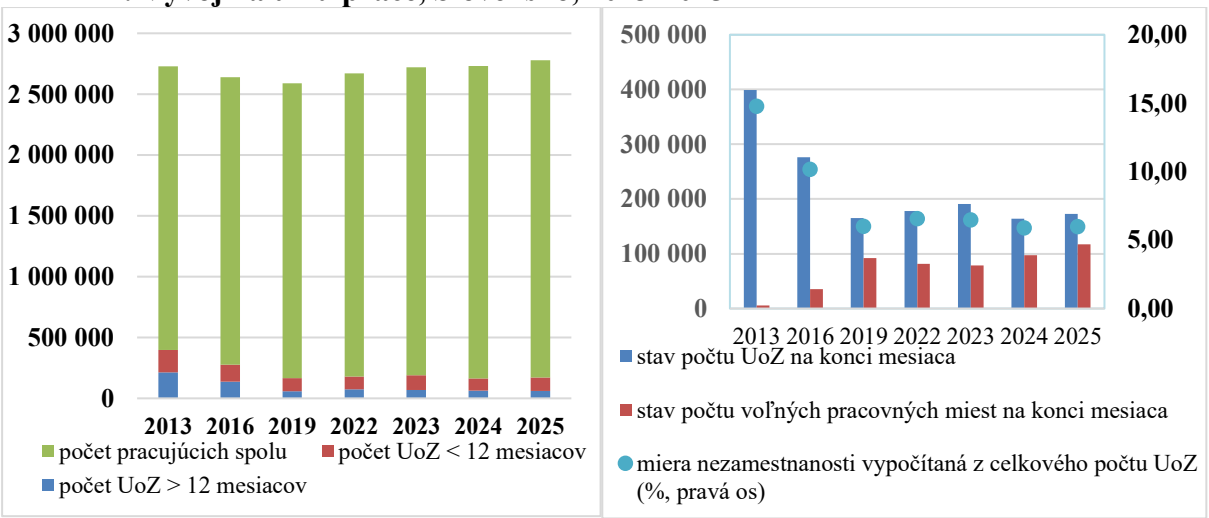
V kategórii MSP (vrátane fyzických osôb podnikateľov) bol v roku 2025 priemerný počet zamestnaných osôb na Slovensku 1 408 tisíc osôb. Z toho dosahovali mikropodniky (vrátane FO – podnikateľov, t.j. 1-9 zamestnancov) spolu 48,9 % (cca 920 tis. zamestnaných osôb), malé (10-49 zamestnancov) aj stredné podniky (50-249 zamestnancov) zamestnávali každý vo svojej kategórii približne 13 % (240-250 tis. zamestnaných osôb). Veľké podniky (250 a viac zamestnancov) tvorili zvyšnú štvrtinu zamestnanosti podnikovej ekonomiky (cca 470 tis. zamestnaných osôb). MSP tvorili 75,1 % zamestnanosti v podnikovej ekonomike a 58,9 % na celkovej zamestnanosti Slovenska. V porovnaní s rokom 2024 sa zamestnanosť v sektore MSP znížila o 0,5 %. Pokles zamestnanosti vykazuje sektor MSP už druhý rok po sebe.

Priemerná mzda v sektore MSP rástla aj v roku 2025, jej nárast bol zaznamenaný vo všetkých veľkostných kategóriách podnikov. V nominálnom vyjadrení dosiahla priemerná mzda v celom sektore úroveň 1 450 eur, čo predstavuje medziročný rast o 5,8 %. (ŠÚ SR údaje zamestnanosti MSP).[80]

3.1 Stav a vývoj na trhu práce Slovenska za posledných 10+ rokov

Diskusia o možnostiach zavedenia 4dpt na Slovensku musí zobrať do úvahy viaceré aspekty. Situácia na trhu práce na Slovensku sa v priebehu posledných 10+ rokov významne zmenila. Slovenských zamestnávateľov trápi už dnes **nedostatok pracovnej sily**.[81] Vzhľadom na prítomný demografický vývoj sa podľa očakávaní pravdepodobne približujeme hornej hranici možného počtu ekonomicky aktívneho obyvateľstva (pracujúci + nezamestnaní) za stredne dlhé obdobie. Koncom roka 2025 pritom nezamestnanosť začala opäť rásť.

Graf č. 1**: Vývoj na trhu práce, Slovensko, 2013-2025**



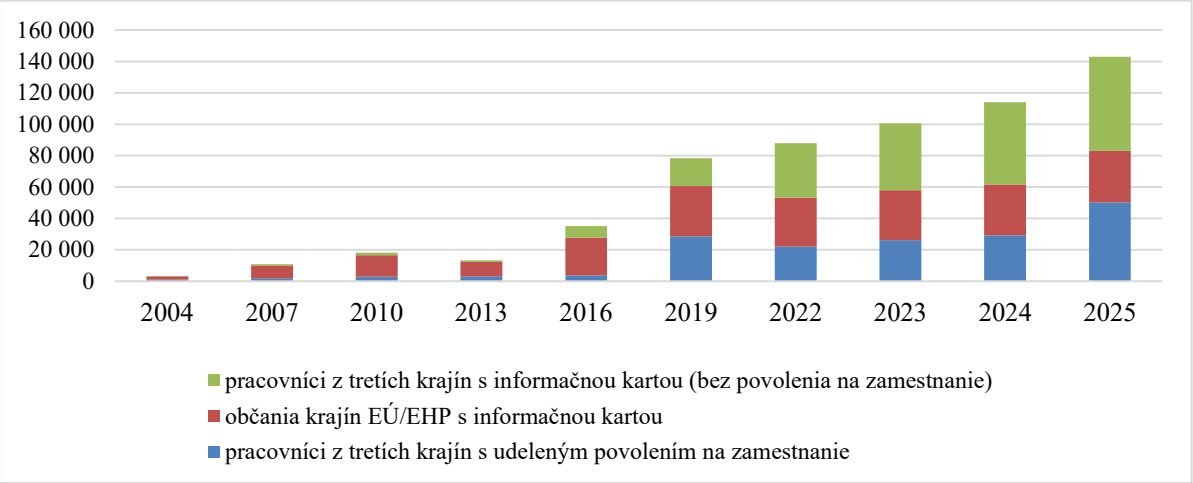
Zdroj: Štatistický úrad SR, Datacube, ÚPSVaR SR; definície: *Miera nezamestnanosti vypočítaná z celkového počtu UoZ*=("UoZ"/"ekonomicky aktívne obyvateľstvo")*100

[80] Najvyšší podiel z celkovej zamestnanosti v rámci odvetví dosahujú na Slovensku MSP – právnické osoby na zamestnanosti v odvetví pôdohospodárstvo, ubytovania a stravovania a stavebníctva, nasledujú obchod, obchodné služby (sekcia SK NACE K až N) a ostatné služby, doprave a informačné a komunikačné činnosti. V priemysle predstavuje zamestnanosť MSP menej ako 50 %.

[81] Nedostatok pracovnej sily označili implementujúce organizácie v pilote v Nemecku za príčinu skracovania pracovného času, ktorý zvýši úspešnosť hľadania dodatočných pracovných síl na trhu práce.

Hodnoty počtu uchádzačov o zamestnanie (UoZ; pokles z 400 tis. v 2013 na 150 tis. nezamestnaných v 2025, resp. z 213 tis. na 61 tis. dlhodobo nezamestnaných) klesli a počty voľných pracovných miest sa zvýšili. S mierou nezamestnanosti okolo 5 % a 95 %-ným podielom pracujúcich na ekonomicky aktívnom obyvateľstve pomohlo, v snahe udržať súčasnú úroveň produkcie ako aj služieb, zvyšovanie počtov pracovníkov prichádzajúcich zo zahraničia (z 10 tis. v 2013 na 130 tis. v 2025).

Graf č. 2: **Počet pracovníkov z tretích krajín (s udeleným povolením na zamestnanie, alebo informačnou kartou) a z krajín EÚ/EHP pracujúcich na Slovensku**

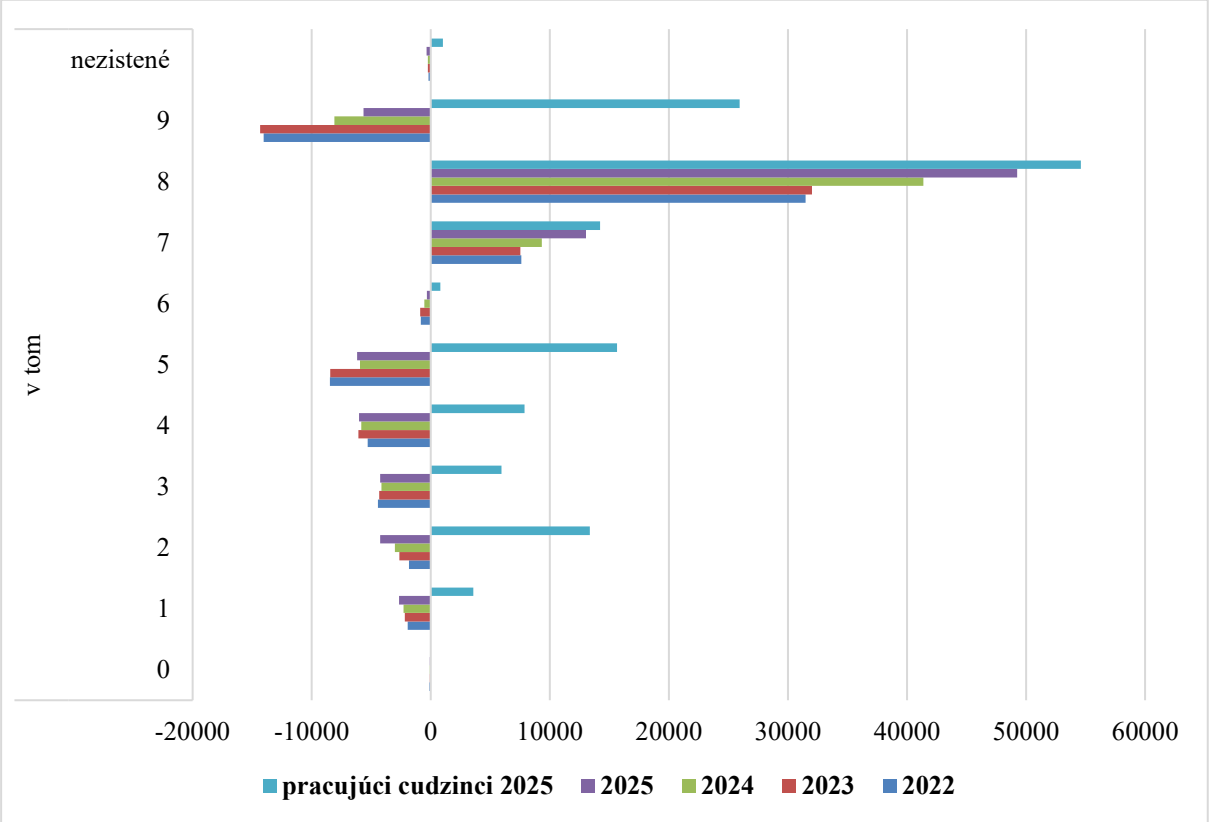


Zdroj: **ÚPSVaR SR**

Najväčší počet pracujúcich cudzincov (najmä z tretích krajín) na Slovensku pôsobilo v priemyselnej výrobe. Aj po zohľadnení možnosti, že ukazovateľ VPM nie je jednoznačný ukazovateľ potrieb na trhu práce,[82] v priebehu posledných 4 rokov dopyt po práci operátorov strojov výrazne a konzistentne prevyšoval počty UoZ. Druhý najvypuklejší nedostatok na trhu práce predstavovali kvalifikovaní remeselníci. Na druhej strane, na konci roka 2025 sa prehĺbil trend znižovania dopytu po špecialistoch (a menej výrazne pokračoval aj pri riadiacich, administratívnych a pracovníkoch v službách a obchode) a zmiernil sa trend klesajúceho dopytu po nekvalifikovaných pracovníkoch.

[82] Považovať tento ukazovateľ za prioritný pri identifikácii nedostatkových profesií je podľa Strednodobej prognózy potrieb trhu práce v horizonte 5 rokov v roku 2019 (ÚPSVAR SR, 2020) metodicky nesprávne, lebo „*voľné pracovné miesta zachytávajú fluktuácie, resp. neschopnosť zamestnávateľa udržať pracovnú silu, napr. v dôsledku nízkych miezd*."

Graf č. 3**: Počet voľných pracovných miest (VPM) evidovaných úradmi práce SR prevyšujúcich počet UoZ podľa profesie (SK ISCO-08) vypočítaný ako rozdiel medzi stavom VPM a stavom UoZ na konci decembra daného roka**



Zdroj: ÚPSVaR SR

SK ISOC-08 číselník:1 Zákonodarcovia, riadiaci pracovníci; 2 Špecialisti; 3 Technici a odborní pracovníci; 4 Administratívni pracovníci; 5 Pracovníci v službách a obchode; 6 Kvalifikovaní pracovníci v poľnohospodárstve, lesníctve a rybárstve; 7 Kvalifikovaní pracovníci a remeselníci; 8 Operátori a montéri strojov a zariadení; 9Pomocní a nekvalifikovaní pracovníci; 0 Príslušníci ozbrojených síl

Medzinárodný menový fond odhaduje, že 40 % pracovných pozícií vo svete sú vystavené zmenám na trhu práce vyvolanými **umelou inteligenciou (AI**). Na jednej strane AI vytvára nové pracovné príležitosti s požiadavkami nových zručností. Na druhej strane znižuje dopyt po rutinnej (časovo náročnej avšak automatizovateľnej) práci a vyúsťuje do prepúšťania.[83] OECD odhaduje, že najvyššie riziko automatizácie sa týka povolaní, ktoré tvoria cca 28 % pracovných pozícií v priemere naprieč krajinami OECD. Na Slovensku odhad dosiahol až 35,7 %, druhý najvyšší podiel medzi krajinami OECD.[84]

Výskumy naznačujú, že by sa zamestnávateľom oplatilo investovať do preškolenia existujúcich zamestnancov, a preto môžu preferovať investície do nových zručností u existujúcich zamestnancov namiesto investícií do náboru nových zamestnancov.[85] **4dpt predstavuje nástroj udržania zručnej pracovnej sily bez potreby prepúšťať,** pretože sa pokles potrebných hodín na určitý druh práce rozloží medzi širšiu základňu (čiastočne preškolených) zamestnancov. Vláda SR prijala v roku 2021 zákon, ktorým zaviedla podporu udržania zamestnanosti v čase skrátenej práce. Ten sa však vzťahuje len na trvanie vonkajšieho

[83] 14.1.2026: New Skills and AI Are Reshaping the Future of Work
[84] Lassebie and Quintini (2022), "What skills and abilities can automation technologies replicate and what does it mean for workers?: New evidence"
[85] 25.2.2025: HR trends: Retention is the new Recruitment

faktora, s možnosťou čiastočnej úhrady nákladov mzdy zamestnanca najviac na obdobie 6 mesiacov, bez potreby využiť čas na rozšírenie zručností zamestnanca. [86]

Medzi neprehliadnuteľný vplyv pôsobiaci na trh práce (nielen) na Slovensku, patrí štrukturálny nesúlad medzi dopytom a ponukou, tzn. koexistencia relatívne vysokej dlhodobej nezamestnanosti a voľných pracovných miest. **Štrukturálny nesúlad na trhu práce** môže byť súčasťou vysvetlenia veľkosti rozdielu medzi príspevkom pracovníka k príjmom (produkcii) firmy a mzdou, ktorú dostáva. V závislosti od použitých metód dosahuje odhadovaná úroveň agregátnej marže práce na Slovensku v priemere od 19 % do 50 %.[87] Zvyšok vysvetlenia predstavujú špecifické aspekty pracovných zmlúv (hodinové mzdy vs. fixné mzdy, výkonnostné odmeny a pod.), alebo vyššia koncentrovanosť zamestnávateľov na („regionálnom“) trhu práce. Miera koncentrovanosti pracovných miest má slabý a nejednoznačný vzťah k priemernému počtu odpracovaných hodín. Avšak môže viesť k nižším mzdám, pretože obmedzuje konkurenčný tlak na zamestnávateľov, aby ponúkali lepšie odmeny za prácu. A to bez ohľadu na osobné charakteristiky zamestnancov (pohlavie a vek), či firemné vlastnosti (veľkosť, sektor a produktivita práce) a regionálne podmienky.

Pokiaľ na trhu existuje (väčšia) konkurencia o pracovnú silu, môžu mať väčšie podniky vyššie mzdy ako menšie. Na druhej strane, môžu mať veľké monopsonistické (jediné/dominantné v odvetví) podniky nižšie mzdy ako menšie podniky v inom odvetví.[88] Komplexnosť systémov odmeňovania a štandardizácia mzdovej politiky[89] väčšinou s veľkosťou organizácie (hranica je diskutabilná – napr. 50 zamestnancov) rastie, ale priestor na vyjednávanie môže vzniknúť v tých odvetviach, resp. profesiách, v ktorých existujú nedostatky pracovnej sily. Čo sa v čase môže, ale nemusí zmeniť, je zoznam odvetví, resp. povolaní, po ktorých je na Slovensku najväčší dopyt [90]– zdravotníctvo (zdravotné sestry, lekári), automobilový sektor (operátori, nástrojári, zvárači), IT (špecialisti na AI, kybernetickú bezpečnosť), stavebníctvo (inštalatéri, elektrikári), ale aj profesionálne služby v oblasti financií a obchod (účtovníci, predavači, vodiči kamiónov, skladníci), resp. služby sociálnej starostlivosti (opatrovatelia) – v tých sa zamestnávatelia budú otvorenejší snahe pracovné podmienky zatraktívňovať, nielen finančným ohodnotením.

Domácou alternatívou zabezpečenia nedostatkových ľudských zdrojov je aktivizácia ekonomicky neaktívnych osôb, t.j. ďalšie predlžovanie dôchodkového veku, aktivizácia študentov (15-24 ročných), alebo osôb v domácnosti, z ktorých aspoň časť by mohla osloviť dostupnosť kratších, resp. flexibilných, pracovných úväzkov.[91]

[86] *Zákon o podpore v čase skrátenej práce a o zmene a doplnení niektorých zákonov (č. 215/2021 Z. z.)*, umožňuje zamestnávateľom požiadať úrady práce o čiastočnú úhradu nákladov (náhradu mzdy zamestnanca/ov, ktorému zamestnávateľ nemôže prideľovať prácu v rozsahu najmenej 10 % ustanoveného týždenného pracovného času a ktorého nemôže preradiť na inú prácu) v čase trvania vonkajšieho faktora, vplyvom ktorého došlo k obmedzeniu činnosti zamestnávateľa.

[87] Peciar, V. – Kajan, M, 2025: Hospodárska súťaž na trhu práce. Protimonopolný úrad SR

[88] Anderlik, J., Jumaniyozova, M., Schmidpeter, B., Winter-Ebmer, R.: 2025: Monopsony: Wages, Wage Bargaining and Job Requirements, In: De Gruyter.

[89] 17.1.2024: Odmeňovanie a benefity

[90] 5.5.2025: Jobs Currently – and Increasingly – in Demand in Slovakia

[91] Dôraz na aktivizáciu týchto skupín obyvateľstva dáva aj publikácia OECD Employment Outlook 2025, pričom uvádza podporu rodovej rovnosti a flexibility zamestnávania ako nástroje kompenzácie nedostatku pracovnej sily na trhu práce.

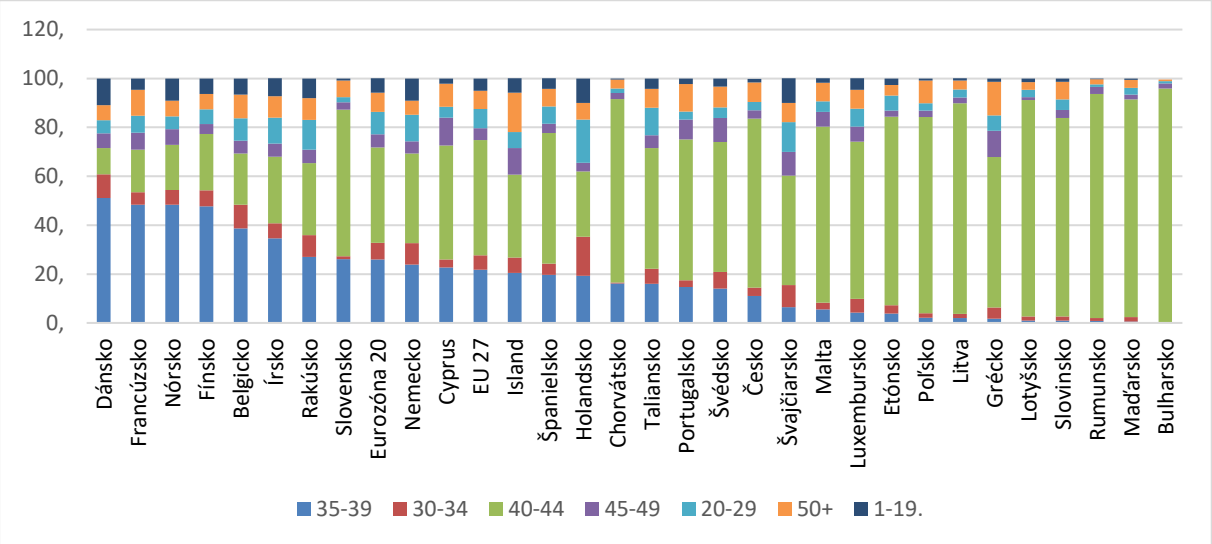
Tab. č. 3: **Počet ekonomicky neaktívneho obyvateľstva na Slovensku, 15+ rokov, 2024, v tis.**

	2021	2022	2023	2024
Osoby mimo trhu práce 15+ (Ekonom. neaktívne obyv.) spolu	1 785,90	1 733,60	1 726,60	1 733,90
Študenti, učni	390,5	383,3	385,9	383,6
Dôchodcovia	1 141,80	1 127,00	1 137,40	1 154,00
Osoby v domácnostiach	150,1	144,9	136,7	134,3
Odradení	18,3	13,4	9,9	8
Práceneschopné obyvateľstvo	56,3	60,3	49	41,5
Ostatné osoby mimo trhu práce (ost.ekon.neakt. obyv.)	29	4,7	7,8	12,5

Zdroj: ŠÚ SR, Datacube

Pri pohľade na bežný počet pracovných hodín v týždni pracujúcich vo veku 20-64 rokov, patrí Slovensko v roku 2024 medzi krajiny, ktoré majú pracovné úväzky 35-39 hodín v týždni relatívne frekventované (26,1 % z celkovej zamestnanosti). Avšak **najfrekventovanejšie sú pracovné úväzky 40-44 hodín týždenne, 59,9 %.** V súlade s očakávaniami, najväčšie podiely pracujúcich v plných úväzkoch s nižším ustanoveným pracovným časom (35-39 hodín týždenne) majú ekonomiky s vysokými mierami produktivity.

Graf č. 4: **Podiel pracujúcich vo veku 20-64 rokov podľa bežnej dĺžky pracovného týždňa, 2024**



Zdroj: Eurostat, Employed persons by usual weekly hours of work in main and second job - annual data

V porovnaní s predchádzajúcimi rokmi, **počet pracovníkov vo veku 35+ vzrástol o 600 tisíc (z čoho polovicu tvoria pracovníci nad 55 rokov) a klesol počet pracovníkov vo veku 15-34 o 180 tisíc.** Vekovo staršia štruktúra pracovníkov už nie je len prognóza demografických výskumov, ale aj súčasnosť.

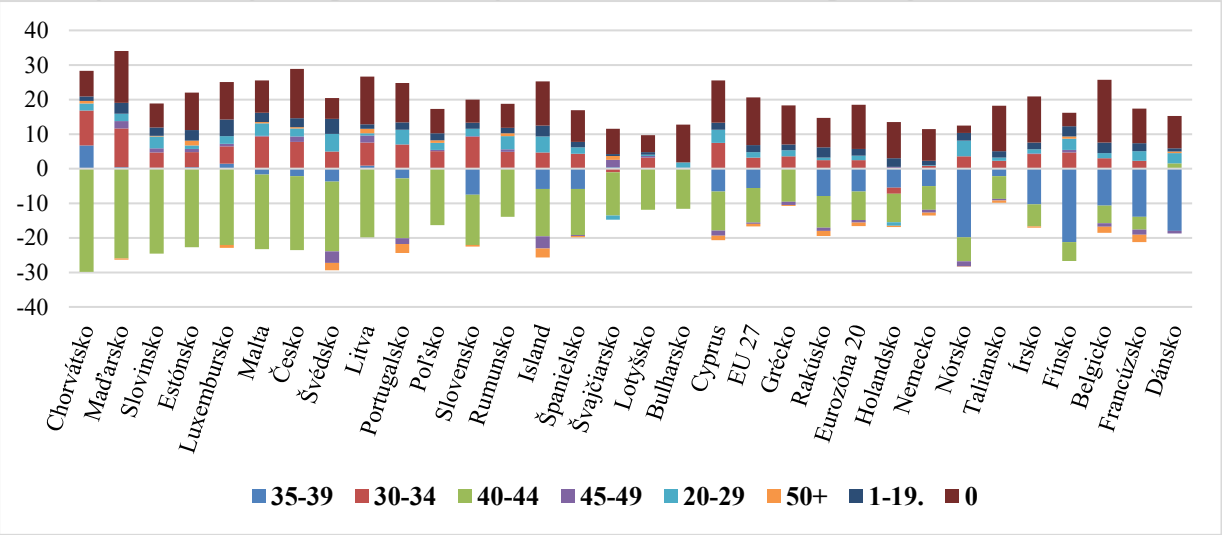
Tab. č. 4: **Počet pracovníkov na Slovensku podľa veku**

	2005	2013	2020	2024	2024-2005	2024-2013
15+	2216,2	2329,3	2531,3	2620,8	404,6	291,5
15-24	224,1	144	125,9	115,1	-109	-28,9
25-34	617,6	612	582,2	549	-68,6	-63
35-44	598,6	661,2	730	764,6	166	103,4
45-54	607,2	581,4	634,2	717,9	110,7	136,5
55+	168,6	330,7	459	504,3	335,7	173,6

Zdroj: ŠÚ SR, Datacube, Pracujúci podľa veku [pr3815qr, pr3115qr]

Podiel pracovníkov, ktorých vekom podmienená potreba zvýšenej (zdravotnej) starostlivosti o seba, či blízkych (deti, starí rodičia), na produktívnej časti obyvateľstva bol významný aj predtým (62 % v roku 2005), ale za posledných 20 rokov vzrástol (75 % v roku 2024). A s ním klesá skutočný počet odpracovaných hodín ročne. Nakoniec, vo všetkých krajinách, Slovensko nevynímajúc, pracujúci pracujú iný (väčšinou nižší[92]) ako ustanovený počet hodín, tzv. skutočný počet hodín pozorovaný v referenčnom týždni. Buď preto, lebo pracujúci čerpá pracovné voľno, dovolenku, je pracovne neschopný, ošetruje člena rodiny, alebo je dočasne prepustený.[93]

Graf č. 5: **Rozdiel medzi skutočným počtom odpracovaných hodín v týždni a bežným/zmluvným, v percentuálnych bodoch, 20-64 roční pracujúci, 2024**



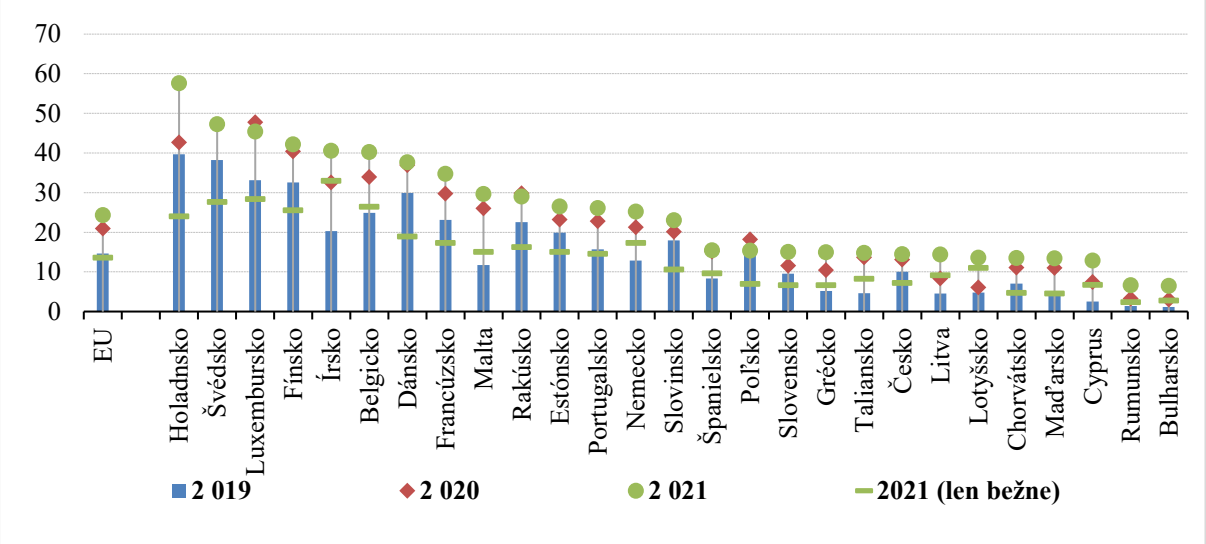
Zdroj: Eurostat, Employed persons by usual weekly hours of work in main and second job - annual data & Employed persons by actual hours worked in main and second job during the reference week - annual data

Príkladom flexibilného pracovného pomeru je domácka práca, z ktorej vyplýva viacero výhod, súkromných aj spoločenských. Medzi ne patria zníženia absencií v práci z dôvodu starostlivosti o deti, zníženia straty času či emisií skleníkových plynov z dochádzania do práce, resp. z možných úspor prevádzkových nákladov. Kým v Holandsku bežne pracovalo v roku 2021 z domu 24 % zamestnancov, resp. až 57,6 %, ak by sa počítali aj zamestnanci pracujúci z domu len občas, na Slovensku to bolo 6,6 %, resp. 15 %. Údaje po roku 2021 nie sú dostupné, ale je vysoko pravdepodobné, že pandémia Covid tento trend len posilnila.

[92] Percento pracujúcich vo veku 20-64 rokov 40-44 hodín v roku 2024 na Slovensku nakoniec nie je v referenčnom týždni 60 %, ale o 14 percentuálnych bodov (p.b.) menej. Ani podiel pracujúcich 35-39 hodín nie je 26 %, ale o 7,5 p.b. menej.

[93] https://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/en/lfsi_esms.htm

Graf č. 6: **Podiel zamestnancov pracujúcich občas alebo bežne z domu, % celkovej zamestnanosti 20-64 ročných, 2019-2021**



Zdroj: Eurostat, Remote work: disparities by country and level of education

Frekvencia domáckej práce rástla od roku 2019 naprieč krajinami súčasne s úrovňou vzdelania zamestnancov. Na Slovensku za posledných 10+ rokov v štruktúre pracujúcich počet tých s úplným stredoškolským, ale najmä vysokoškolským vzdelaním, významne zvýšil. Priestor na zvyšovanie flexibility, resp. znižovanie pracovného času, by mal byť väčší oproti minulosti.

Tab. č. 5: **Počet pracovníkov na Slovensku podľa vzdelania**

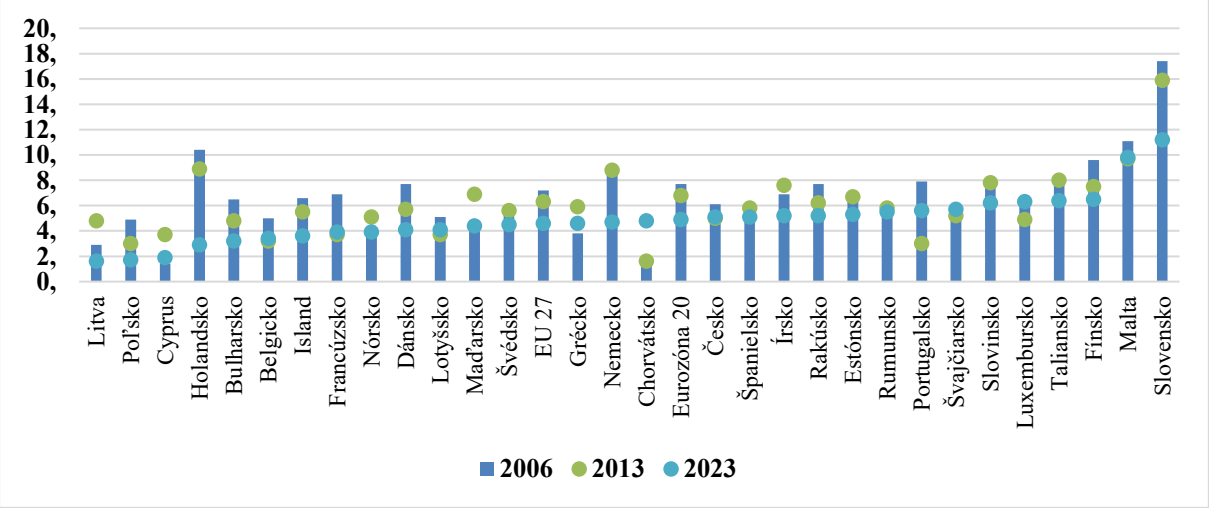
	2005	2013	2020	2024	2024-2005	2024-2013
Spolu	2 216,20	2 329,30	2 531,30	2 620,80	404,60	291,50
Základné a bez vzdelania	102,6	91,5	87	72,8	-29,80	-18,70
Nižšie stredné	756,3	700,1	567,7	516,4	-239,90	-183,70
Úplné stredné	1 012,80	1 047,00	1 159,30	1 211,20	198,40	164,20
Vysokoškolské	344,5	490,7	717,3	820,3	475,80	329,60

Zdroj: ŠÚ SR, Datacube, Pracujúci podľa vzdelania [pr3816qr, pr3116qr]

Na druhej strane, medzi špecifiká slovenského trhu práce patrí výrazný podiel nočnej práce[94] na celkovej zamestnanosti. Slovensko má dlhodobo a napriek mierne klesajúcemu trendu najvyšší podiel zamestnancov pracujúcich v noci (nad 10 %) na celkovom počte zamestnancov v ekonomike v porovnaní spomedzi krajín EÚ. V roku 2023 dosiahol podiel 11,2 % z celkového počtu 1 701 969 zamestnancov na Slovensku, t. j. 190 620 zamestnancov *pracujúcich v noci zvyčajne*. Spánková deprivácia je pritom jeden z najväčších zdravotných rizík oslabovania imunity ľudského organizmu, zhoršeného fyzického aj mentálneho zdravia.

[94] § 98 zákonníka práce: Zamestnanec pracujúci v noci je na účely tohto zákona zamestnanec, ktorý
a) vykonáva práce, ktoré vyžadujú, aby sa pravidelne vykonávali v noci v rozsahu najmenej troch hodín po sebe nasledujúcich, alebo
b) pravdepodobne odpracuje v noci najmenej 500 hodín za rok.

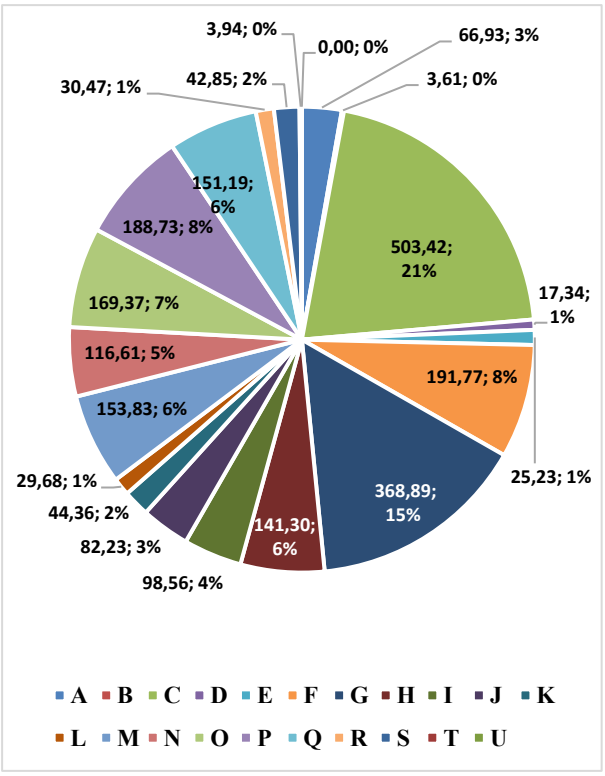
Graf č. 7: **Podiel zamestnancov pracujúcich v noci zvyčajne, % celkovej zamestnanosti 20-64 ročných, 2006, 2013, 2023**



Zdroj: Eurostat, Employed persons working at nights by professional status - % of total employment

Tento vysoký podiel zamestnancov pracujúcich v noci môže čiastočne súvisieť s odvetvovou štruktúrou pracujúcich osôb. Vysoký podiel pracovníkov pracujúcich v priemyselnej výrobe („C“), 503 tis. pracujúcich, resp. 21 %, v obchode („G“) pracuje 369 tis. pracujúcich, resp. 15 %, v stavebníctve („F“) 192 tis., resp. 8 % z celkového počtu pracujúcich na Slovensku. Ak by sme zhrnuli obchodné služby, t.j. sekcie „J-N“ spolu, tvorili okolo 17 % pracujúcich, resp. viac ako 426 tis. pracujúcich.

Graf č. 8: **Štruktúra pracujúcich na Slovensku podľa NACE rev. 2, celkový počet v tis. osôb**



2024

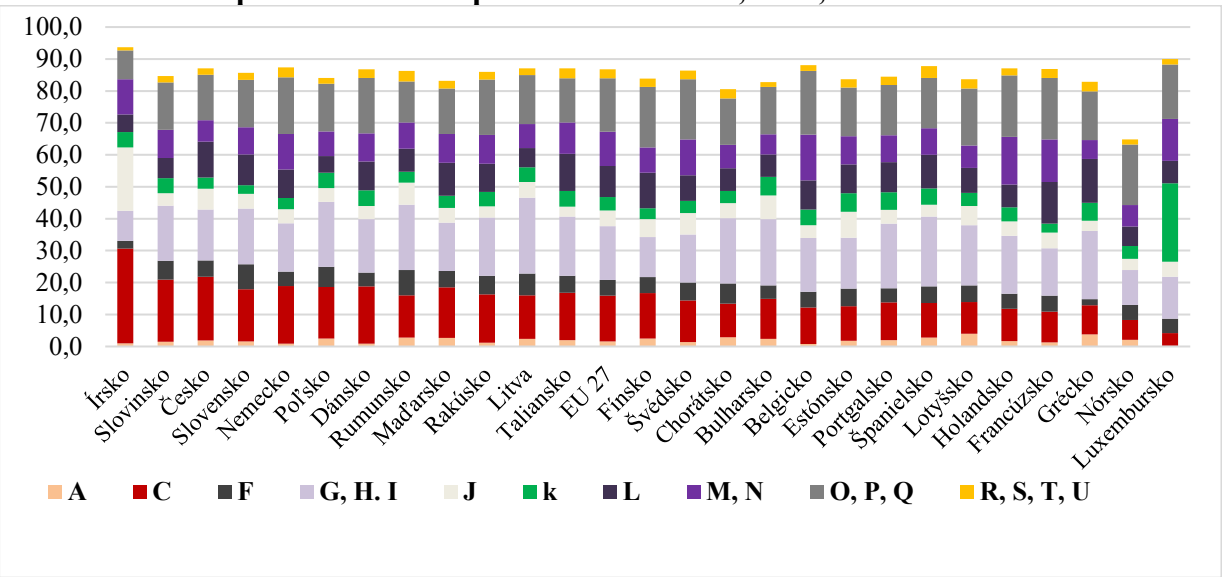
A Poľnohospodárstvo, lesníctvo a rybolov
B Ťažba a dobývanie
C Priemyselná výroba
D Dodávka elektriny, plynu, pary a studeného vzduchu
E Dodávka vody; čistenie a odvod odpadových vôd, odpady a služby odstraňovania odpadu
F Stavebníctvo
G Veľkoobchod a maloobchod; oprava motorových vozidiel a motocyklov
H Doprava a skladovanie
I Ubytovacie a stravovacie služby
J Informácie a komunikácia
K Finančné a poisťovacie činnosti
L Činnosti v oblasti nehnuteľností
M Odborné, vedecké a technické činnosti
N Administratívne a podporné služby
O Verejná správa a obrana
P Vzdelávanie
Q Zdravotníctvo a sociálna pomoc
R Umenie, zábava a rekreácia
S Ostatné činnosti
T Činností domácnosti ako zamestnávateľov; ... produkujúcich tovary a služby na vlastné použitie
U Činnosti extratoriálnych organizácií a združení

Zdroj: Eurostat, Employment by detailed industry (NACE Rev.2) - national accounts

Priemyselná výroba je pritom odvetvie, ktoré zamestnáva na Slovensku dlhodobo najviac pracovníkov v 3.a 4. kategórii práce. V roku 2024 predstavovali títo pracovníci približne 12,4 % (62 618) z pracovníkov priemyselnej výroby, 66 % z celkového počtu pracovníkov zaradených do kategórie 3. a 4 (94 767), resp. 3,8 % z celkového počtu pracovníkov na Slovensku. Druhý najvyšší počet týchto pracovníkov pracovalo v zdravotníctve (8 557). V stavebníctve predstavoval ich podiel len 0,7 % v rámci všetkých pracovníkov v stavebníctve (1298). V obchodných službách tvorili 0,3 % (1439) a v obchode len 0,2 % (627). [95]

Priemyselná výroba a stavebníctvo na Slovensku v súhrnnom podiely vytvorili štvrtinu pridanej hodnoty v roku 2024. Slovensku patrilo štvrté miesto medzi krajinami EÚ s najvyšším súhrnným podielom priemyselnej výroby a stavebníctva v zmysle tvorby pridanej hodnoty v ekonomike. Tzn., že relatívne veľká časť HDP sa na Slovensku tvorí v tzv. odvetviach modrých golierov.[96]

Graf č. 9: **Hrubá pridaná hodnota podľa NACE rev. 2, 2024, % HDP**



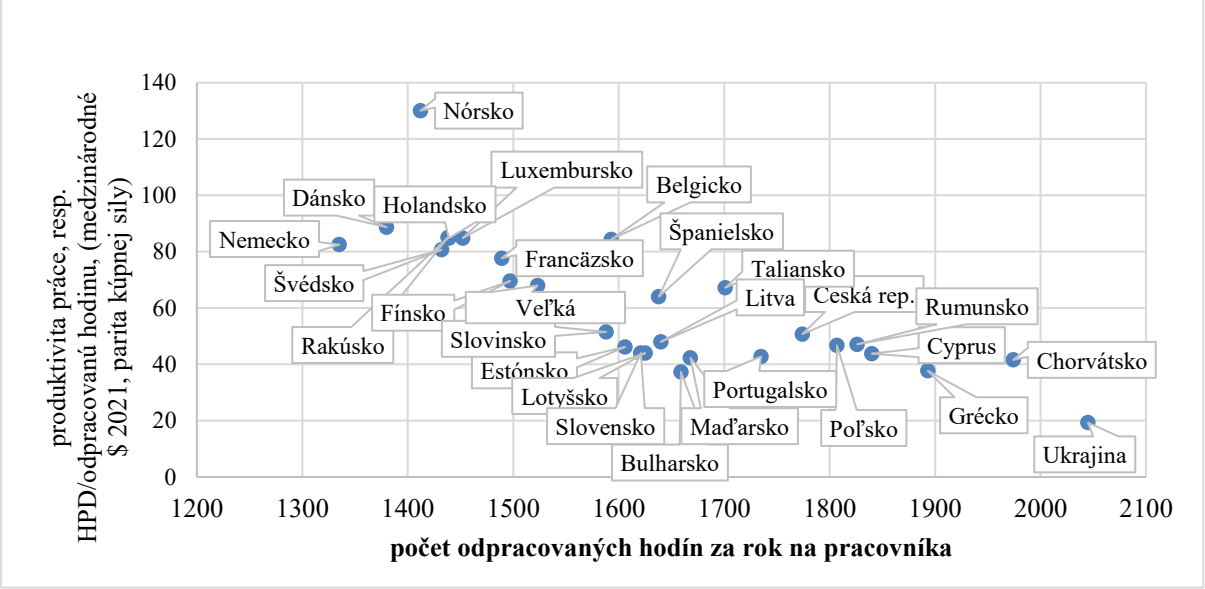
Zdroj: Eurostat, Gross value added and income by main industry (NACE Rev.2)

Slovensko sa v roku 2023 vo vzťahu k celkovému ročnému počtu odpracovaných hodín na pracovníka v hospodárstve umiestnilo na 15. mieste z 28 krajín EÚ a až na 21. mieste z hľadiska produktivity práce, resp. HDP na odpracovanú hodinu. Portugalsko, Cyprus a najmä Chorvátsko mali porovnateľnú produktivitu práce ako Slovensko, ale vyšší počet odpracovaných hodín na pracovníka ročne (aj o pätinu). Poľsko, Česká republika, Litva, Rumunsko, ale aj Taliansko a Španielsko mali vyššiu produktivitu práce ako Slovensko a zároveň aj väčší počet odpracovaných hodín na pracovníka ročne.

[95] Zdroj: Centrálny register rizikových prác ÚVZ SR

[96] Podľa údajov spracovaných a prezentovaných v publikáciách „MSP v číslach v roku 2023“, rástol podiel MSP na pridanej hodnote nefinančných korporácií na Slovensku. V roku 2022 tvorili takmer 34,6 % malé podniky (0-49 zamestnancov), 23,9 % stredné podniky a 41,4 % veľké podniky. Avšak z hľadiska produktivity práce patrili MSP v nefinančnej podnikovej ekonomike v porovnaní s ostatnými krajinami EÚ k tým menej výkonným. Celkový objem pridanej hodnoty na 1 zamestnanú osobu v MSP vychádzal v roku 2021 na 23 tis. Eur na Slovensku, 16-22,7 tis. Eur v Grécku, Bulharsku, Rumunsku, Poľsku, Maďarsku, Lotyšsku, ale 23,6-126,1 tis. Eur na 1 zamestnanú osobu vo všetkých ostatných, nevymenovaných krajinách EÚ.

Graf č. 10: **Pomer produktivity práce[97] a počtu odpracovaných hodín na pracovníka za rok, 2023**



Zdroj: Feenstra, Robert C., Robert Inklaar and Marcel P. Timmer (2015), "The Next Generation of the Penn World Table" American Economic Review, 105(10), 3150-3182, www.ggdc.net/pwt

Podmienky, ktoré viedli organizácie vo svete k testovaniu, resp. zavedeniu 4dpt vo svete, sa nedávno začali prejavovať čiastočne aj v rámci vývoja na slovenskom trhu práce. Konkrétne, nedostatok kvalifikovanej práce, resp. vysoký počet voľných pracovných miest a paralelný rast nezamestnanosti. Zároveň, podiely vekových skupín 35+, ale najmä 55+ na produktívnej pracovnej sile vzrástli za poslednú dekádu natoľko, že prispievajú k dôvodom na zvýšenú ústretovosť zamestnávateľov pri vytváraní priaznivých pracovných podmienok. Podiel domáckej práce v odvetviach, ktoré to umožňujú, je na Slovensku v porovnaní s krajinami EÚ nízky s priestorom na zvýšenie. Na druhej strane, kým priemerný počet zmluvne ustanovených odpracovaných hodín v týždni na Slovensku sa neodchyľuje výrazne od priemeru krajín EÚ, produktivita práce, resp. HDP na 1 odpracovanú hodinu, je pod priemerom krajín EÚ (v parite kúpnej sily) a celkový priemerný ročný počet odpracovaných hodín je nižší ako v krajinách s vyššou produktivitou práce.

3.2 Meranie vplyvu regulácie

V tejto časti sa pokúsime načrtnúť a odhadnúť rozsah nákladov a rámec prínosov zavedenia 4dpt na Slovensku so zameraním na MSP. Prezentujeme **vplyv na celý súbor MSP** ako aj zvlášť vplyv zavedenia 4dpt na vybrané najvýznamnejšie odvetvia, vzhľadom na predpoklad špecifickosti charakteru jednotlivých odvetví (nutnosti zohľadniť rôzne kategórie zamestnancov a z pracovných podmienok vyplývajúce zákonné obmedzenia).

Pri výbere najvýznamnejších odvetví pri posudzovaní vplyvu zavedenia 4dpt pre slovenské MSP sme vychádzali z veľkostí podielu odvetví na celkovej zamestnanosti, veľkosti podielu na tvorbe pridanej hodnoty odvetvia na HDP krajiny a početnosti MSP pôsobiacich v daných odvetviach.

[97] Údaje publikujú národné štatistické organizácie, ale pre účely medzinárodného porovnávania ich prezentujú v agregovaných databázach medzinárodné organizácie, najmä OECD a Penn World Table. V snahe prezentovať dlhodobý vývoj používajú aj databázy vedeckých inštitúcií, ktoré kombinujú historické údaje z rôznych zdrojov, používajú čiastočne odlišné metódy agregácie či konkrétne zdroje, a preto sa výsledné údaje môžu mierne líšiť.

Najväčší počet MSP na Slovensku v roku 2024 pôsobilo v obchodných službách (viac ako 29 % aktívnych MSP, resp. 198 tis. MSP), v stavebníctve (19,4 %, resp. 133 tis. aktívnych MSP) a v obchode (14,6 %, resp. 99 tis. MSP). 13 % (89 tis. MSP) podnikalo v priemysle. Spolu pokrývali tieto štyri „odvetvia" 76 % MSP na Slovensku.[98]

Tab. č. 6**: Početnosť malých a stredných podnikov podľa odvetvového členenia**

Odvetvie SK NACE	mikro (0-9)	malé (10-49)	stredné (50-249)	MSP spolu	% podiel odvetvia na MSP spolu
A pôdohospodárstvo	23 697	757	105	24 559	3,59
C priemysel	84 797	2 843	1 041	88 681	12,97
z toho: priemyselná výroba	**81 663**	**2 607**	**969**	**85 239**	**12,46**
F stavebníctvo	**131 416**	**1 306**	**146**	**132 868**	**19,43**
G obchod	**96 205**	**2 895**	**417**	**99 517**	**14,55**
H doprava	27 429	1 006	173	28 608	4,18
I ubytovanie a stravovanie	19 652	1 115	93	20 860	3,05
J informácie	32 712	444	139	33 295	4,87
K-N obchodné služby	**195 749**	**2 371**	**419**	**198 539**	**29,03**
O-U ostatné služby	56 215	649	146	57 010	8,34
Spolu	**667 872**	**13 386**	**2 679**	**683 937**	100,00

Zdroj: Slovak Business Agency, Monitoringmsp.sk

Náklady sú odhadované[99] pomocou nástrojov vládou SR uznesením č. 479/2023 schválenej Jednotnej metodiky na posudzovanie vybraných vplyvov. **Inšpiráciou pre identifikáciu potenciálnych nákladov zavedenia 4dpt boli správy o realizácii pilotných testovaní vo Veľkej Británii a v Nemecku.** V tabuľke č. 8, 10 a 11 prezentujeme predpokladané administratívne náklady súvisiace s pravdepodobnými úkonmi úpravy právnych dokumentov, podnikových pravidiel vo výrobe/poskytovaní služieb ako aj nákladov intenzívnejšej komunikácie so zamestnancami.[100]

Vzhľadom na identifikované rozdiely v štandardných nastaveniach pracovných časov medzi pracovníkmi z vybraných odvetví (odlišné hranice ustanoveného pracovného času podľa počtu pracovných zmien, denného maxima počtu pracovných hodín, odlišná kategorizácia) vplývajúce na uplatniteľnosť 4dpt, prezentujeme v tabuľke č. 8 či administratívne náklady spojené s úkonmi nevyhnutnými pre úspešné zavedenie 4dpt pri odlišných modeloch skrátenia pracovného času sú očakávané, alebo nie. Pre 3. kategóriu pracovníkov, ktorí pracujú ťažko fyzicky, ale v podmienkach ohrozujúcich zdravie/život, skomprimovanie pracovného času na 4 pracovné dni bez redukcie ustanoveného počtu pracovného času zákonník práce vylučuje. Pri klasických skrátených pracovných úväzkoch a pri domáckej práci nie sú nutné. V prípade možnosti voľby medzi skomprimovaným a redukovaným 4dpt, sú však z hľadiska administrácie zmien, odhadované rovnako, bez ohľadu na odvetvie či zvolený model.

Priame finančné náklady neboli identifikované. Vzhľadom na individuálne podmienky, v ktorých jednotlivé podniky pôsobia, odhad nepriamych finančných nákladov

[98] MSP v číslach v roku 2024, Slovak Business Agency, 2025

[99] Odporúčame dobrovoľným záujemcom o upresnenie informácie výšky nákladov konfrontovať postup výpočtu a vhodnosť voľby zaradenia jednotlivých úkonov spomedzi dostupných jednotných a časovo štandardizovaných procesov pre vlastné potreby.

[100] Pozorovateľná podobnosť s teoretickým konceptom „transakčných nákladov" – tie zahŕňajú náklady na vyhľadávanie informácií, vyjednávanie, dohľad a vymáhanie – v tomto prípade zamestnávatelia zvyšujú svoje šance úspešného zavedenia 4dpt, ak aktivity zavedeniu predchádzajú.

(napr. dodatočné nadčasy/pracovné sily) by si vyžadovalo detailnejšie rozpracovanie organizačných a technologických podmienok na úrovni odvetvia, resp. jednotlivých podnikov (nevyužité finančné/kapacitné/technologické/personálne príležitosti/rezervy a obmedzenia). Namiesto prezentácie neprehľadného rámca nespočetného množstva variantov vo forme ilustračných príkladov, v tabuľke č. 9 prezentujeme len pravdepodobné smery pohybu nepriamych nákladov a prínosov (nárast/pokles/bez zmeny), a to podľa vybraných charakteristík pracovných podmienok.

Tab. č. 7**: Prehľad špecifických charakteristík vybraných (významných[101]) odvetví**

Odvetvie	Typ prevádzky	Typický týždenný čas	Zmeny	Práca cez víkend	Flexibilita	Nadčasy	Príplatky
Priemysel	Nepretržitá / viaczmenná	37,5–40 h	2–4	Áno	Nízka (určuje technologický proces, nie individuálne potreby)	Pri zvýšenej produkcii alebo údržbe.	Nočné, víkend, sviatok, fyzicky náročná, rizikové prostredie
Stavebníctvo	Denná, sezónna	37,5–40 h	1	Zriedka	Stredná (závisí od počasia a projektových termínov)	Časté pri dokončovaní stavieb alebo termínoch, v zime sa pracovný čas skracuje, v lete môže byť predĺžený.	Sťažené podmienky, vonkajšie prostredie, na výškach alebo pri rizikách
Obchod	Dvojzmenná	40 h	2	Áno	Stredná (podľa rozpisu)	Pri výpredajoch, inventúrach, sezónnych akciách	Sobota, nedeľa, sviatok, večer
Administratíva, resp. obchodné služby	Jednozmenná	40 h	1	Nie	Vysoká (časté sú pružná prac. doba, domácka práca)	Menej časté, závisia od termínov alebo projektov.	Minimálne

Zdroj: Vlastné spracovanie

Medzi pozorované nepriame náklady sme zaradili potenciálne mzdové nároky na dodatočné pracovné sily, resp. nadčasy a investičné nároky súvisiace s organizačnými zásahmi vo forme nových technológií. **Medzi prínosy** boli zaradené nižšie náklady na ľudské zdroje (nábor, udržanie pracovnej sily,) nižšiu absenciu, resp. chybovosť zamestnancov súvisiace s lepším zdravím pracovnej sily, vyššiu produktivitu práce a nižšiu spotrebu energií vzhľadom na organizačné zmeny.

[101] Nespochybňujeme význam všetkých ostatných odvetví, bez ohľadu na početnosť zamestnancov či MSP pôsobiacich v týchto odvetviach, ale pre účely zúženia záberu analýzy sme zvolili tieto kritériá.

Tab. č. 8: **Prehľad očakávaných nákladov a prínosov zavedenia 4dpt podľa vybraných charakteristík pracovných podmienok súvisiacich s odvetvovým členením hospodárskej činnosti zamestnávateľov – administratívne náklady**

"modely" pracovného času				**skomprimovaný**		**skrátený (§ 49)**	**redukovaný "100-80-100"**	**domácka práca (§ 52)**
pracovný čas (počet hodín spolu, počet hodín za deň x dní)				37,5; 9,4 x 4	40, 10 x 4	<40, <8 x 5	<37,5; <9,4 x 4, resp. <40, <10 x 4	40, rozvrh podľa zamestnanca
Mzda (plný úväzok)				rovnaká		znížená	rovnaká	rovnaká, bez mzdových benefitov
kategória pracovníkov*				3. - max. 8/24h + pracujúci v noci	Najmä 1. a 2. - max. 12/24h	všetky	všetky	1. a 2. - max. 12/24h
charakteristika odvetví**				Napr. 12 % zamestnancov pracujúcich v PRIEMYSELnej výrobe, resp. v noci	Napr. STAVEBNÍCTVO, OBCHOD, OBCHODNÉ SLUŽBY	všetky	všetky	Napr. OBCHODNÉ SLUŽBY
Náklady	administratívne	1	interná analýza a vypracovanie upravenej právnej dokumentácie (pracovného poriadku)	nedostupné	áno	nie	áno	nie
		2	interná analýza a vypracovanie upravenej právnej dokumentácie (prac. zmlúv)	nedostupné	áno	nie	áno	nie
		3	vykonanie auditov pracovných procesov, stanovenie kritických hraníc	nedostupné	áno	nie	áno	nie
		4	vypracovanie analýzy pracovného času a produktivity (súčasnej a spôsobu jej udržania)	nedostupné	áno	nie	áno	nie
		5	spracovanie analýzy hodnotenia efektu 4dpt (identifikácia kľúčových ukazovateľov - práce, času, výstupov, prevádzkových/režijných nákladov, kritických hraníc)	nedostupné	áno	nie	áno	nie
		6	zabezpečenie zberu údajov na vyhodnotenie efektu 4dpt	nedostupné	áno	nie	áno	nie
		7	externá konzultácia ohľadom zavedenia 4dpt - právna	nedostupné	áno	nie	áno	nie

	8	externá konzultácia ohľadom zavedenia 4dpt - organizačná	nedostupné	áno	nie	áno	nie
	9	Externá komunikácia ohľadom zavedenia 4dpt – zákazníkom/klientom	nedostupné				
	10	interná konzultácia ohľadom zavedenia 4dpt so zamestnancami (informácie, prieskumy)	nedostupné	áno	nie	áno	nie
	11	plánovanie pracovnej organizácie	nedostupné	áno	nie	áno	nie
	12	kolektívne vyjednávanie, resp. interná komunikácia so zástupcami zamestnancov	nedostupné	áno	nie	áno	nie
	13	interná komunikácia so zamestnancami ohľadom nových pracovných postupov, príp. Tréning nových nástrojov	nedostupné	áno	nie	áno	nie

Zdroj: vlastné spracovanie

Vysvetlivky: *3. kategória práca v noci + ťažká telesná/duševná práca, práca ohrozujúca zdravie/život
**PRIEMYSEL (nepretržité prevádzky/zmeny aj cez víkendy/v noci)
STAVEBNÍCTVO (sezónna a od počasia/technických postupov závislá práca)
OBCHOD (dlhšie otváracie hodiny ako administratíva, zmeny aj cez víkendy/sviatky)
OBCHODNÉ SLUŽBY (NACE J-N, flexibilita úpravy prac. času vysoká, závislá od klientov)

Tab. č. 9: **Prehľad očakávaných nákladov a prínosov zavedenia 4dpt podľa vybraných charakteristík pracovných podmienok súvisiacich s odvetvovým členením hospodárskej činnosti zamestnávateľov – nepriame náklady, prínosy**

"modely" pracovného času				skomprimovaný			skrátený (§ 49)	redukovaný "100-80-100"			domácka práca (§ 52)
pracovný čas (počet hodín spolu, počet hodín za deň x dní)				37,5; 9,4 x 4	40, 10 x 4		<40, <8 x 5	<37,5; <9,4 x 4, resp. <40, <10 x 4			40, rozvrh podľa zamestnanca
Mzda (plný úväzok)				rovnaká			znížená	rovnaká			rovnaká, bez mzdových benefitov
kategória pracovníkov*				3. - max. 8/24h	Väčšinou 1. a 2. - max. 12/24h		všetky	3. - max. 8/24h	Väčšinou 1. a 2. - max. 12/24h		1. a 2. - max. 12/24h
charakteristika odvetví**				Napr. 12 % zamestnancov pracujúcich v PRIEMYSELnej výrobe, resp. v noci	Napr. OBCHOD, STAVEBNÍCTVO	Napr. OBCHODNÉ SLUŽBY	všetky	Napr. 12 % zamestnancov pracujúcich v PRIEMYSELnej výrobe, resp. v noci	Napr. OBCHOD, STAVEBNÍCTVO	Napr. OBCHODNÉ SLUŽBY	Napr. OBCHODNÉ SLUŽBY
Náklady	nepriame	14	nadčasy, nová pracovná sila = nárast mzdových N, resp. subkontrakting práce z dôvodu poklesu výstupu/zamestnanca pri rovnakej mzde	nedostupné	áno (pokrytie "5." dňa, ale súčasne nárast výstupu)	nie (pokrytie klientov rotáciou)	áno (pokrytie kratšej zmeny, fixné N/zamestnanca>hod. sadzba)	áno (pokrytie "5." dňa, s potenciálom nárastu výstupu)	áno (pokrytie "5." dňa, s potenciálom nárastu výstupu)	nie (pokrytie klientov rotáciou)	nie (pokrytie klientov rotáciou)
		15	nové technológie (nad rámec AI) – automatizácia, digitalizácia	nedostupné	nie	Nie	nie	áno	áno	áno	nie
Prínosy		16	úspory pri nábore, udržaní zamestnancov	nedostupné	nejasné	Áno	áno	áno	áno	áno	áno
		17	nižšia absencia, nižšia chybovosť vzhľadom na lepšie zdravie, organizáciu času	nedostupné	áno	Áno	áno	áno	áno	áno	áno
		18	identifikácia zdrojov zvyšovania produktivity- napr. digitalizácia, automatizácia	nedostupné	áno	Áno	nie	áno	Áno; nie pre stavebníctvo	áno	nejasné

		19	potenciálne nižšie prevádzkové náklady (spotreba energií, paliva)	nedostupné	Nie; áno pre stavebníctvo	Áno	nie	nie	nie	áno	áno
Vyhodnotenie				Nerealizovateľný bez zmeny BOZP	Realizovateľný; praktický pre stavebníctvo	Vysoko realizovateľný	.	Finančne náročný	Realizovateľný; nákladovo problematický pre stavebníctvo	Ekonomicky najudržateľnejší	.

Zdroj: vlastné spracovanie

Vysvetlivky: *3. kategória práca v noci + ťažká telesná/duševná práca
**PRIEMYSEL (nepretržité prevádzky/zmeny aj cez víkendy/v noci)
STAVEBNÍCTVO (sezónna a od počasia/technických postupov závislá práca)
OBCHOD (dlhšie otváracie hodiny ako administratíva, zmeny aj cez víkendy/sviatky)
OBCHODNÉ SLUŽBY (NACE J-N, flexibilita úpravy prac. času vysoká, závislá od klientov)

Skrátený pracovný úväzok a domácka práca predstavujú benefit, ktorý vyvoláva pozitívnu odozvu u zamestnancov a zjednodušuje nábor či udržanie zamestnancov, potenciálne znižuje chybovosť či absencie z dôvodu preťaženia. Avšak, pri kratších pracovných úväzkoch zamestnávateľ musí, pokiaľ neinvestuje do nových technológií, resp. zisťovania nových zdrojov zvyšovania produktivity práce, počítať s úmerným poklesom výstupu zamestnanca, alebo dodatočnými nákladmi na ďalšieho zamestnanca a nešetrí ani na prevádzkových nákladoch. D**omácka práca z**nižuje prekážky dochádzania do práce a prispieva k nižším prevádzkovým nákladom zamestnávateľa, ale **produktivitu práce nevyhnutne nezvyšuje**. Za cenu zvýšeného rizika sociálnej izolácie maximalizuje pružnosť pracovného času voči individuálnym potrebám zamestnanca a v prípade plného úväzku nevyžaduje (ani v prípade potreby pokrytia dostupnosti služby) dodatočné náklady na ďalšieho zamestnanca. Možnosť vykonávať domácku prácu však **nie je dostupná vo všetkých odvetviach**.

V stavebníctve sú zamestnanci zvyknutí na striedanie predlženého pracovného času a predĺženého odpočinku, resp. počasím alebo technologickými postupmi podmienený pracovný čas. V obchode sú dlhé a krátke týždne bežné aj dnes, a preto je reakcia zamestnancov v týchto odvetviach na **skomprimovaný pracovný týždeň** nejasná. Dlhšie bloky pracovného času však umožňujú zmeny pracovných postupov a technológií ktoré vedú k identifikácii zdrojov zvyšovania produktivity práce, nutnosť pokrytia dostupnosti služby/zabezpečenia dodania však vylučujú úspory mzdových nákladov. Prevádzkové náklady v sektore obchodu pravdepodobne tiež neklesnú. V prípade **stavebníctva** naopak, **prevádzkové náklady** majú pravdepodobnosť **klesnúť v dôsledku** zníženia presunov a **efektívnejšieho využitia techniky**. Vzhľadom na vyššiu mieru flexibility úpravy pracovného času v **obchodných službách** by skomprimovaný pracovný týždeň mohol pre túto skupinu odvetví predstavovať impulz s potenciálom pozitívnej odozvy zamestnancov vo forme ľahšieho náboru či vyššej produktivity, ako aj úspor prevádzkových nákladov, a to bez nevyhnutnej potreby dodatočných mzdových či technologických nákladov. **S ohľadom na** okolnosti/podmienky týkajúce sa **starostlivosti o malé deti, opatrovaných príbuzných,** môže, alebo nemusí skomprimovaný pracovný týždeň byť pomocou pre zamestnanca. **Domácka práca** je vtedy **lepšou alternatívou**.

Redukovaný pracovný týždeň by pre všetky odvetvia aj kategórie pracovníkov mohol predstavovať benefit, ktorý však vyžaduje dodatočné **náklady u zamestnávateľa na organizačné či technologické inovácie**. Môže, ale nemusí vyvolať dodatočné náklady na pracovnú silu, ale zároveň má potenciál vyvolať **pozitívne odozvy u zamestnancov** a **zjednodušiť nábor či znížiť absencie**. Takisto má potenciál naštartovať hľadanie zdrojov **zvyšovania produktivity**, s výnimkou stavebníctva, v ktorom častejšie prestávky znižujú efektívnosť práce. Znižovanie prevádzkových nákladov naopak sa nedá očakávať, s výnimkou **obchodných služieb**, pre ktoré je tento model **ekonomicky najudržateľnejší.**
70 % z 33 podnikov, ktoré sa zúčastnili prieskumného hodnotenia po pilotnom testovaní v Portugalsku uviedlo, že testovanie bolo finančne neutrálne.[102] Zo zberu finančných údajov organizácií zapojených do pilotov v Nemecku a ochotných sa s údajmi podeliť (t.j. 12/43), vyplynulo, že v organizáciách sa zavedeným 4dpt sa hodnoty výnosov a ziskov výrazne nezmenili.[103] **Avšak, len administratívne náklady zavedenia 4dpt** by všetky **MSP** mohli, vo vyjadrení ceny práce na Slovensku v roku 2024, stáť viac ako **740 miliónov EUR** (736,5 mil. EUR mikro podniky a 33,3 mil. EUR malé a stredné podniky) a 1 podnik

[102] Gomes, P., Fontinha, R.: 2024: Four-Day Week: Results from Portuguese Trial, final report
[103] Backmann, J., Hoch, F., Hüby, J., Platz, M., Sinnemann, M.F., 2024: "The 4-Day-Week in Germany: First Results of Germany's Trial on Work Time Reduction," Intraprenör, Berlin, GER.

1 103 EUR (mikro podnik), resp. **2 071 EUR (stredný podnik).** Detailný postup výpočtu v prílohe č. 4.

4 Návrhy riešenia

4.1 Konkrétne riešenia skúmanej problematiky/odporúčania

Cieľom zavedenia 4dpt je hľadanie spokojnosti na strane zamestnanca (lepšia rovnováha medzi pracovným a súkromným životom, resp. lepšie zdravie, menej stresu) aj zamestnávateľa (väčšia konkurencieschopnosť na trhu práce, zvýšenie produktivity práce). Oba modely pracovného týždňa skráteného na 4 dni, skomprimovaný model aj redukovaný model, resp. rôzne alternatívy kratšieho pracovného týždňa a/alebo dňa, predstavujú nástroje na dosiahnutie tohto cieľa. A to vo forme predĺženia nepretržitého času odpočinku od práce z 2 na 3 dni, resp. zvýšenia flexibility pr
acovného času.

Kľúčom k dosiahnutiu cieľa by malo byť hľadanie optima pracovného času pre jednotlivé podskupiny zamestnancov a zamestnávateľov. Neexistuje 1 univerzálna forma nastavenia týždenného pracovného času predstavujúca optimálnu flexibilitu pre všetky skupiny pracovníkov. Vzhľadom na potenciálne nielen vysoké prínosy, ale aj značné náklady zavádzania 4dpt, by právne predpisy mali podporovať testovanie, otvorenú spoločenskú diskusiu a nie nútiť univerzálnu implementáciu.

Prvoradé je zohľadniť základnú ochranu a bezpečnosť, základné práva a povinnosti účastníkov pracovných vzťahov a následne zistiť, či a aké skrátenie pracovného času uprednostňujú. Úspech implementácie 4dpt závisí od vzájomnej dôvery medzi zamestnancami a zamestnávateľom, že obe strany dodržia dohodnuté podmienky, ktoré benefit umožňujú poskytovať a od implementácie organizačných zmien.

Úspešná implementácia 4dpt sa nezaobíde bez vstupných nákladov, minimálne administratívnych. Dôkazom úspešného výberu vhodnej formy 4dpt pre jednotlivý podnik, je keď náklady (aj nepriame) budú prevážené prínosmi, ktoré budú vytvárať reálnu (a/alebo vnímanú) hodnotu. Nie je výhodné pre nikoho, ak zavedenie 4dpt ohrozuje konkurencieschopnosť podniku v rámci Slovenska alebo voči zahraničnej konkurencii, a tým zvyšuje pravdepodobnosť ohrozenia pracovných miest. Podmienkou úspechu zavedenia 4dpt je, že zamestnávateľ nesmie byť poškodený, ale naopak má získať konkurenčnú výhodu.

Z hľadiska veľkosti zamestnávateľa, mikro podniky v Portugalsku a malé podniky v Nemecku a Veľkej Británii, boli v správach o testovaní 4dpt označené za najvhodnejších kandidátov na zavedenie 4dpt. Zamestnávatelia v oblasti obchodných služieb, ktorí chceli zamestnancom poskytnúť väčšiu flexibilitu v práci, využívajú už teraz (aspoň čiastočne) domácku prácu. Pre týchto zamestnancov predstavuje 4dpt alternatívu k domáckej práce, resp. by 4dpt bol atraktívny skôr v prípade redukovanej formy. U zamestnávateľov, ktorí domácku prácu z dôvodu povahy práce, resp. prevádzky (obchod, 1./2. kategória pracovníkov v priemyselnej výrobe) nemôžu poskytovať, 4dpt môže, ale nemusí vyvolať pozitívnu odozvu zamestnancov, aj pri skomprimovanej forme.

Momentálne trh práce na Slovensku smeruje každým rokom k väčšiemu nedostatku pracovných síl, najmä kvalifikovaných, na jednej strane a k nárastu nezamestnanosti na druhej strane. V niektorých odvetviach bude aj naďalej ťažké pracovné miesta obsadiť, v iných pracovné miesta budú ubúdať v dôsledku technického pokroku (o.i. AI). Znižovanie pracovného času bude závisieť od intenzity konkurencie. **Hlavným prínosom 4dpt** je možnosť neplytvať finančnými zdrojmi na nábor novej kvalifikovanej pracovnej sily, ktorú stačí

len čiastočne preškoliť, a to bez straty. Naopak s potenciálom nárastu produktivity práce súvisiacim s prínosom vyššieho zdravia zamestnancov. V ďalších odvetviach ostávajú pracovné miesta neobsadené a 4dpt by mal mať schopnosť prispieť k zvýšeniu atraktivity zamestnania, resp. zamestnávateľa.

Preto nie je odporúčané plošné ani selektívne zavedenie povinného 4dpt bez bližšej identifikácie kritérií úspechu podnikov (napr. veľkosti, odvetvia, kategórie práce alebo iné). Vzhľadom na potrebu komplexných systémov plánovania práce a s tým súvisiacich vysokých finančných nárokov v podnikoch s nepretržitou prevádzkou, neodporúčame, bez lepšieho poznania ďalších výhod, žiadnu formu 4dpt. Naopak, v odvetví stavebníctva pôsobia prvé výsledky pozorovaní pri aplikácii skomprimovaného 4dpt výhodne. Redukovaný 4dpt má najlepšie vyhliadky ekonomickej udržateľnosti v odvetviach spadajúcich pod obchodné služby. Zatiaľ sa však výsledky pilotných testovaní zhodujú v tom, že najvyšší potenciál úspechu majú podniky, ktoré sa neodlišujú odvetvím či veľkosťou, ale ťažšie pozorovateľnými charakteristikami ako napr. „kultúrou inovácií" a dobrými pracovnými vzťahmi. Neponechanie možnosti voľby by bolo nezodpovedné rozhodnutie.

Pre zvýšenie pravdepodobnosti úspechu zavedenia 4dpt na Slovensku je odporúčané nasledovné:

1. **Prezentovať a zviditeľniť relevantné skúsenosti z iných krajín**, ale najmä zo Slovenska, na príklade konkrétnych podnikov, s cieľom zvýšiť povedomie a znalosť konceptu a šírku všetkých aspektov, ktoré pokrýva.
2. **Podporiť testovanie zavedenia 4dpt** (individualizované, ale kontrolované podmienky zavádzania 4dpt pre dobrovoľne zapojené podniky) s cieľom identifikovať charakteristiky podnikov, ktoré majú záujem a možnosti zapojiť sa do testovania. Vyhodnotiť kritériá podnikov s najvyššou šancou úspechu ako aj prekážky a spôsoby ich prekonania v podmienkach slovenského hospodárstva („zdola nahor").
3. **Podporovať verejnú aj odbornú diskusiu** vzhľadom na priebežné výsledky testovania a konfrontovať ich s hospodárskym vývojom (makroekonomický, geopolitický, technologický – AI), príp. identifikácia spoločného cieľa, resp. kritérií úspešného zavedenia 4dpt „zhoda nadol".

Podpora testovania zo strany štátu[104] **môže** prebiehať **formou:**

1. **realizácie hlbšej analýzy** vplyvu súčasnej regulácie na dobrovoľné zavedenie 4dpt v aktuálnych podmienkach, vrátane realizácie riadených **prieskumov** medzi zamestnancami a zamestnávateľmi. Takýto postup môže ušetriť časť nákladov pre zamestnávateľov vzhľadom na poskytnutie základnej východiskovej šablóny/manuálu pred adaptovaním prieskumu na individuálne potreby jednotlivých podnikov. Zamestnávatelia majú s ohľadom na povahu práce a podmienky prevádzky už dnes možnosť ponúkať prácu na plný úväzok pri nižšom ako zákonom ustanovenom *najviac* 40 hodinovom pracovnom týždni. Pri všetkých možnostiach redukovaného modelu, ako aj pri skomprimovanom modeli, by však bolo potrebné preskúmať ne/výhodnosť z hľadiska uplatňovania nároku na dovolenku (zohľadnenie nevýhodnosti zákonného zníženia nároku na dovolenku v prípade menšieho počtu pracovných dní v mesiaci (§ 104a)), uplatňovania mzdových zvýhodnení (§ 120-123), príp. iných

[104] Stupeň intenzity podpory a rozsah verejných výdavkov s poradím odporúčaní rastie. S výnimkou odporúčania č.1 nie je vylúčené, že prax ukáže niektoré z odporúčaní ako nadbytočné, resp. odporúčania s vyššou intenzitou zapojenia štátu predstavujúce drahší spôsob experimentovania môžu ale nemusia priniesť väčšie výnosy ako odporúčania s nižšou intenzitou zapojenia.

zákonných benefitov. Súčasne je vhodné rozšíriť analýzu vplyvu regulácie na zavedenie 4dpt s dôrazom na iné odvetvia ako sú prezentované v tejto štúdii.

2. **poskytnutia dotačných schém** technickej pomoci konzultačnými službami na podporu zavedenia 4dpt v podniku za účelom minimalizácie byrokracie a (podnikových ako aj verejných) výdavkov po vzore Portugalska alebo
3. **poskytnutia časovo obmedzených finančných grantov** na podporu zavedenia 4dpt v podniku, za účelom prilákania väčšieho počtu podnikov po vzore Poľska.
4. iniciatívneho dočasného **zavedenia 4dpt v inštitúciách verejnej správy,** resp. štátnej správy alebo samosprávy, s podmienkou vyhodnotenia úspechu po vzore Islandu, Škótska či Španielska.
5. **úpravy ďalších relevantných právnych predpisov** podľa identifikovaných možností zrovnoprávnenia, resp. odôvodneného odlíšenia pracovných podmienok v prípade dobrovoľného zavedenia 4dpt vo vzťahu k zisteniam vyplývajúcim z hlbšej analýzy vplyvu súčasnej regulácie (napr. aj formou daňových zvýhodnení)
6. **úpravy Zákonníka práce formuláciou, že existuje ďalšia možnosť zvýšenia pružnosti/atraktivity pracovných podmienok zamestnanca** popri skrátenom, pružnom pracovnom čase, alebo domáckej práce. A to:
    a. práca rozvrhnutá v zásade na toľko pracovných dní v týždni, koľko sa obe strany dohodnú, minimálne 4 a maximálne 5
    b. práca, ktorej vyrovnávacie obdobie súčtu základnej a voliteľnej časti pružného pracovného času, je dlhšie ako kalendárny **mesiac**. Inými slovami, možnosť uzavrieť zmluvu o konte pracovného času, v ktorom podobne, len opačne ako v § 87a ods. 3 Zákonníka práce, si môže zamestnanec rozvrhnúť pracovný čas tak, že v prípade väčšej potreby/kapacity práce zamestnanec odpracuje viac hodín, ako je jeho ustanovený týždenný pracovný čas a v prípade menšej potreby/kapacity práce zamestnanec odpracuje menej hodín. Pokiaľ dodrží podmienku minimálne ustanoveného (40 hodín alebo menej) a maximálne 48 hodín priemerného týždenného pracovného času v referenčnom období 12 mesiacov. [105] Tzv. anualizácia pracovného úväzku dovoľuje väčšie výkyvy pracovného času medzi jednotlivými dňami, ale na konci roku sa úväzok naplní napr. v kombinácii s úpravou interného pracovného poriadku v zmysle rozvrhnutia kratšej povinnej časti pružného pracovného času ako 9-15, napr. v čase 10-14.

[105] § 87a, ods.**3:** Pri uplatňovaní konta pracovného času môže zamestnávateľ rozvrhnúť pracovný čas tak, že v prípade väčšej potreby práce zamestnanec odpracuje viac hodín, ako je jeho ustanovený týždenný pracovný čas (kladný účet konta pracovného času), a v prípade menšej potreby práce zamestnanec odpracuje menej hodín, ako je jeho ustanovený týždenný pracovný čas alebo prácu nebude vykonávať vôbec (záporný účet konta pracovného času). Priemerný týždenný pracovný čas vrátane kladného konta pracovného času a práce nadčas nesmie presiahnuť 48 hodín v období najviac 12 mesiacov.

Záver

Týždenný pracovný čas je na Slovensku najviac 40 hodín, ktoré sú rozvrhnuté v zásade na 5 pracovných dní. Slovenský právny poriadok umožňuje skomprimovaný týždenný pracovný čas pre 1. a 2. kategóriu zamestnancov, pokiaľ nepracujú v noci a redukovaný pre všetky kategórie (aj 3. a 4.). Podmienkou je, že pracujú menej ako 12 hodín denne a zamestnávateľ sa dohodne so zástupcami zamestnancov v prípade nerovnomerného rozvrhnutia pracovného času (príp. konta pracovného času), alebo sa zamestnávateľ môže dohodnúť len so zamestnancom v prípade pružného pracovného času v rámci rovnomerného rozvrhnutia pracovného času (príp. pri nerovnomernom rozvrhnutí pracovného času dohodnutom v období najviac štyroch mesiacov) na nižšom ako aktuálne ustanovenom pracovnom čase bez úpravy mzdy.

V súčasnosti je bežnejšie zvyšovať rovnováhu pracovného a súkromného života zvyšovaním flexibility pracovného času napr. pružným pracovným časom, alebo domáckou prácou. Redukcia pracovného času pri zachovaní mzdy predstavuje zásah do nastavenia a fungovania pracovnoprávnych vzťahov, ktorá môže byť len výsledkom rokovaní spomínaných dvoch strán vzhľadom na prevádzkové možnosti a finančné dôsledky, ich motivácie a preferencie.

Vo vybraných krajinách EÚ je zákonom ustanovený týždenný pracovný čas kratší ako 40 hodín (napr. v Holandsku 34 hodín, vo Francúzsku 35 hodín, v Belgicku 38 hodín). V žiadnej krajine zatiaľ nebol štandardný pracovný týždeň skrátený na 4 dni. Rastie počet tých, ktoré túto odchýlku od štandardu viac či menej explicitne umožňujú, resp. zvyšujú flexibilitu zákonníkov práce pomocou tzv. anualizácie pracovného času (napr. Francúzsko, Nemecko, Belgicko). V mnohých krajinách, prevažne anglosaských (Nový Zéland, Austrália, USA, Veľká Británia, Írsko, Nemecko, Taliansko a Portugalsko) prebehlo/prebieha testovanie implementácie 4dpt v súkromných podnikoch. Na zlepšenie prístupu občanov ku kvalitným verejným službám testovali 4dpt modely vo verejnej správe na Islande, v Škótsku, Španielsku, resp. z dôvodu zvýšenia medzinárodnej konkurencieschopnosti poskytli vlády technickú podporu súkromným či neziskovým organizáciám v Portugalsku a nedávno aj s finančnou motiváciou v Poľsku.

Cieľová vyššia spokojnosť zamestnancov z lepšej fyzickej a mentálnej kondície a zamestnávateľmi očakávaná vyššia angažovanosť splniť ciele organizácie v kratšom pracovnom čase boli podľa organizácií zapojených do pilotných testovaní pozorovateľné. Výsledky však boli čiastočne ovplyvnené očakávaniami – tam, kde organizácie očakávali pozitívne efekty, sa častejšie aj skutočne prejavili, zatiaľ čo pri negatívnych očakávaniach boli výsledky menej priaznivé. Podmienkou udržateľnosti 4dpt je zachovanie produktivity prostredníctvom optimalizácie pracovných procesov (redukciou/úpravou neefektívnych rutinných aktivít a cieleným nastavením pravidiel, resp. automatizáciou a digitalizáciou štandardizovateľných aktivít), lepšieho plánovania, koordinácie, ako aj predchádzania nárastu stresu a únavy zamestnancov „kompresiou“ rovnakého objemu práce do kratšieho času bez organizačných zmien. Organizácie by mali po úspešnom zavedení 4dpt udržať, resp. zlepšovať príjmy, znižovať fluktuáciu a nezvyšovať náklady náborom na dodatočné pracovné sily, a to bez vzniku negatívnych vplyvov na zákaznícku podporu, či výrobu.

Predpoklady pri zavedení 4dpt na Slovensku sa rôznia v súvislosti s podmienkami prevádzky a kategorizáciou práce. Implementácia a udržateľnosť 4dpt je menej náročná v obchodných službách, v ktorých sa výkon meria podľa výsledkov a nie podľa odpracovaných

hodín. Naopak, je organizačne aj finančne náročnejšia v odvetviach, ktoré vyžadujú nepretržitú prevádzku (napr. priemyselná výroba), resp. fyzickú prítomnosť a pokrytie služieb nad rámec 4dpt (obchod). Redukovaný 4dpt je finančne náročný najmä pre nepretržité prevádzky (o. i. v priemysle) ako aj pre „sezónne" odvetvia (o.i. stavebníctvo). Skomprimovaný 4dpt sa nepovažuje za vhodný pre nočnú prácu, resp. fyzicky/psychicky náročné kategórie práce do úvahy, ale v stavebníctve je pravdepodobne výhodnejší ako bežný 5 dňový pracovný týždeň.

Slovensko má najvyšší podiel zamestnancov pracujúcich v noci v rámci krajín EÚ, nízky podiel zamestnancov pracujúcich pravidelne z domu, vysoký podiel štrukturálnej nezamestnanosti a rastúci podiel pracovníkov vo vyšších vekových kategóriách. Kým priemerný počet zmluvne ustanovených odpracovaných hodín v týždni na Slovensku sa neodchyľuje výrazne od priemeru krajín EÚ, produktivita práce, resp. HDP na 1 odpracovanú hodinu, je pod priemerom krajín EÚ (v parite kúpnej sily) a celkový priemerný ročný počet odpracovaných hodín je nižší ako v krajinách s vyššou produktivitou práce.

Plošné ani selektívne zavedenie 4dpt zákonníkom práce nie je odporúčané. V prípade, že sa organizácie do zavedenia 4dpt pustia dobrovoľne, implementáciu 4dpt je odporúčané zabezpečiť zmenou organizácie práce, do ktorej sa zapoja zamestnanci a konzultovať ich s odborníkmi s relevantnými skúsenosťami (manažment organizačných zmien) a vedomosťami o následkoch 4dpt na miestne pracovno-právne vzťahy (znalosť právnych predpisov). Administratívne náklady súvisiace s implementáciou 4dpt v cenách práce roku 2024 sú odhadované na 1 103 EUR pre 1 mikro podnik a 2 071 EUR pre malý alebo stredný podnik. Hlavnými prínosmi 4dpt by malo byť lepšie zdravie a vyššia produktivita zamestnancov ako aj nižšie náklady na nábor nových zamestnancov.

Zároveň je odporúčané zvyšovať povedomie, podporovať verejnú aj odbornú diskusiu a pokračovať s identifikáciou vplyvov zmien súvisiacich s 4dpt režimom v pracovných podmienkach vyplývajúcich z platných právnych predpisov na rôzne zákonné benefity. Pokračovať incentivizáciou testovania 4dpt v organizáciách vo forme technickej podpory, alebo finančných zdrojov, testovaním vo verejnej správe a v prípade identifikácie pozitívneho vplyvu prevažujúceho nad negatívnym vplyvom navrhnúť prípadne úpravu právnych predpisov. Keďže je v rámci zákona možné ustanoviť v pracovnej zmluve nižší ako 5 dňový, ako aj nižší ako 40 hodinový pracovný týždeň, a to v zmysle plného úväzku pri plnej výške trhovej ceny práce, je odporúčané zvážiť rozšírenie pružnosti pracovných vzťahov v Zákonníku práce vo vzťahu k 4dpt, a to napríklad umožnením predlžovania vyrovnávacieho obdobia nad rámec kalendárneho mesiaca.

Všeobecná ekonomická neistota, nedostatok pracovných síl a potreba neustáleho zvyšovania produktivity práce, bude organizácie (vrátane MSP), viesť k hľadaniu nových zdrojov konkurencieschopnosti. Pre MSP so 100 a viac zamestnancami môže nutnosť prispôsobiť sa požiadavkám Smernice EP a Rady 2023/970 predstavovať príležitosť pri nutnosti prehodnotiť mzdové politiky a pracovné zmluvy z dôvodu transparentnosti v odmeňovaní preskúmať súčasne aj možnosti implementácie 4dpt. Možné smery vývoja dopytu a ponuky pracovnej sily (aj bez ohľadu na intenzitu využívania AI) v súvislosti s víziou 4dpt zahŕňajú:

1. **Žiadne zmeny:** právna úprava sa nezmení a väčšina podnikov, vrátane MSP, nevyužijú možnosť zníženia ustanoveného týždenného pracovného času pre svojich zamestnancov, ale ponechajú pracovné podmienky nastavené tak ako ich majú teraz. V dôsledku nedostatku pracovnej sily je možné, že osoby, ktoré sú a budú schopné a ochotné ponúkať prácu na trhu, by mali pracovať s vyššou individuálnou

produktivitou práce, nebudú však motivovaní, keďže konkurencia medzi zamestnancami navzájom bude nízka a konkurencia medzi zamestnávateľmi navzájom vzrastie.

2. **Zmena od zamestnávateľov**: právna úprava sa nezmení, ale niektoré podniky, vrátane MSP, využijú možnosť zníženia ustanoveného týždenného pracovného času pre svojich zamestnancov. Zamerajú sa na identifikáciu zdrojov zvyšovania individuálnej a organizačnej produktivity práce, s cieľom dosiahnuť vyšší pracovný výkon zamestnancov aj pri kratšom pracovnom čase. Konkurencieschopnosť týchto zamestnávateľov sa zvýši a s ňou aj konkurencia medzi zamestnancami pri uchádzaní sa o prácu u týchto zamestnávateľov.
3. **Zmena pracovných vzťahov vyplývajúca zo zmeny zákona:** právna úprava sa zmení, konkrétne, zníži sa najvyššia hranica ustanoveného pracovného času, takže všetky alebo taxatívne vymedzené (aj časť spomedzi MSP) podniky, budú tlačené do zníženia ustanoveného týždenného pracovného času. Tí, ktorí nebudú mať identifikované organizačné zdroje zvyšovania produktivity práce, budú musieť prevádzky buď redukovať, alebo najímať dodatočné pracovné sily na pokrytie súčasných úrovní výkonu, pri nižšom počte hodín na zamestnanca.

Pri pohľade na procesy potrebné na úspešné zavedenie 4dpt je zrejmé, že ide o časovo aj finančne náročný krok. Za prínos však možno považovať už samotné zistenie, či je 4dpt pre organizáciu vhodným riešením, alebo či by vyššiu produktivitu a lepšie pracovné podmienky priniesli iné opatrenia.

Zoznam zdrojov

- Zákonník práce, zákon č. 311/2001 Zb. z.
- Zákon č. 124/2006 Zb. z. o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci a o zmene a doplnení niektorých zákonov
- Zákon č. 355/2007 Zb. z. o ochrane, podpore a rozvoji verejného zdravia
- Návrh skupiny poslancov Národnej rady Slovenskej republiky na vydanie zákona, ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce v znení neskorších predpisov
- Smernica Európskeho parlamentu a Rady (EÚ) 2019/1158 z 20. júna 2019 o rovnováhe medzi pracovným a súkromným životom rodičov a osôb s opatrovateľskými povinnosťami, ktorou sa zrušuje smernica Rady 2010/18/EÚ
- Smernica Európskeho parlamentu a Rady 2003/88/ES zo 4. novembra 2003 o niektorých aspektoch organizácie pracovného času.
- Toman, J. 2015: Individuálne pracovné právo. Pracovný čas, dovolenka, prekážky v práci a mzda. Friedrich Ebert Stiftung. ISBN 978–80–89149–46–9 (brožované)
- Plenta, P-Švecová, S; 10/2024: Štvordňový pracovný týždeň v Európe: legislatíva a pilotné projekty, Kancelária Národnej rady SR, Odbor Parlamentný inštitút,
- Zákoník práce, Zákon č. 262/2006 Sb
- 11.10.2023: Labour law in Poland
- 24.4.2023: Amendments to the Polish Labour Code
- 4.10.2023: Labour law in Hungary
- 04/2021: Kompass: Faire Arbeitszeiten
- 6.8.2025: Arbeitszeit
- Code du travail
- 6.10.2025: Four days a week? Europe debates shorter working times
- Návrh zákona v belgickom parlamente z 14.3.2025, Doc 56 0767/ (2024/2025)
- 23.4.2025: Belgian employment law and labor rights
- 14.1.2026: New Skills and AI Are Reshaping the Future of Work
- 4-Day Workweek in Sweden
- The Four Day Week is Here,
- 30.4.2025: 4-dňový pracovný týždeň. Ako to s ním vyzerá teraz a aká je jeho budúcnosť
- 27.8.2025: Four-day week 'good for workers and employers'
- 3.11.2019: Microsoft Japan's 4-day work week boosted productivity by 40 percent
- 10.1.2022: Panasonic is introducing an optional four-day work week,
- 4.8.2025: Poland to test a shorter working week
- 30.11.2020: Unilever explores four-day working week
- 2.12.2025: Employee Turnover Seasonality: Why Quit Rates Are Down but Retention Risks Remain High
- 25.2.2025: HR trends: Retention is the new Recruitment
- 18.7.2025: Inclusive growth: ‘recipes for success’ beyond Industry 4.0

- 20.8.2025: Is Spain's Leap to a 37.5 Hour Workweek a Game Changer for Work-Life Balance?
- 11.9.2024: Platy.sk, 09/2024, 4365 respondentov
- 30.4.2024: Grafton, prieskum 3.1-2.2.2024, 798 respondentov
- 18.1.2024: Fico avizuje menej práce za rovnaký plat. Prečo nemôžeme robiť len štyri dni?, In: Sme/Index
- 22.11.2023: Odborári otvárajú tému štvordňového pracovného týždňa. Prezidentka KOZ vysvetlila, prečo ide o nevyhnutnosť In: Správy STVR
- 17.1.2024: Odmeňovanie a benefity
- 5.5.2025: Jobs Currently – and Increasingly – in Demand in Slovakia
- Anderlik, J., Jumaniyozova, M., Schmidpeter, B., Winter-Ebmer, R.: 2025: Monopsony: Wages, Wage Bargaining and Job Requirements, In: De Gruyter.
- Antal et al, 2023: Shorter hours wanted? A systematic review of working time preferences and outcomes, In: International Labour Review 163(3)
- Anttila, T.-Nätti, J.-Väisänen, M., 2005: The experiments of reduced working hours in Finland. In: Community, Work and Family
- Backmann, J., Hoch, F., Hüby, J., Platz, M., Sinnemann, M.F., 2024: "The 4-Day-Week in Germany: First Results of Germany's Trial on Work Time Reduction," Intraprenör, Berlin, GER.
- Bardoel, E., Hopkins, J.L., 2023: Could the 4-day week work? A scoping review. In: Asia Pacific Journal of Human Resources, In: Asia Pacific Journal of Human Resources 62(4)
- Beňo, M.-Hvorecký,J.-Jenešová,Š.,2022: On-site workforce shortening the week in favour of flexibility. In: Journal od Eastern European and Central Asian Research
- Boys, J., 2022: The four-day week: Employer perspectives on moving to a shorter working week. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Commons, J.R., Grimshaw, H.A., Hours od Labour, 1922 Encyclopædia Britannica
- Lee, D-W., Lee, J., Kim, H-R., Kag, M-Y., 2020: Association of long working hours and health-related productivity loss, and its differential impact by income level: A cross-sectional study of the Korean workers, In: Journal of Occupational Health
- Giattino,Ch., Ortiz-Ospina,E, 2020: Are we working more than ever? Our World in Data
- Gomes, P., Fontinha, R.: 2024: Four-Day Week: Results from Portuguese Trial, final report
- Haraldsson, G. D, Kellam, J., Trickett, R., 2024: On firmer ground: Iceland´s ongoing experience of shorter working weeks, The Autonomy Institute and Alda
- Huberman, M., Minns, Ch., 2005: Hours of Work in Old and New Worlds: The Long View, 1870-2000, IIIS Discussion Paper No. 95 .
- Iacovoiu, V., B, 2020: An Empirical Analysis of the Relationship between Wages and Working Time, In: Eonomic Insights – Trends and Challenges, vol. IX, no. 1, 23-30
- Kelly, O. M, Schor, J. B., Fan, W., Bezdenezhnykh, T., Gu, G., Hubbard, N. B.,2022: The Four Day Week: Assessing global trials of reduced work time with no reduction in pay: Evidence from Ireland

- Landwehr, M., Topp, J., Neumann, M, 2025: When Less is More: A systematic review of four-day workweek conceptualizations and their effects on organizational performance
- Lewis,K, Strange, W, Kellam, J, Kikuchi, L et al, 2023: The Results Are In: The UK´s Four Day Week Pilot, Autonomy Research, UK
- Muehl, A., Korunka, Ch, 2024: You get what you expect: assessing the effect of a compressed work schedule on time pressure, fatigue, perceived productivity, and work-life balance, In: European Joournal of Work ad Organizational Psychology
- Ortiz-Ospina, E., Herre, B., Acisu, T., Giattino, Ch., Rose, M, 2024: Time Use, Our World in Datav
- Peciar, V., Kajan, M, 2025: Hospodárska súťaž na trhu práce. Protimonopolný úrad SR
- Feenstra, Robert C., Robert Inklaar and Marcel P. Timmer (2015), "The Next Generation of the Penn World Table" American Economic Review, 105(10), 3150-3182, dostupné k stiahnutiu na www.ggdc.net/pwt
- ÚPSVAR SR, 2020: Strednodobá prognóza potrieb trhu práce v horizonte 5 rokov v roku 2019
- ÚPSVaR SR
- Centrálny register rizikových prác ÚVZ SR
- Štatistický úrad SR, Datacube,
- Eurostat
- Slovak Business Agency: Malé a stredné podnikanie v číslach v roku 2021, 2023, 2025
- OECD Employment Outlook 2025

Prílohy

Príloha č. 1: **prehľad relevantných ustanovení Zákonníka práce, účinných k 1.1.2026**

Oblasť	**Zákonné ustanovenie**	**Kľúčový limit**
Dĺžka **týždenného pracovného času**	§ 85 ods. 5-7	· **40 hodín (hod.) týždenne**, ak zákon neustanovuje inak, · 38¾ hod. týždenne – pri dvojzmennej prevádzke, · 37½ hod. týždenne – pri trojzmennej alebo nepretržitej prevádzke, · 33½ hod. týždenne – pri zamestnancoch vykonávajúcich práce so zvýšeným rizikom, · 30 hod. týždenne – pre mladistvých zamestnancov do 16 rokov · 37½ hod. týždenne – pre mladistvých zamestnancov nad 16 r.
Ustanovený pracovný čas **Určený pracovný čas**	§ 85 od. 8	**Pracovný čas, ktorý zamestnávateľ určí** podľa odsekov 1, 5 až 7, **je ustanovený týždenný pracovný čas.** **Pracovný čas, ktorý je zamestnanec povinný odpracovať v príslušnom týždni po rozvrhnutí ustanoveného týždenného pracovného času, je určený týždenný pracovný čas.**
Dĺžka **denného pracovného času**	§ 85 ods. 4, § 86 ods. 2, § 87 ods. 4, § 98 ods. 8-9 § 85 ods. 9	***Nesmie presiahnuť 8 hodín v priebehu 24 hodín*** (ťažká telesná alebo ťažká duševná práca, alebo taká, pri ktorej by mohlo dôjsť k ohrozeniu života alebo zdravia, práca v noci), **resp. 9 hodín** (pri rovnomernom rozvrhnutí pracovného času, t.j. 5 pracovných dní v týždni) a **12 hodín v priebehu 24 hodín**, vrátane nadčasov (pri nerovnomernom rozvrhu, pri pružnom prac. čase). **Priemerný týždenný pracovný čas zamestnanca vrátane práce nadčas nesmie prekročiť 48 hodín.**
Priemerný týždenný pracovný čas (S1 *348/2007,* *2 361/2012 Z.z)	§ 85a ods. 1	Priemerný týždenný pracovný čas zamestnanca **vrátane práce nadčas môže prekročiť 48 hodín *za obdobie štyroch mesiacov*** *po sebe nasledujúcich v prípade,* ***ak ide o zdravotníckeho zamestnanca*** *podľa osobitného predpisu,* ***ak zamestnanec s takým rozsahom pracovného času súhlasí****. Priemerný týždenný pracovný čas zamestnanca podľa prvej vety vrátane práce nadčas nesmie presiahnuť 56 hodín* S1
Práca nadčas	§ 97 ods. 6	Práca nadčas nesmie presiahnuť v priemere osem hodín týždenne v období najviac štyroch mesiacov po sebe nasledujúcich, ak sa zamestnávateľ so zástupcami zamestnancov nedohodne na dlhšom období, najviac však 12 mesiacov po sebe nasledujúcich.
Rovnomerné rozvrhnutie pracovného času	§ 86 ods. 1 - 3	O rovnomernom rozvrhnutí pracovného času **rozhoduje zamestnávateľ po prerokovaní so zástupcami zamestnancov.** Pri rovnomernom rozvrhnutí pracovného času **rozvrhuje zamestnávateľ** týždenný pracovný čas **v zásade na 5 pracovných dní v týždni.** **Pracovný čas v jednotlivých dňoch nepresiahne 9 hodín.** Priemerný týždenný pracovný čas nesmie pritom v určitom období, ***najviac****2 štvortýždňovom, presahovať hranicu pre ustanovený týždenný pracovný čas.

Nerovnomerné rozvrhnutie pracovného času (*[2] 361/2012 Z.z)	§ 87 ods. 1, 2 a 4	Ak **povaha práce** alebo **podmienky prevádzky nedovoľujú**, aby sa pracovný čas rozvrhol rovnomerne na jednotlivé týždne, **zamestnávateľ môže po dohode so zástupcami zamestnancov** alebo po dohode so zamestnancom, **rozvrhnúť pracovný čas nerovnomerne** na jednotlivé týždne, resp. na obdobie najviac štyri mesiace, resp. najviac na obdobie **12 mesiacov, ak ide o činnosti, pri ktorých sa v priebehu roka prejavuje rozdielna potreba práce.** ***Dohodu nemožno nahradiť jednostranným rozhodnutím zamestnávateľa.****[2] Pracovný čas v priebehu 24 hodín nesmie presiahnuť 12 hodín.
Konto pracovného času (spôsob nerovnomerného prac. času) (*[1]*257*/2011, *[2]361/2012 Z.z.)	§ 87a ods. 1,2,3	Konto pracovného času je spôsob nerovnomerného rozvrhnutia pracovného času, ktorý zamestnávateľ môže zaviesť len po dohode so zástupcami zamestnancov. *[1] *Max. dĺžka vyrovnávacieho obdobia (obdobie, kedy najneskôr sa vyrovná kladný/záporný účet konta vzniknutý z väčšej/menšej potreby práce zamestnanca pracujúceho viac/menej hodín) je* ***30 mesiacov****, zavedenie vo vybraných prípadoch len po dohode so zamestnancom**[2] **Priemerný týždenný pracovný čas vrátane kladného konta pracovného času a práce nadčas nesmie presiahnuť 48 hodín v období najviac 12 mesiacov*[2]*.**
Pružný pracovný čas („spôsob rovnomerného *alebo nerovnomerného rozvrhnutia pracovného času"*) Zjednodušenie ustanovenia od 257/2011 Z.z.	§ 88	Môže zamestnávateľ **zaviesť kolektívnou zmluvou alebo po dohode so zástupcami zamestnancov.** **Základný pracovný čas** je časový úsek, v ktorom je zamestnanec **povinný byť na pracovisku. Voliteľný pracovný čas j**e časový úsek, v ktorom je zamestnanec povinný byť na pracovisku **v takom rozsahu, aby odpracoval prevádzkový čas**. Prevádzkový čas je celkový pracovný čas, ktorý je zamestnanec povinný odpracovať v pružnom pracovnom období určenom zamestnávateľom. ***Pružné pracovné obdobie sa uplatní ako pracovný deň, pracovný týždeň, štvortýždňové pracovné obdobie alebo iné pracovné obdobie.*** Dĺžka pracovnej zmeny pri uplatnení pružného pracovného času môže byť najviac 12 hodín.
Začiatok a koniec pracovného času	§ 90, ods. 4, 9, 11	**Začiatok a koniec pracovného času a rozvrh pracovných zmien určí zamestnávateľ po dohode so zástupcami zamestnancov** a oznámi to písomne na mieste u zamestnávateľa, ktoré je zamestnancovi prístupné. **Rozvrhnutie pracovného času je zamestnávateľ povinný oznámiť** zamestnancovi **najmenej týždeň vopred a s platnosťou najmenej na týždeň**. Ak to prevádzka zamestnávateľa dovoľuje, zamestnávateľ je povinný povoliť zamestnancovi na jeho žiadosť zo zdravotných dôvodov alebo z iných vážnych dôvodov na jeho strane vhodnú úpravu určeného týždenného pracovného času alebo ju s ním za tých istých podmienok dohodnúť v pracovnej zmluve.
Prestávka v práci	§ 91	min. **30 min, ak pracovná zmena je dlhšia ako 6 h,** **nezapočítava sa do pracovného času**

Nepretržitý denný odpočinok v priebehu 24 h (S2 361/2012 Z.z.)	§ 92	min. **12 po sebe nasledujúcich hodín** (2003/88/ES stanovuje 11h*), 14 h pre mladistvých, resp. možné skrátiť na 8 h (za vymedzených podmienok)
		povinnosť dodatočne poskytnúť zamestnancovi do 30 dní rovnocenný nepretržitý náhradný odpočinok S2
Nepretržitý týždenný odpočinok (S1 *348/2007,* S2 361/2012 Z.z.)	§ 93	raz za týždeň **2 po sebe nasledujúce dni** nepretržitého odpočinku (48 h), alebo min. 24 h (starší ako 18 r) *a náhradný nepretržitý odpočinok do 8 mes.* S1 *, alebo 35 h a časť ďalšieho dňa bez náhrady, alebo raz za 2 týždne 24 h a náhradný nepretržitý odpočinok do 4 mes.* S2 (2003/88/ES stanovuje 24h+11 h denný odpočinok*),
Pracovná pohotovosť („on-call“)	§ 96 ods. 1, 2, 4	Ak zamestnávateľ v odôvodnených prípadoch na zabezpečenie nevyhnutných úloh nariadi zamestnancovi alebo sa s ním dohodne, aby sa mimo rámca rozvrhu pracovných zmien a nad určený týždenný pracovný čas vyplývajúci z vopred určeného rozvrhnutia pracovného času zdržiaval po určený čas na dohodnutom mieste a bol pripravený na výkon práce podľa pracovnej zmluvy, ide o pracovnú pohotovosť. Čas, počas ktorého sa zamestnanec zdržiava na pracovisku /na dohodnutom mieste mimo pracoviska a je pripravený na výkon práce, ale prácu nevykonáva, je neaktívna časť pracovnej pohotovosti, ktorá sa považuje/nepovažuje za pracovný čas.
Domácka práca a telepráca (*3 350/2022 Z.z.)	§ 52 ods. 5-7, § 164 ods. 3	Zamestnanec a zamestnávateľ **sa môžu dohodnúť** -**na rozsahu** domáckej práce/telepráce (min. na pracovisku, len z domácnosti) -***že* zamestnanec si bude sám rozvrhovať pracovný čas v rámci celého týždňa** - neuplatňujú sa ustanovenia o rozvrhnutí určeného týždenného pracovného času, nepretržitom dennom/týždennom odpočinku, nepatrí mu mzda za prácu nadčas, mzdové zvýhodnenie za prácu vo sviatok/sobotu/nedeľu/nočnú prácu, mzdová kompenzácia za sťažený výkon práce, ak sa obe strany nedohodnú inak
		-ak na účely starostlivosti o dieťa požiada žena alebo muž trvale sa starajúci o dieťa mladšie ako 8 rokov, zamestnávateľ je povinný poskytnúť im ***písomnú odôvodnenú odpoveď, ak ich žiadosti nevyhovel v primeranej lehote. Pri posudzovaní žiadosti zamestnávateľ prihliada na úlohy zamestnanca a jeho oprávnené záujmy.*** *3
Kratší pracovný čas (*3 350/2022 Z.z.)	§ 49 § 164 ods. 2	Zamestnávateľ môže so zamestnancom dohodnúť v pracovnej zmluve **kratší pracovný čas, ako je ustanovený týždenný pracovný čas.** **Zamestnávateľ môže so zamestnancom dohodnúť zmenu ustanoveného týždenného pracovného času na kratší týždenný pracovný čas a zmenu kratšieho týždenného pracovného času na ustanovený týždenný pracovný čas.** **Kratší pracovný čas nemusí byť rozvrhnutý na všetky pracovné dni.**

		Zamestnancovi v pracovnom pomere na kratší pracovný čas patrí mzda zodpovedajúca dohodnutému kratšiemu pracovnému času. -mzda zodpovedá kratšiemu dohodnutému pracovnému času, -ak požiada tehotná žena a žena alebo muž trvale sa starajúci o dieťa mladšie ako 15 rokov zamestnávateľ je povinný ich žiadosti vyhovieť, ak tomu nebránia vážne prevádzkové dôvody, ***alebo odmietnutie písomne odôvodniť'****[3]
Nočná práca	§ 98 ods. 1, 2, 8, 9	Nočná práca je práca vykonávaná v čase medzi 22. a 6. hodinou. **Zamestnanec pracujúci v noci** a)vykonáva práce, ktoré vyžadujú, aby sa pravidelne vykonávali v noci v rozsahu najmenej troch hodín po sebe nasledujúcich, alebo b)pravdepodobne odpracuje v noci najmenej 500 hodín za rok. Zamestnávateľ je povinný u zamestnanca pracujúceho v noci rozvrhnúť ustanovený týždenný pracovný čas tak, aby **priemerná dĺžka pracovnej zmeny neprekročila osem hodín v dobe najviac štyroch kalendárnych mesiacov** po sebe nasledujúcich, pričom **pri výpočte** priemernej dĺžky pracovnej zmeny zamestnanca pracujúceho v noci **sa vychádza z päťdenného pracovného týždňa.** **Pracovný čas u zamestnanca vykonávajúceho ťažkú telesnú prácu alebo ťažkú duševnú prácu, alebo prácu, pri ktorej by mohlo dôjsť k ohrozeniu života alebo zdravia, nesmie presiahnuť osem hodín v priebehu 24 hodín.**
Evidencia pracovného času ([S1]348/2007 z.z.)	§ 99	Zamestnávateľ je povinný viesť evidenciu pracovného času, práce nadčas, nočnej práce, *aktívnej časti a neaktívnej časti pracovnej pohotovosti zamestnanca, začiatok a koniec časového úseku* [S1]
Základná výmera dovolenky ([S5] 380/2019 Z.z) **Krátenie dovolenky** (*[3] 350/2022 Z.z)	§ 103 § 102 § 104a § 109	Základná výmera dovolenky je **najmenej štyri týždne**. Dovolenka zamestnanca, ktorý do konca príslušného kalendárneho roka *dovŕši najmenej **33 rokov** veku* a zamestnanca, *ktorý sa trvale **stará o dieťa*** [S5] je najmenej **päť týždňov**. **Pomerná časť dovolenky je za každý celý kalendárny mesiac nepretržitého trvania toho istého pracovného pomeru jedna dvanástina dovolenky za kalendárny rok.** Ak dovolenku čerpá **zamestnanec s pružným pracovným časom**, považuje sa za **deň dovolenky čas zodpovedajúci priemernej dĺžke pracovného času pripadajúceho na jeden deň,** ktorý ***vyplýva z ustanoveného týždenného pracovného času*** zamestnanca, pričom sa zamestnanec posudzuje ***akoby pracoval päť dní v týždni.*** Dovolenka sa zamestnancovi ***nekráti*** za obdobie dočasnej pracovnej neschopnosti vzniknutej v dôsledku pracovného úrazu alebo choroby z povolania, za ktoré zamestnávateľ zodpovedá, a ***za obdobie materskej dovolenky a otcovskej dovolenky****[3] (predtým „rodičovskej")

Mzda	§ 118 ods. 2 § 119 ods. 2	peňažné plnenie alebo plnenie peňažnej hodnoty (naturálna mzda) poskytované zamestnávateľom zamestnancovi za prácu, **nesmie byť nižšia ako minimálna mzda**
Minimálne mzdové nároky (MMN)	§ 120 ods. 1, 5-6	Výška mesačnej mzdy určená podľa stupňa náročnosti práce príslušného pracovného miesta (ak kolektívna zmluva neuvádza iné), **Pri ustanovení týždenného pracovného času podľa § 85 na menej ako 40 hodín sa hodinové sadzby minimálnych mzdových nárokov úmerne zvýšia**. U zamestnanca odmeňovaného mesačnou mzdou, ktorý v mesiaci **neodpracoval určený týždenný pracovný čas alebo má dohodnutý kratší týždenný pracovný čas**, sa **suma minimálneho mzdového nároku ustanoveného v eurách za mesiac zníži v pomere zodpovedajúcom odpracovanému času v mesiaci.**.
Mzda za prácu nadčas	§ 121	Za prácu nadčas patrí zamestnancovi dosiahnutá mzda a mzdové zvýhodnenie najmenej v sume 25 % jeho priemerného zárobku. Zamestnancovi, ktorý vykonáva rizikové práce, patrí za prácu nadčas dosiahnutá mzda a mzdové zvýhodnenie najmenej v sume 35 % jeho priemerného zárobku.
Mzda a náhrada mzdy za sviatok	§ 122	Za prácu vo sviatok zamestnancovi patrí dosiahnutá mzda a mzdové zvýhodnenie najmenej 100 % jeho priemerného zárobku. Mzdové zvýhodnenie patrí aj za prácu vykonávanú vo sviatok, ktorý pripadne na deň nepretržitého odpočinku zamestnanca v týždni.
Mzdové zvýhodnenie za prácu v sobotu (63/2018 Z.z.)	§ 122a	Zamestnancovi patrí za prácu v sobotu popri dosiahnutej mzde za každú hodinu práce v sobotu mzdové zvýhodnenie najmenej v sume 50 % minimálnej mzdy v eurách za hodinu podľa osobitného predpisu. Ak povaha práce, resp. podmienky prevádzky vyžadujú pravidelnú prácu v sobotu, najmenej 45 % minimálnej mzdy v eurách za hodinu podľa kolektívnej zmluvy, alebo pracovnej zmluvy. Nárast z 50 % za prácu „vo sviatok.“
Mzdové zvýhodnenie za prácu v nedeľu (63/2018 Z.z.)	§ 122b	Zamestnancovi patrí za prácu v nedeľu popri dosiahnutej mzde za každú hodinu práce v nedeľu mzdové zvýhodnenie najmenej v sume 100 % minimálnej mzdy v eurách za hodinu podľa osobitného predpisu. Ak povaha práce, resp. podmienky prevádzky vyžadujú pravidelnú prácu v sobotu, najmenej 90 % minimálnej mzdy v eurách za hodinu podľa kolektívnej zmluvy, alebo pracovnej zmluvy. Nárast z 50 % za prácu „vo sviatok.“

Mzdové zvýhodnenie za nočnú prácu (63/2018 Z.z.)	§ 123	Zamestnancovi patrí za nočnú prácu popri dosiahnutej mzde za každú hodinu nočnej práce mzdové zvýhodnenie najmenej v sume 40 % minimálnej mzdy v eurách za hodinu podľa osobitného predpisu, a ak ide o zamestnanca vykonávajúceho rizikovú prácu, patrí mu mzdové zvýhodnenie najmenej v sume 50 % minimálnej mzdy v eurách za hodinu podľa osobitného predpisu.“. Nárast z 20 %.
Normovanie práce ([S1] 348/2007, [S3] 63/2018 Z.z.)	§ 133 ods. 1, 3, 4	Zamestnávateľ môže zavádzať alebo meniť už zavedené normy spotreby práce -len na základe objektívneho posúdenia požadovaného množstva práce a pracovného tempa zamestnanca. Musí vziať do úvahy pracovné tempo primerané fyziologickým a neuropsychickým možnostiam, právne predpisy a ostatné predpisy na zaistenie bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, čas na osobnú očistu po skončení práce a čas na prirodzené potreby zamestnanca. ***-len po dohode so zástupcami zamestnancov (ak nie je kolektívna zmluva), v prípade absencie dohody po 15 dňoch od predloženia návrhu rozhodne inšpektorát práce****. [S1] **Nesmie uplatňovať normy spotreby práce, v dôsledku ktorých by mohlo dôjsť k ohrozeniu bezpečnosti alebo zdravia zamestnancov** [S3]
Dôležité osobné prekážky v práci ([S1]348/2007 Z.z.)	§ 141	Zamestnávateľ ospravedlní neprítomnosť zamestnanca v práci počas jeho dočasnej pracovnej neschopnosti pre chorobu alebo úraz, materskej dovolenky, otcovskej dovolenky a rodičovskej dovolenky, karantény, osobného a celodenného ošetrovania chorého člena rodiny podľa osobitného predpisu a je **povinný poskytnúť zamestnancovi pracovné voľno** zo zákonom vymedzených dôvodov, ale môže poskytnúť zamestnancovi *ďalšie **pracovné voľno** aj nevymedzených zákonom, a to **s náhradou mzdy, bez náhrady mzdy**, **alebo dohodou odpracovania voľna*** [S1]. Za deň sa považuje čas zodpovedajúci dĺžke rozvrhnutého pracovného čas
Stravovanie zamestnancov	§ 152 ods. 2	Nárok na **zabezpečenie stravovania alebo poskytnutie finančného príspevku** na stravovanie má zamestnanec, ktorý v rámci pracovnej zmeny vykonáva **prácu viac ako štyri hodiny.** Ak pracovná zmena trvá viac ako 11 hodín, zamestnávateľ môže zabezpečiť ďalšie stravovanie alebo poskytnúť ďalší finančný príspevok na stravovanie.

Rekreácia zamestnancov (347/2018 Z.z.)	§ 152a	Zamestnávateľ, ktorý zamestnáva **viac ako 49 zamestnancov**, poskytne zamestnancovi, ktorého **pracovný pomer** u zamestnávateľa trvá nepretržite **najmenej 24 mesiacov**, na jeho žiadosť príspevok na rekreáciu v sume **55 % oprávnených výdavkov**, **najviac** však v sume **275 eur za kalendárny rok**. U zamestnanca, ktorý má dohodnutý pracovný pomer na **kratší pracovný čas,** sa najvyššia suma príspevku na rekreáciu za kalendárny rok podľa prvej vety **zníži v pomere** zodpovedajúcom kratšiemu pracovnému času.
Vzdelávanie zamestnancov (257/2011 Z.z.)	§ 154 ods. 3	Zamestnanec je povinný sústavne si prehlbovať kvalifikáciu na výkon práce dohodnutej v pracovnej zmluve. Prehlbovanie kvalifikácie je aj jej udržiavanie a obnovovanie. Zamestnávateľ je oprávnený uložiť zamestnancovi zúčastniť sa na ďalšom vzdelávaní s cieľom prehĺbiť si kvalifikáciu. Účasť na vzdelávaní je výkonom práce, za ktorý patrí zamestnancovi mzda
Dohoda o vykonaní práce ([S1]348/2007 Z.z.)	§ 226 ods. 1	Dohodu o vykonaní práce zamestnávateľ môže uzatvoriť s fyzickou osobou najviac na 12 mesiacov, ak rozsah práce (pracovnej úlohy) nepresahuje *350* [S1] hodín v kalendárnom roku.
Dohoda o pracovnej činnosti (348/2007 Z.z.)	§ 228a ods. 1, 4	Dohodu o pracovnej činnosti možno uzatvoriť najviac na 12 mesiacov okrem dohody o pracovnej činnosti na výkon sezónnej práce, ktorú možno uzatvoriť najviac na 8 mesiacov. Na základe dohody o pracovnej činnosti možno vykonávať pracovnú činnosť v rozsahu najviac a) 10 hodín týždenne alebo b) 520 hodín v kalendárnom roku, ak ide o výkon sezónnej práce.
Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci	Zákon č. 124/2006, § 5 ods. 2 písm. h	Zamestnávateľ je povinný uplatňovať zásady-plánovanie a **vykonávanie politiky prevencie zavádzaním bezpečných** pracovných prostriedkov, technológií a **metód organizácie práce,** skvalitňovaním pracovných podmienok s ohľadom na faktory pracovného prostredia a prostredníctvom sociálnych opatrení,
	Zákon č. 124/2006, § 6 ods. 1 písm. t	**Zamestnávateľ je povinný nepoužívať** pri prácach, pri ktorých sú zamestnanci vystavení zvýšenej možnosti vzniku úrazu alebo iného poškodenia zdravia, **taký spôsob odmeňovania za prácu, ktorý by pri zvyšovaní pracovných výkonov mohol mať za následok ohrozenie bezpečnosti alebo zdravia zamestnancov**. Podľa úrovne a charakteru faktorov práce a pracovného prostredia, ktoré môžu ovplyvniť zdravie zamestnancov, hodnotenia zdravotných rizík a na základe zmien zdravotného stavu zamestnancov sa práce zaraďujú do štyroch kategórií. Do **prvej kategórie** sa zaraďujú práce, pri ktorých nie je riziko poškodenia zdravia zamestnanca vplyvom práce a pracovného prostredia. Do **druhej kategórie** sa zaraďujú práce, pri ktorých vzhľadom na riziko nie je predpoklad poškodenia zdravia, najmä a)práce, pri ktorých faktory práce a pracovného prostredia neprekračujú limity ustanovené osobitnými predpismi, b)práce, pri ktorých je rizikový faktor práce ionizujúce žiarenie, ak stavebné, technické a organizačné opatrenia zaručujú, že ožiarenie
Hodnotenie zdravotných rizík a kategorizácia prác	Zákon č. 355/2007 § 31 ods. 1-6	

		zamestnancov ani pri dlhodobej expozícii neprekročí limity ožiarenia pracovníkov ustanovené osobitným predpisom Do **tretej kategórie** sa zaraďujú a)práce, pri ktorých *nie je expozícia* zamestnanca faktorom práce a pracovného prostredia *znížená* technickými opatreniami na úroveň ustanoveného limitu a na zníženie rizika je *potrebné vykonať organizačné opatrenia* a iné špecifické ochranné opatrenia vrátane použitia osobných ochranných pracovných prostriedkov, b)práce, pri ktorých *je expozícia* zamestnanca faktorom práce a pracovného prostredia *znížená* technickými opatreniami na úroveň ustanoveného limitu, *ale vzájomná kombinácia a pôsobenie faktorov práce a pracovného prostredia môžu poškodiť zdravie*, c)práce, pri ktorých *nie sú ustanovené limity*, ale expozícia faktorom práce a pracovného prostredia *môže u zamestnanca spôsobiť poškodenie zdravia,* d)práce vykonávané v kontrolovanom pásme, pri ktorých vzhľadom na *úroveň a premenlivosť radiačných parametrov* je na obmedzenie ožiarenia pracovníkov na úroveň limitov ožiarenia *nevyhnutné používať osobné ochranné pracovné prostriedky a vykonávať dodatočné technické, organizačné alebo iné špecifické ochranné opatrenia*. Do **štvrtej kategórie** sa len výnimočne na obmedzený čas, ***najviac na jeden rok***, zaraďujú a)práce, pri ktorých *nie je možné znížiť technickými alebo organizačnými opatreniami expozíciu* zamestnanca faktorom práce a pracovného prostredia na úroveň ustanovených limitov, *expozícia faktorom práce a pracovného prostredia prekračuje limity*, zisťujú sa zdravotné zmeny zamestnancov vo vzťahu k pôsobiacim faktorom a je potrebné vykonať technické opatrenia a iné špecifické ochranné opatrenia vrátane použitia osobných ochranných pracovných prostriedkov, b)práce, ktoré podľa miery expozície jednotlivým faktorom práce a pracovného prostredia *patria do tretej kategórie, ale vzájomná kombinácia faktorov práce a pracovného prostredia zvyšuje riziko poškodenia zdravia,* c)práce vykonávané pri činnostiach vedúcich k ožiareniu, pri ktorých *ožiarenie pracovníkov prekračuje limity ožiarenia* a takéto ožiarenie kladne posúdil úrad verejného zdravotníctva **Rizikovou prácou je pracovná činnosť tretej a štvrtej kategórie**.

---

*[1] a *[2] príklady transpozície Smernice **2003/88/ES o niektorých aspektoch organizácie pracovného času do Zákonníka práce 311/2001**

*[3] príklady transpozície Smernice **2019/1158/EÚ o rovnováhe medzi pracovným a súkromným životom rodičov a opatrovateľov a o zrušení smernice 2010/18/EÚ Rady**

Príloha č. 2: Závery prieskumov o 4dpt

4dpt na Islande:

Úspech pilotného testovania 4dpt na Islande bol, podľa správy hodnotiacej uplatnenie 4dpt 2 roky po zavedení,[106] odrazovým mostíkom k tomu, aby odborové zväzy v krajine presadili, že 86 % pracujúcich dostali ponuku na skrátenie pracovného času alebo dostali možnosť vyjednať si nové podmienky pracovného času prostredníctvom kolektívnych zmlúv. Hodnotenie stavu 2 roky po ukončení testovania[107] upresňuje, že 59 % pracovnej sily finálne dostalo ponuku skrátenia pracovného času (z ktorých 8 p.b. nemohlo ponuku využiť). Pritom 50 % respondentov v čase prieskumu pracovalo 31-40 hodín týždenne, 27 % 41-50 hodín , 9 % viac ako 51 hodín a najviac 30 hodín pracovalo 14 % respondentov.

V súkromnom sektore využili príležitosť len 41 % pracujúcich, v štátnej správe 71 % a v územnej samospráve (municipality) 57 % pracujúcich. Z hľadiska odvetví, najmenej redukovali pracovný čas v tých odvetviach, ktorých pracovný týždeň je najdlhší (zväčša 51 hodín a viac), t.j. 21 % v ubytovacích zariadeniach, 20 % v doprave, 17 % v potravinárskom priemysle a len 10 % v poľnohospodárstve (a rybolove).

Správa vyhodnotila formy skrátenia pracovného času v 7 variantoch (pracovný týždeň o 1 deň kratší; flexibilné/koordinované skrátenie; kratší pracovný deň; pracovný mesiac o 1 deň kratší; 1voľný deň navyše každé 2 týždne; menej zmien za mesiac; niečo iné). Spomedzi respondentov, ktorým sa pracovný čas skrátil, 62 % bola spokojnejšia ako pred redukciou pracovného času. Avšak až 46 % nezaznamenali žiaden vplyv redukcie pracovného času na rovnováhu pracovného a súkromného času. Respondenti sa vyjadrili, že v dôsledku redukcie pracovného času stres v práci podľa 24 % klesol, podľa 20 % sa zvýšil, stres v súkromí podľa 42 % klesol a podľa 6 % stúpol.

Prvé odhady zvýšených nákladov vyvolaných redukciou pracovného času vo verejnom sektore sú na úrovni 0,11 % „celkového rozpočtu“ a prvé odhady celkového vplyvu na ekonomiku pozitívne. Súčasťou hodnotenia bolo zdôraznenie, že výsledky neboli také uspokojivé v súkromnom sektore, ani z hľadiska samotného poklesu pracovného času, ani z hľadiska dosiahnutej spokojnosti s pracovným časom, či s rovnováhou medzi prácou a súkromím. Dodatočné úsilie pri zlepšovaní pracovného zaťaženia odporúčajú zamerať najmä na odvetvia, v ktorých sa pracuje viac ako 51 hodín týždenne (9 % respondentov), ale aj na sektor zdravotníctva sociálnych veci a vzdelávania nielen kvôli pomoci pracovníkom ale aj v súvislosti s očakávanými spoločenskými tlakmi demografického vývoja.

4dpt vo Veľkej Británii:

Správa z Veľkej Británie o **pohľade zamestnávateľov na zavádzanie 4dpt**uvádza, že sa v priemere pracuje 5 dní v týždni, ale štvrtina už pracuje 4 dni a menej a osmina 7 dní.

[106] Haraldsson, G. D, Kellam, J., Trickett, R., 2024: On firmer ground: Icenland´s ongoing experience of shorter working weeks, The Autonomy Institute and Alda

[107] pomocou 6000 respondentov internetového prieskumu Výskumného inštitútu a 3000 respondentov náhodne vybraných z Islandského národného registra

Podľa LFS je viac ako polovica pracovníkov s pracovným časom spokojná, tretina by si želala pracovať menej hodín, ale len desatina by zato bola ochotná zniesť zníženú mzdu. Prieskum motivácií zamestnávateľov ohľadom znižovania pracovného času, vykonaný vo Veľkej Británii v lete 2022 na vzorke 2000 organizácií (respondentov s rozhodujúcim slovom v oblasti HR zamestnávateľa) naznačuje, že v priebehu 5 rokov predchádzajúcich prieskumu znížili pracovný čas len 6 % zamestnávateľov spolu so mzdou a 10 % zamestnávateľov znížili pracovný čas pri zachovaní mzdy, pričom polovica z týchto 10 % čerpala finančnú podporu z vládnej dotácie, tzv. Furlough schémy (podpora na zachovanie práce počas COVID pandémie).[108] Najbližšie 3 roky (2023-2026) plánuje 1 % organizácií znížiť pracovný čas bez redukcie mzdy.

Z tých organizácií, čo znižovali pracovný čas, tretina uviedla, že nie každému vyhovoval takýto model práce, menej ako tretina uviedla, že neboli schopní dosiahnuť rovnaký výkon/produkcie ako predtým, viac ako štvrtina uviedla, že prekážkou bola nutnosť prítomnosti na výkon úlohy (maloobchod, bezpečnostné služby), štvrtina uviedla, že neevidovala žiadne výzvy, či prekážky zníženia pracovného času. Z tých organizácií, ktoré neznižovali pracovný čas, len štvrtina o tom nikdy neuvažovala, štvrtina uviedla, že ich práca sa tomu nedá prispôsobiť, osmina uviedla, že vedenie si to neželá, menej ako 10 % uviedlo, že si to neželajú zamestnanci, alebo že sami nevedia, resp. uvádza, že by sa zvýšili náklady na prijatie dodatočných pracovníkov na kompenzáciu výpadku práce a 8 % neverí, že zvýšená produktivita by kompenzovala zníženie výkonu/produkcie spôsobeného znížením počtu pracovných hodín. Len 2 % zamestnávateľov, ktorí to zatiaľ neurobili, plánujú znížiť pracovný čas v budúcnosti a 84 % neplánujú. Viac ako polovica organizácií uviedla, že nápad 4dpt je pekný, ale nemohol by sa naplniť u nich. Viac ako tretina verí, že zníženie pracovného času by zvýšilo produktivitu celej ekonomiky v čase. Avšak, až **dve tretiny uvádzajú, že by museli zvýšiť efektívnosť, aby mohli znížiť pracovný čas bez redukcie mzdy, a to zvýšeným zavádzaním technológií.** Najbližších 10 rokov nevidí 4dpt zavedený pre väčšinu pracovníkov viac ako tretina organizácií.[109]

Príloha č. 3: Spoločné znaky pilotov (UK a Nemecka)

- Cieľom testovania bolo nájsť efektívny spôsob skrátenia pracovného týždňa bez ohrozenia podnikateľských cieľov, resp. spoločenskej a občianskej misie (verejný a neziskový sektor), so zachovaním 100 % produkcie, 100 % pôvodnej mzdy, bez dodatočných pracovaných síl, vďaka zvýšeniu produktivity
- Koordinácia viacerých organizácií (s odborovými organizáciami na Islande, s neziskovým sektorom, organizáciami so skúsenosťami so zavedením 4dpt

[108][108] Len 16 % z tých, čo znížili pracovný čas, ho znížili pre všetkých zamestnancov rovnako, aj keď z dvoch tretín trvalo. Hlavným dôvodom zníženia pracovného času v rámci vzorky 286 organizácií bol cieľ zlepšiť wellbeing (viac ako tretina organizácií), alebo zlepšiť atraktivitu služieb/produktov (tretina), alebo zlepšiť nábor zamestnancov (takmer tretina), zvýšiť produktivitu (štvrtina), resp. vyhovieť zamestnaneckej požiadavke (8 %). 21 % organizácií znížili pracovný čas, lebo im to technické zlepšenia znižujúce potreby práce umožnili.

[109] Boys, J. (2022) *The four-day week: Employer perspectives on moving to a shorter working week*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

a výskumnými inštitúciami, resp. univerzitami v UK, a s verejnou podporou, konzultačnou firmou navyše v Nemecku)

- Organizácie počas prípravy na spustenie testovania skráteného pracovného času so zachovaním mzdy mali dostupné workshopy, mentorov a coachov 2 mesiace pred spustením testovania (UK), digitálne workshopy o spôsoboch zavedenia modelu 4dpt (najmä pomoc s výberom vhodného modelu 4dpt, nastavenia rámcových podmienok, optimalizácie pracovných procesov, o právnych aspektoch) a ponuku mesačných konzultačných hodín, individualizovaného poradenstva a networkingových podujatí (Nemecko)
- Na obrázku je zobrazená matica 12 základných modelov určených na otvorenie diskusie o možnostiach a potrebách jednotlivých organizácií, pričom zohľadňuje mieru redukcie pracovného času a úroveň flexibility, ktorú si organizácia môže dovoliť. Model vychádza z publikácie Martina Gaedta.

vysoká

→ flexibilita →				
	3,4 alebo 5dpt	4dpt alebo 6hodinové dni	4dpt bez dovolenky	4dpt (fixný deň)
	skomprimovaný 4dpt	6-hodinové dni	rotujúci 4dpt a 6-hodinové dni	rotujúci 4dpt
	4 a 1/3dpt	4dpt len pre zamestnancov	mesačný/kvartálny/anualizovaný 4dpt	3+3 model

nízka → redukcia pracovného času → vysoká

Zdroj: report Nemecko, s. 8

- Zber údajov z viacerých zdrojov – pred, počas a po ukončení testovania, (v Nemecku je plánovaný aj zber údajov v roku 2025, resp. dobrovoľný follow-up po roku od začatia testovania) – 3 kolá zberu údajov (pred, 3 mesiace a 6 mesiacov od začatia testovania) doplnené o údaje za kontrolné skupiny v rámci/mimo organizácie v Nemecku, na mesačnej báze (porovnávanie hodnôt zo 6 mesiacov testovania so 6 mesiacmi predchádzajúcimi testovaniu alebo 6 rovnakými kalendárnymi mesiacmi predchádzajúceho roka) v UK
    - subjektívne vnímanie zamestnancov a manažérov zachytávali prieskumy a rozhovory (v Nemecku doplnený zberom biologických údajov zo smart hodiniek a vzorky vlasov pre objektivizáciu fyziologických údajov o úrovni stresu, fyzickej aktivity a spánku), vykonávané (treťou//nezávislou stranou) výskumnými organizáciami:
        - zber údajov o pracovných podmienkach a subjektívnom wellbeing (zdravie, spokojnosť, využitie času, povinnosti starostlivosti o blízkych, výkon, environmentálne správanie), dotazníky s menšími úpravami vychádzali z harmonizovaných kódov činností manuálu štúdie Multinational Time Use Study (UK)
        - hlbšie rozhovory vykonávali vedecké tímy z univerzít, na základe výberu zo vzorky (Nemecko)

  - organizačná štatistika (pracovný fond), resp. administratívne údaje (výkonnostné):
    - zber údajov o výkone organizácií zabezpečoval člen top manažmentu (tržby, zisky, odpracované hodiny, počet dní neprítomnosti, nové a ukončené pracovné pomery, príp. ďalšie dobrovoľne poskytnuté údaje relevantné pre organizáciu, výsledné pozorovania, vnímané dopady na organizačné procesy, pozoruhodné udalosti), nízka miera odpovedí, t.j. relevancie za výkonnostné údaje (Nemecko)
    - zber údajov o produktivite nebol vzhľadom na ťažko porovnateľný charakter zapojených organizácií v základnom súbore (UK)
- 6 mesiacov testovania
- flexibilita v prevedeniach skrátenia pracovného týždňa*, koordinátori väčšinou ponechali voľbu na zamestnávateľa, konečnú mieru zníženia pracovného času, formu prevedenia aj rozsah zapojených pracovníkov v rámci organizácie

Základné prevedenia 4dpt (možné prieniky medzi nimi navzájom)

- Prestávka počas 5. dňa – ak je spolupráca pracovníkov dôležitá
- Kolísavý typ – pracovníci rozdelený do 2 tímov, pričom 1 tím má voľno v pondelok, iný v piatok, ak je potrebné pokrytie 5 dní v týždni
- Decentralizovaný typ – ak pracovníci majú neprepojené funkcie, mohli zvoliť kombináciu typov vyššie, alebo aj prácu 4 dní rozloženú na 5 kratších pracovných dní
- Spriemerované na ročnej báze – dĺžka pracovného času meraná na ročnej báze cez priemer 32 hodín za týždeň, napr. dlhšie dni/týždne v lete, kratšie v zime
- Podmienený typ – podmienka zachovania produktivity priebežne monitorovanej s možnosťou prerušenia 4dpt pre určité oddelenia či jednotlivcov v prípade nedosahovania vopred dohodnutých výkonových cieľov (zoznam KPI), možnosť návratu k 5 dňovému pracovnému týždňu pre vybraných pracovníkov na určitý čas (riziko dvojakého metra vzhľadom na odlišné KPI naprieč oddeleniami).

Výsledky

- Priemerný pracovný čas klesol na 34 hodín, klesli nadčasy, viac zamestnancov pracovalo z domu, počet hodín práce z domu však klesol[110] (UK), pokles pracovného času o 3,95 hodín, 0,45 dňa a nadčasov o 1,58 hodín týždenne (Nemecko)
- Samohodnotená produktivita ostala zachovaná, resp. mierne vzrástla, keďže zamestnanci stihli rovnaké množstvo práce v kratšom čase (Nemecko, UK)
- zmeny v tržbách/ziskoch mierne pozitívne, ale nejednoznačné, nedostatočne reprezentatívne údaje, ale subjektívne hodnotenie manažmentu pozitívne (UK aj Nemecko)
- subjektívne hodnotenie atraktivity zamestnávateľa sa celkovo zvýšilo (zvýšili sa počty uchádzačov, počty prijatých zamestnancov vzrástol (Nemecko), resp. klesol (UK),

[110] Niektoré podniky upravili pracovný čas adekvátne aj pracovníkom v kratších úväzkoch, niektorým naopak zvýšili plat na úroveň novej sadzby plných úväzkov, mohli si vybrať, alebo dostať viac dovolenky, alebo neboli do pilotného testovania zahrnutí vôbec.

rezignácie klesli (UK), ale počet odídených zamestnancov z organizácií neklesli (UK aj Nemecko)
- počet dní neprítomnosti klesol (UK, Nemecko – aj keď nie štatisticky významne)
- kľúčová pre úspech 4dpt bola zamestnanecká angažovanosť (UK), resp. 70 % organizácií v Nemecku sa rozhodlo do procesu rozhodovania zamestnancov začleniť, len 11 % sa rozhodovalo centralisticky
- zvýšenú intenzitu práce (tempo) vnímala asi tretina účastníkov testovania, zvýšenú komplexnosť práce 42 %, zvýšené množstvo práce vnímalo 20 % (UK), resp. vnímaná intenzita práca vzrástla bez významných zmien v množstve práce (Nemecko)
- čas navyše nestrávený v práci (pokles bol nakoniec menej ako 20 % v priemere) si zamestnanci cenili natoľko (96 % respondentov v UK a 83 % v Nemecku si želalo pokračovať v 4dpt), že nato, aby sa vrátili k 5dpt len 46 % v UK a 40 % v Nemecku by stačilo zvýšenie mzdy o 25 %, resp. 20 % a menej, 89 % respondentov ostalo bez druhej práce (UK)
- výsledná celková spokojnosť zamestnancov sa zvýšila
    - zvýšená spokojnosť s prácou ako aj so životom samotným (UK aj Nemecko)
    - viac času na seba, cvičenie (UK aj Nemecko), čas strávený s deťmi a prácou v domácnosti sa výrazne nezmenil v priemere, ale pre mužov sa zdvojnásobil, náklady na starostlivosť o deti klesli (UK)
    - samohodnotené zlepšenie fyzického aj mentálneho zdravia, pokles stresu, pocitu vyhorenia, únavy, problémov so spánkom (UK)
    - viac fyzickej aktivity, viac hodín spánku, menej stresových minút oproti kontrolnej skupine (Nemecko),
- Environmentálna záťaž - commuting, spotreba elektriny - neklesla (Nemecko), resp. klesli počty výjazdov a čas commuting doma a mierne vzrástli cesty do zahraničia (UK)
- predĺženie testovania, alebo zachovanie skráteného pracovného času volila väčšina zapojených organizácií (92 % v UK a 73 % v Nemecku), pričom
    - 5 % pozastavilo testovanie v UK a 20 % organizácií v Nemecku si vybrali po prípravnej fáze pilot testovanie nespustiť, resp. nedokončiť
    - 2 organizácie zamestnali dodatočnú pracovnú silu, 2 organizácie uvažovali o zvýšení subkontraktačných služieb, zopár uvažovalo o znížení produkcie, znížení počtu klientov/projektov, resp. boli pripravení tolerovať malý úbytok v ziskoch (UK)
- celkovo prospešné hodnotenie nielen zo strany zamestnancov, ale aj manažmentu (UK aj Nemecko), aj keď relatívne často vnímané ako testovanie životnosti konceptu skôr ako prvý krok k zavedeniu 4dpt (Nemecko)

Medzi podstatné **obmedzenia vypovedacej hodnoty výsledkov** testovaní je nutné zaradiť:

- zaujatý výber zapojených organizácií, a tým pádom aj výsledkov (sklon k pozitívnym výsledkom dobrovoľne zapojených organizácií) a potenciál precenenia možností opakovania výsledkov u menej motivovaných organizácií

- chýbajúce dlhodobé pozorovania nad rámec 6-12 mesiacov, najmä v ťažkom priemysle, nepretržitých prevádzkach v zdravotníctve či iných službách (UK), t.j. v odvetviach s náročnejšou implementáciou, vo veľkých organizáciách, ktoré v testovaní nemali vysoké zastúpenie (Nemecko) na pochopenie vplyvu 4dpt na zmeny organizačnej kultúry, správania jednotlivcov a udržanie výkonu
- relatívne nízky počet zapojených organizácií, vzhľadom na želanú heterogenitu testovanej vzorky, nízky počet organizácií z jednotlivých odvetví a veľkostného spektra komplikujú vyvodzovanie záverov pre vybrané odvetvia či veľkostné kategórie zamestnávateľov ohľadom vhodnosti 4dpt
- rozdiely v meraniach – administratívne údaje v niektorých pilotoch (hodnoty zo 6 mesačného testovania s hodnotami za obdobie 6 mesiacov predchádzajúcich testovaniu, resp. za hodnoty rovnakého 6 mesačného obdobia rok dozadu, resp. s kontrolnou skupinou – UK, Nemecko) a samohodnotenie produktivity a wellbeing v iných neumožňuje plnohodnotné porovnanie výsledkov, obmedzené údaje ohľadom vyhodnocovania ekologickej stopy organizácii, a preto aj ich zmeny v dôsledku testovania 4dpt

Opatrenia spojené so zavedením 4dpt

Organizácie využili testovanie na organizačnú zmenu, pri ktorej nové pracovné okolnosti (4dpt) reštartovali vnímanie pracovníkov toho, čo a ako robia, vnímali 4dpt ako zmenu organizačnej kultúry. Formálne to znamenalo, že niektoré organizácie žiadali pracovníkov podpisovať „dohody produktivity“, iné žiadali zapojené oddelenia predložiť plány zmien pre zachovanie produktivity.

Predpríprava na úrovni vedenia organizácie zahŕňala (UK)

- Vyhľadanie právnej pomoci ohľadom pravidiel počas pilotovania
- Tvorba opt-in dohôd, vrátane základných pravidiel pre pilotné testovanie, protokoly pre výnimočné situácie pohotovosti v práci počas dňa voľna, niektoré podniky zakázali zmluvne, alebo internou komunikáciou možnosť využitia voľného dňa na prácu mimo organizácie
- Zisťovanie názorov klientov, informovanie o zmenách
- Vývoj zoznamu ukazovateľov na sledovanie vplyvu pilotného testovania (dodatočne k tým, ktoré boli predmetom oficiálneho hodnotenia)

Rebríček implementovaných opatrení **zo strany organizácií** (Nemecko, konkrétne príklady z praxe UK)

- Aktívne zahrnutie zamestnancov (91 %) – výzva, aby sa zapojili do
    - auditu pracovných procesov (napr. aj analýzy a merania času jednotlivých krokov priemyselného procesu s cieľom identifikovať spôsoby šetrenia času a vývoja nových produkčných cieľov)
    - tvorby nových iniciatív produktivity, využívania softwaru na sledovanie kedy ostatní pracujú

    - prípravy zoznamu otázok ohľadom očakávaných zmien na prípravu F&A dokumentu
    - workshopov a diskusie ohľadom preferovaného modelu – potreba vzájomnej dohody medzi pracovníkmi v prípade demokratickejších organizácií
- Jasná komunikácia výhod a očakávaní (88 %)
- Adaptácia pracovných procesov (84 %)
    - Vytváranie zoznamov úloh pred odchodom z práce pre účely odovzdania agendy spolupracovníkom alebo efektívnejšie nadviazanie na prácu ďalší deň,
    - Znižovanie počtu pracovníkov zahrnutých do určitého procesu
- Zmena kultúry porád (69 %)
    - Reforma noriem pri stretnutiach, ich skrátenie, zníženie frekvencie, jasnejšia agenda a ciele
- redukcia rozptyľovania (56 %)
    - Reforma etikety emailovej komunikácie, dôraz na väčšiu pozornosť zmyslu správy aj potreby začleňovania respondentov
- Zavádzanie digitálnych nástrojov/systémov (41 %)
    - Automatizačné aspekty práce (automatické vyplňovanie formulárov,/správ, emailové templaty pre určité druhy zákazníckej podpory),
    - Prijatie nového softwaru pre projektový manažment, alebo konsolidácia internej komunikácie a dokumentov do jedného softwaru
- menej času na nepracovné diskusie (38 %)
- zavádzanie času na sústredenú prácu a času na spoluprácu (34 %)
    - Zavedenie dezignovaného času na nezávislú a nerušenú prácu,
    - Reorganizácia kalendárov na propagáciu monotasking, znižovanie času na časté prechody medzi úlohami
- Komplexný tréning a tréningové materiály (34 %)
- networking a výmena skúseností s inými organizáciami (34 %)
- coaching súvisiaci so zmenami (28 %)

Rebríček implementovaných opatrení **zo strany zamestnancov**

- Zníženie rozptyľovaní (65 %)
- Optimalizácia procesov (63 %)
- Adaptácia kultúry porád (52 %)
- Zvýšenie fokusovaného času (32 %)
- Využívanie digitalizácie (25 %)

Spoločné **ďalšie závery** (UK)

- Celkovo slabšia príprava pred spustením testovania spôsobila predĺženie pracovnej doby počas daných 4 dní na splnenie dlhých zoznamov úloh
- pozitívne zmeny pracovnej kultúry v zmysle vyššieho zdieľania pracovných zodpovedností,
- sprostredkovanie pocitu hodnoty zamestnancov v organizácii, hrdosti na ňu.

- V niektorých organizáciách sa vytratil priestor na nezáväzné, neštruktúrované ale kreatívne prelievanie nápadov a zaviedli sa iniciatívy dezignovaných tímových dní.

Špecifické **výzvy testovania podľa veľkosti, resp. odvetvia zamestnávateľa:**

- vo verejných službách, spustenie, ale aj udržanie 4dpt z dlhodobého hľadiska vyžadovalo kolektívne vyjednávanie a plánovanie využitia zdrojov upravením spôsobov prideľovania zmien (a najímania pracovných síl)
- v zdravotníctve/službách starostlivosti, maloobchode, priemysle, doprave a logistike bola implementácia vzhľadom na nepretržitosť prevádzok bez zvýšenia pracovných síl alebo umožnenia kolísavých pracovných zmien (komplexných rotácií zmien) a miernych realokácií pracovných úloh naprieč pracovníkmi náročnejšia, identifikovaná intenzifikácia pracovnej záťaže a stresu v snahe neznížiť kvalitu alebo dostupnosť služieb v časoch vysokej nedostatočnosti pracovných síl najmä v sektore starostlivosti/zdravotníctva
- úspešnejšie pri zavádzaní a udržaní skráteného 4dpt boli menšie podniky (nezaťažené byrokraciou, aj keď citlivejšie na poklesy výnosov) a odborné, administratívne, resp. technologicky-náročné služby (lepšia škálovateľnosť úloh, priestor na znižovanie časových prestojov v práci)
- stredné a veľké podniky ťažili z pozitívneho vnímania značky pri najímaní novej pracovnej sily, avšak čelili väčším nárokom na koordináciu pracovných zmien na zabezpečenie pokrytia očakávaní zákazníkov ohľadom ponuky služieb a implementovali skôr čiastočné modely klasického variantu.

Príloha č. 4

Tab. č. 10: **Rozsah administratívnych nákladov súvisiacich so zavedením 4dpt pre skupinu mikro podnikateľov***

P.č.	**Povinnosť** vyplývajúca podnikateľovi z materiálu/regulácie	Časová náročnosť povinnosti – Alternatíva 1: **Štandardná časová náročnosť** (min.)		**Počet dotknutých podnikateľov***	**Frekvencia plnenia povinnosti**	Frekvencia plnenia povinnosti	Čas (v min.)	**Administratívne náklady** na splnenie povinnosti (EUR)	
								*na 1 podnikateľa**	*na celé podnik. Prostredie**
1	interná analýza a vypracovanie upravenej právnej dokumentácie (pracovného poriadku)	*Overenie súladu* *Vypracovanie dokumentu/ správy*	*120* *480*	667 872	*nepravidelne/ jednorazovo*	0,3	600	*130*	86 643 368
2	interná analýza a vypracovanie upravenej právnej dokumentácie (pracovných zmlúv)	*Overenie súladu* *Vypracovanie dokumentu/ správy*	*120* *480*	667 872	*nepravidelne/ jednorazovo*	0,3	600	*130*	86 643 368
3	vykonanie auditov pracovných procesov, stanovenie kritických hraníc	*Evidencia, vedenie dokumentácie*	*240*	667 872	*nepravidelne/ jednorazovo*	0,3	240	*52*	34 657 347
4	vypracovanie analýzy pracovného času a produktivity (súčasnej a spôsobu jej udržania)	*Vypracovanie dokumentu/ správy*	*480*	667 872	*2 – krát ročne (polročne)*	2,0	480	*208*	138 629 390
5	spracovanie analýzy hodnotenia efektu 4dpt (identifikácia kľúčových ukazovateľov – práce, času, výstupov, prevádzkových nákladov, kritických hraníc)	*Vypracovanie dokumentu/ správy*	*480*	667 872	*2 – krát ročne (polročne)*	2,0	480	*208*	138 629 390
6	zabezpečenie zberu údajov na vyhodnotenie efektu 4dpt	*Predloženie dokladu/ dokumentu elektronicky*	*30*	667 872	*2 – krát ročne (polročne)*	2,0	30	*13*	8 664 337

7	externá konzultácia ohľadom zavedenia 4dpt – právna	*Poskytnutie súčinnosti*	*100*	667 872	*2 – krát ročne (polročne)*	2,0	100	*43*	28 881 123
8	externá konzultácia ohľadom zavedenia 4dpt – organizačná	*Poskytnutie súčinnosti*	*100*	667 872	*2 – krát ročne (polročne)*	2,0	100	*43*	28 881 123
9	Externá komunikácia ohľadom zavedenia 4dpt – zákazníkom/klientom	*Ohlásenie, oznámenie, poskytnutie informácie*	*60*	16 065	*2 – krát ročne (polročne)*	2,0	60	*43*	28 881 123
10	interná konzultácia ohľadom zavedenia 4dpt so zamestnancami (informácie, prieskumy)	*Ohlásenie, oznámenie, poskytnutie informácie*	*60*	667 872	*2 – krát ročne (polročne)*	2,0	120	*52*	34 657 347
		Ohlásenie, oznámenie, poskytnutie informácie	*60*						
11	plánovanie pracovnej organizácie	*Evidencia, vedenie dokumentácie*	*240*	667 872	*2 – krát ročne (polročne)*	2,0	240	*104*	69 314 695
12	kolektívne vyjednávanie, resp. interná komunikácia so zástupcami zamestnancov	*Overenie súladu*	*120*	667 872	*2 – krát ročne (polročne)*	2,0	120	*52*	34 657 347
13	interná komunikácia so zamestnancami ohľadom nových pracovných postupov, príp. Tréning nových nástrojov	*Ohlásenie, oznámenie, poskytnutie informácie*	*60*	667 872	*2 – krát ročne (polročne)*	2,0	60	*26*	17 328 674
spolu				667 872			*3 170*	*1 103*	736 468 632

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tab. č. 11 **Rozsah administratívnych nákladov súvisiacich so zavedením 4dpt pre skupinu malých a stredných podnikateľov****

P.č.	**Povinnosť** vyplývajúca podnikateľovi z materiálu/regulácie	Časová náročnosť povinnosti Alternatíva 1: **Štandardná časová náročnosť** (min.)		**Počet dotknutých podnikateľov****	**Frekvencia plnenia povinnosti**	Frekvencia plnenia povinnosti	Čas (v min.)	**Administratívne náklady** na splnenie povinnosti (EUR)	
								*na 1 podnikateľa***	*na celé podnik. Prostredie***
1	interná analýza a vypracovanie upravenej právnej dokumentácie (pracovného poriadku)	*Overenie súladu* *Vypracovanie dokumentu/ správy*	 *960*	16 065	*nepravidelne/ jednorazovo*	0,3	960	*208*	3 334 593
2	interná analýza a vypracovanie upravenej právnej dokumentácie (pracovných zmlúv)	*Overenie súladu* *Vypracovanie dokumentu/ správy*	*480* *960*	16 065	*nepravidelne/ jednorazovo*	0,3	1 440	*311*	5 001 889
3	vykonanie auditov pracovných procesov	*Evidencia, vedenie dokumentácie*	*480*	16 065	*nepravidelne/ jednorazovo*	0,3	480	*104*	1 667 296
4	vypracovanie analýzy pracovného času a produktivity (súčasnej a spôsobu jej udržania)	*Vypracovanie dokumentu/ správy*	*960*	16 065	*2 – krát ročne (polročne)*	2,0	960	*415*	6 669 186
5	spracovanie analýzy hodnotenia efektu 4dpt (identifikácia kľúčových ukazovateľov – práce, času, výstupov, prevádzkových nákladov, kritických hraníc)	*Vypracovanie dokumentu/ správy*	*960*	16 065	*2 – krát ročne (polročne)*	2,0	960	*415*	6 669 186
6	zabezpečenie zberu údajov na vyhodnotenie efektu 4dpt	*Predloženie dokladu/ dokumentu elektronicky*	*30*	16 065	*2 – krát ročne (polročne)*	2,0	30	*13*	208 412
7	externá konzultácia ohľadom zavedenia 4dpt – právna	*Poskytnutie súčinnosti*	*100*	16 065	*2 – krát ročne (polročne)*	2,0	100	*43*	694 707
8	externá konzultácia ohľadom zavedenia 4dpt – organizačná	*Poskytnutie súčinnosti*	*100*	16 065	*2 – krát ročne (polročne)*	2,0	100	*43*	694 707

9	externá komunikácia ohľadom zavedenia 4dpt – zákazníkom/klientom	*Ohlásenie, oznámenie, poskytnutie informácie*	*60*	16 065	*2 – krát ročne (polročne)*	2,0	60	*43*	28 881 123
10	interná konzultácia ohľadom zavedenia 4dpt so zamestnancami (informácie, prieskumy)	*Ohlásenie, oznámenie, poskytnutie informácie*	*60*	16 065	*2 – krát ročne (polročne)*	2,0	120	*52*	833 648
		Ohlásenie, oznámenie, poskytnutie informácie	*60*						
11	plánovanie pracovnej organizácie	*Evidencia, vedenie dokumentácie*	*480*	16 065	*2 – krát ročne (polročne)*	2,0	480	*208*	3 334 593
12	kolektívne vyjednávanie, resp. interná komunikácia so zástupcami zamestnancov	*Overenie súladu*	*480*	16 065	*2 – krát ročne (polročne)*	2,0	480	*208*	3 334 593
13	interná komunikácia so zamestnancami ohľadom nových pracovných postupov, príp. Tréning nových nástrojov	*Ohlásenie, oznámenie, poskytnutie informácie*	*60*	16 065	*2 – krát ročne (polročne)*	2,0	60	*26*	416 824
spolu				**16 065**			**6 170**	***2 071***	**33 276 457**

Zdroj: vlastné spracovanie

Administratívne náklady zavedenia 4dpt by všetky **MSP** mohli, vo vyjadrení ceny práce na Slovensku v roku 2024, stáť viac ako **740 miliónov EUR** (736,5 mil. EUR mikro podniky a 33,3 mil. EUR malé a stredné podniky) a 1 podnik **1 103 EUR (mikro podnik**), resp. **2 071 EUR (stredný podnik).**