

Artykuł nadesłany: 28 sierpnia 2023; Poprawiony: 23 października 2023;

Zaakceptowany: 10 listopada 2023

DOI: 10.33119/EEIM.2023.68.1

Augustyńska-Śmietała, I. (2023). Wybrane wyzwania stojące przed managerami w organizacji dążącej do wprowadzenia czterodniowego tygodnia pracy. Przykłady polskich firm. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 68(2), 9–20.

Pobrane z: <https://econjournals.sgh.waw.pl/EEiM/article/view/4212>

---

# Wybrane wyzwania stojące przed managerami w organizacji dążącej do wprowadzenia czterodniowego tygodnia pracy. Przykłady polskich firm

IWONA AUGUSTYŃSKA-ŚMIETAŁO

*absolwentka studiów podyplomowych w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie*

Trendy w sferze pracy i oczekiwania pracowników stawiają wyzwania nie tylko pracodawcom, ale i managerom. Odpowiedzią na te wyzwania może być wprowadzenie czterodniowego tygodnia pracy. Celem artykułu jest analiza czterodniowego tygodnia pracy, a w jej konsekwencji pogłębione zrozumienie tego modelu pracy oraz dostarczenie praktycznych wskazówek tym spośród managerów, którzy chcieliby wdrożyć tę formę organizacji pracy. Wykorzystano analizę literatury oraz studia przypadków dwóch polskich firm o różnej wielkości. Analiza makrokontekstu uwzględnia globalne i lokalne trendy pracy, ukazując korzyści oraz wyzwania wynikające ze skrócenia czasu pracy. Zidentyfikowane zostaną również wyzwania związane z reorganizacją pracy. Wnioski końcowe dostarczają wskazówek dla managerów, obejmujące dostosowanie struktury organizacyjnej oraz procesów zarządzania do modelu czterodniowego tygodnia pracy. Ograniczenia badania wynikają ze specyfiki organizacji i wyzwań związanych ze skalowalnością poszczególnych rozwiązań. Artykuł przybliży do zrozumienia potencjału i wyzwań związanych z czterodniowym modelem pracy w kontekście współczesnych realiów oraz przyczynia się do wypełnienia luki w wiedzy na temat skutecznych strategii wdrażania nowoczesnych form organizacji pracy.

**Słowa kluczowe:** czterodniowy tydzień pracy, work-life balance, elastyczność czasu pracy, organizacja pracy, trendy pracy, efektywność zawodowa

**Kody JEL:** J22

## Wprowadzenie

Wpływ wykonywanej pracy na harmonię między sferą zawodową a osobistą, w połączeniu ze zmieniającymi się oczekiwaniami pracowników, stwarza wyzwania dla menedżerów. Koncept skracania tygodnia pracy do czterech dni ewoluuje jako odpowiedź na te potrzeby, niosąc za sobą potencjalne korzyści dla wszystkich zainteresowanych stron. W wersji docelowej, „idealnej”, czterodniowy tydzień pracy oznacza zmniejszenie liczby godzin pracy o 20%, czyli zmniejszenie standardowego 40-godzinnego tygodniowego wymiaru pracy, po osiem godzin dziennie, o jeden dzień roboczy przy zachowaniu dotychczasowego, pełnoetatowego wynagrodzenia. Firmy dążące do uzyskania tego stanu na swojej drodze do zmian często wprowadzają rozwiązania pośrednie lub inspirowane atrakcyjnym hasłem czterodniowego tygodnia pracy.

Globalizacja (Balcerowicz-Szkutnik, 2015), rozwój technologii (Błachowicz, 2019), zmiany kulturowe i społeczne (Raport Instytutu Analiz Rynku Pracy, 2020) oraz zmieniające się postrzeganie pracy wpływają na trendy w organizacji czasu pracy. Pandemia COVID-19 jeszcze bardziej przyspieszyła te zmiany, upowszechniając pracę zdalną (Urząd Statystyczny w Bydgoszczy, 2022) oraz elastyczne godziny pracy. Wśród tych trendów wyraźnie wyróżnia się zwiększoną zależność od technologii (Grewiński, Kawa, 2021) oraz dążenie do efektywności opartej na wynikach.

Wprowadzenie czterodniowego tygodnia pracy jest zbieżne z oczekiwaniami pracowników, czego dowodzi raport *The Workforce View in Europe 2019*, który przygotowany został przez ADP na podstawie opinii 10 tys. pracowników z Francji, Hiszpanii, Holandii, Niemiec, Polski, Szwajcarii, Wielkiej Brytanii oraz Włoch. Ankietowani pytani byli o swoje aktualne środowisko pracy oraz wizję przyszłości. Ponad połowa, bo aż 56% ankietowanych, wolałaby pracować tylko cztery dni w tygodniu ze zmniejszoną liczbą godzin, nawet jeśli wiązałoby się to ze zmniejszeniem wynagrodzenia; 78% wolałoby pracować cztery dni, ale z liczbą godzin i wynagrodzeniem jak do tej pory. Zaledwie 22% ankietowanych preferuje pracę w dotychczasowym wymiarze. Warto zauważyć, że Polacy okazali się najbardziej sceptyczną z przebadanych nacji – przez cztery, a nie pięć dni, chciałoby pracować jedynie 38% rodaków.

W artykule *Will the 4-Day Week Take Hold in Europe* (Laker, Roulet, 2019) autorzy przekonują, że pracownicy mogą zrobić dokładnie to samo w 30, co w 40 godzin, a dodatkowo są bardziej wypoczęci. Podobne wnioski płyną z badania opisywanego

przez Time (Ducharme, 2023) podsumowującego doświadczenia 61 firm – ogółem około 2900 pracowników – które przetestowały skrócone tygodnie pracy od czerwca do grudnia 2022 roku.

Przykłady organizacji takich jak rząd Islandii (Jones, 2021), Microsoft Japan (Paul, 2019) i Perpetual Guardian (White Paper 2019) pokazują pozytywne rezultaty wprowadzenia czterodniowego tygodnia pracy. Islandia przeprowadziła udany eksperyment w sektorze publicznym, zwiększając produktywność i zadowolenie pracowników. Microsoft Japan osiągnął zwiększoną produktywność oraz oszczędność energii dzięki skróceniu tygodnia pracy. Perpetual Guardian z kolei poprawił efektywność pracowników i ich samopoczucie.

W Polsce walka o pracownika trwa. Wzrasta liczba ludzi w wieku poprodukcyjnym, co powoduje wyzwanie związane z zapełnieniem tej luki kadrowej. Dane GUS pokazują, że odsetek osób w wieku poprodukcyjnym w 2023 r. w Polsce zwiększył się, osiągając ok. 23% populacji. Wskaźnik bezrobocia w Polsce utrzymuje się na stosunkowo niskim poziomie, a według danych Eurostatu (GOV, 2023) w grudniu 2022 roku wyniósł 2,9%, plasując się m.in. poniżej wyniku Czech i Niemiec. W skali UE bezrobocie wyniosło 6,1%, a najwyższy poziom zanotowano w Hiszpanii (13,1%). Wyzwaniem jest również stosunkowo niska produktywność polskich pracowników, stanowiąca około 66,3% średniej unijnej (Frączyk, 2021). To wskazuje na potrzebę efektywniejszego wykorzystania czasu pracy. Na rynek pracy w Polsce wpływają także napływ uchodźców z Ukrainy oraz rosnąca inflacja. Wzrost cen towarów i usług w styczniu 2023 r. wyniósł 17,2% (GUS, 2023), co ma wpływ na zarobki pracowników i wymaga uwzględnienia przez pracodawców.

Przy wdrażaniu zmian na rynku pracy elastyczność pracodawcy staje się kluczowym aspektem. Wprowadzenie czterodniowego tygodnia pracy może wówczas poprawić zadowolenie pracowników, zachować wykwalifikowaną kadrę i dostosować się do nowych trendów. Nowe pokolenia pracowników oczekują nie tylko wynagrodzeń, ale także ścieżek kariery i możliwości rozwoju. Pracodawcy i ustawodawcy starają się reagować na te oczekiwania, aby przyciągać i zatrzymywać wykwalifikowanych pracowników.

## Skracanie tygodnia pracy. Przykłady polskich firm

Badanie z 2021 roku, zrealizowane przez Personnel Service, wykazało, że 68% polskich pracowników uważa skrócenie tygodnia pracy do czterech dni za korzystne. Najwięcej poparcia dla tego pomysłu wyrażają osoby w wieku 25–44 lat, a liczba zwolenników rośnie wraz z wyższym poziomem wykształcenia. Osoby pracujące w największych firmach są bardziej skłonne popierać ten pomysł niż te w firmach

najmniejszych. Z kolei 17% ankietowanych osób sprzeciwia się temu pomysłowi, zwłaszcza osoby powyżej 55. roku życia i przedsiębiorcy (40%). Istniejące braki w ustawodawstwie dotyczącym koncepcji czterodniowego tygodnia pracy sprawiają, że inicjatywa wprowadzenia czterodniowego tygodnia pracy opiera się głównie na indywidualnych decyzjach pracodawców w firmach prywatnych. Ich przykłady rzucają nowe światło na ewolucję podejścia do organizacji pracy oraz ukazują potencjał wpływu na efektywność i zadowolenie pracowników.

**Nozbe**, twórcza aplikacji do zarządzania efektywnością, zastosowała „piątki” jako formę skróconego tygodnia pracy (Bagiński, 2021). W ten dzień pracownicy nie mają wprawdzie całkowicie wolnego, ale spotkania i zaległe zadania biznesowe realizują tylko do południa, a po południu skupiają się na samorozwoju. W zamierzeniu szefa firmy system ten ma eliminować opadającą pod koniec tygodnia motywację do pracy (Bryson, 2007), przyczyniając się do ogólnego wzrostu efektywności i kreatywności. Zarówno pracownicy, jak i prezes pozytywnie oceniają ten model. Pracownicy cenią sobie „piątki” jako okazję do koncentracji na własnym rozwoju i pasjach, jednocześnie do nadrabiania zaległości i analizowania osiągnięć tygodnia. Efektem tego była większa satysfakcja zawodowa oraz mniejsza tendencja do zmiany pracy, brak jest jednak danych liczbowych udostępnionych przez firmę, które potwierdzają te wnioski.

Z kolei **Amazon** wprowadził w Polsce czterodniowy tydzień pracy w centrach logistycznych jako rozwiązanie opcjonalne. Pracownicy mogą pracować 10 godzin dziennie przez cztery dni – wówczas mają trzy dni w tygodniu wolne. Ten model przyniósł oszczędności na transporcie, a także wpłynął na poprawę zadowolenia u pracowników, umożliwiając lepszą równowagę między pracą a życiem osobistym. Według managerki ds. PR w Amazon, pracownicy cenią sobie elastyczność, jaką im stwarza czterodniowy system pracy oraz możliwość dostosowania grafiku do własnych potrzeb, traktując to jako jeden z benefitów, jakie zapewnia im praca w Amazon (Siwik, 2021). Również globalny zastępca prezesa Amazon przyznaje, że istnieje szereg powodów, dla których nowy system pracy przynosi korzyści (Money.pl, 2014).

## Czterodniowy tydzień pracy w praktyce – wybrane przykłady

Monday Group to jedna z największych polskich agencji komunikacji zatrudniająca około 100 osób. W skład grupy wchodzi dwie marki: Monday Comms i Monday Digital. Wprowadzenie czterodniowego tygodnia pracy w firmie znalazło źródło inspiracji w konieczności adaptacji do pracy zdalnej w obliczu pandemii. Czterodniowy tydzień pracy w Monday Group jest wprowadzany stopniowo, począwszy od skrócenia czasu pracy w piątki oraz wprowadzenia dodatkowego dnia wolnego dla

każdego pracownika najpierw w ciągu kwartału, a od 2023 roku – raz w miesiącu. Duża część pracowników ma możliwość wykonywania obowiązków zdalnie, a osoby odpowiedzialne za projekty są oceniane na podstawie osiąganych wyników (Zarządzanie Przez Cele), co umożliwi dostosowanie pracy do indywidualnych potrzeb oraz zobowiązań prywatnych.

Celem jest osiągnięcie stanu, w którym obsługa klientów prowadzona jest jak dotychczas, czyli w pełnym wymiarze godzin – od poniedziałku do piątku, przy zaangażowaniu poszczególnych pracowników tylko przez cztery dni w tygodniu.

Osiągnięcie tego stanu wymaga przeprowadzenia reorganizacji, automatyzacji procesów oraz etapowego wprowadzania zmian. Na chwilę obecną (stan na 21 sierpnia 2023 r.), zapoczątkowany w 2022 roku proces wciąż trwa, nie daje więc jeszcze pełnej odpowiedzi, co do skuteczności działań.

Opracowanie nowych kierunków współpracy z klientami jest jednym z kluczowych obszarów przekształceń – zwłaszcza w przypadkach, gdy klient dotychczas utrzymywał kontakt głównie z jednym, wyznaczonym do jego obsługi, pracownikiem. Wprowadzenie do komunikacji nowych osób o pełnej wiedzy odnośnie sytuacji w danym projekcie wymaga wprowadzenia uniwersalnych standardów przechowywania i przekazywania informacji w skali całej firmy. Stąd znaczącym aspektem w implementacji nowego systemu jest automatyzacja procesów, uwspólnienie narzędzi i baz danych, dzięki którym firma utrzymuje dostępność informacji o postępie projektów. Reakcje klientów na wprowadzone zmiany oscylowały wokół różnych stanowisk – część z nich poparła nowy model, inni wykazali zainteresowanie lub początkową niepewność, co zmotywowało firmę do dalszych wyjaśnień w celu uspokojenia obaw.

Przebieg komunikacji z pracownikami w firmie charakteryzuje się stopniowym, wieloetapowym podejściem, dostosowywanym do zmieniającej się sytuacji rynkowej. Wprowadzane etapy zmian były prezentowane zarówno podczas spotkań stacjonarnych, jak i w formie wideokonferencji (tzw. Monday Breakfast). Czterodniowy tydzień pracy ma być jednym z istotnych benefitów oferowanych przez Monday Group. Pracownicy w przeważającej części postrzegają zmiany jako przejrzyste i zrozumiałe. Niemniej jednak, pojawiają się też głosy, że zarząd firmy podchodzi do wprowadzania zmian ostrożnie i asekuracyjnie, co powoduje zniecierpliwienie niektórych pracowników, szczególnie młodszych stażem. Z kolei doświadczeni pracownicy wykazują większe zrozumienie dla tempa zmian i doceniają obecny etap, na którym firma się znajduje w procesie wprowadzania czterodniowego tygodnia pracy.

By zyskać pełen obraz planowanej reorganizacji czasu pracy, została przeprowadzona ankieta. W badaniu udział wzięli kluczowi pracownicy, w tym CEO, People & Culture managerka oraz menedżerowie średniego szczebla. Ich opinie stanowią istotny element, pozwalający zrozumieć perspektywę i potencjalne korzyści oraz wyzwania związane z wprowadzeniem czterodniowego tygodnia pracy.

CEO Monday Group zdecydowanie argumentuje za wprowadzeniem czterodniowego tygodnia pracy jako proaktywną strategią przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu. Priorytetem ma być troska o dobrostan pracowników oraz reakcja na wyzwania związane z zarządzaniem stresem. Pomimo trudności wynikających z zewnętrznych czynników, takich jak wojna na Ukrainie, firma wytrwale dąży do implementacji nowego modelu pracy, co już na etapie przygotowań przynosi pozytywne efekty, w tym lepsze zorganizowanie wiedzy, bardziej efektywne zarządzanie projektami oraz większe wykorzystanie dostępnych dni urlopowych. Zarząd podkreśla istotność dokładnej analizy kontekstu wewnętrznego, właściwego przygotowania, otwartej komunikacji z pracownikami oraz identyfikacji grup, które mogą być poddane wpływowi tych zmian.

People & Culture Manager w Monday Group koncentruje się na aspektach zmiany, które wpisują się w jej obszar odpowiedzialności za zarządzanie personelem. Podobnie jak CEO, podkreśla, że głównym celem wprowadzenia czterodniowego tygodnia pracy jest troska o dobre samopoczucie pracowników. W kontekście agencji komunikacji, gdzie towarem są pomysły, przyjęcie czterodniowego tygodnia pracy ma sprzyjać tworzeniu korzystnych warunków dla kreatywności, efektywności, produktywności oraz dostarczania wartości biznesowej klientom. Nowy model ma na celu podniesienie jakości życia pracowników, umożliwiając im większy czas na odpoczynek, rozwój osobisty oraz spędzanie czasu z bliskimi. Niemniej jednak, wdrożenie tej zmiany niesie ze sobą wyzwania związane z organizacją pracy, wsparciem pracowników w zdobywaniu niezbędnych umiejętności do efektywnej pracy oraz utrzymaniem właściwej komunikacji z klientami.

Jak pokazało wewnętrzne badanie, reakcje pracowników na planowaną zmianę okazały się zróżnicowane – obejmowały pozytywne zaskoczenie, obawy oraz niepewność, szczególnie w kontekście oczekiwań klientów. Ważnym aspektem jest również doskonalenie komunikacji wewnątrz zespołów oraz dostosowanie nawyków pracy do asynchronicznej komunikacji z klientami.

Z kolei jeden z managerów zatrudnionych w firmie podkreśla spójność między komunikacją zarządu a motywacjami i celami wprowadzenia czterodniowego tygodnia pracy. Główne korzyści to zadowolenie pracowników, lepsze zaangażowanie i pozytywny wpływ na zdrowie psychiczne. Wdrożenie wymaga uporządkowania przepływu wiedzy i stworzenia baz poradników, co było możliwe dzięki wspólnej bazie wiedzy i ulepszeniu struktur. W jego opinii produktywność i jakość pracy nie uległy znaczącym zmianom, a zaangażowanie pracowników wzrosło. Wyzwaniem dla niektórych członków zespołu okazuje się takie zarządzanie pracą w skali tygodnia, by nie była ona konieczna w dzień planowany jako wolny. Manager uważa, że model może być zastosowany w innych firmach, wymagając efektywnego zarządzania zmianami i projektami.

Z kolei drugi z ankietowanych managerów również dostrzega motywacje stojące za wprowadzeniem czterodniowego tygodnia pracy – skrócenie czasu pracy, optymalizacja procesów i zwiększenie zadowolenia pracowników. Co ciekawe, mimo częściowego wstrzymania wdrożenia, ta osoba już od kilku miesięcy pracuje w tym modelu ze względu na swoją sytuację osobistą. Inni pracownicy również są zainteresowani czterodniowym modelem pracy, ale bywa, że ich entuzjazm spada w miarę rozwoju związanych z nim procedur. Komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna nie zmieniła się istotnie, a wprowadzenie aplikacji do zarządzania zadaniami usprawniło pracę i dostęp do informacji. Wyzwania związane z przekazywaniem obowiązków istnieją, ale skrócony czas pracy w opinii managera nie wpływa negatywnie na jej jakość i efekty. Uważa on, że model może działać w różnych firmach, ale trzeba uwzględnić specyfikę branży. Istotne jest zapewnienie spójności i dostępu do zasobów przed wprowadzeniem nowego modelu.

**French-Polish Bridges** to mikro firma zajmująca się tłumaczeniami, której misją jest ułatwianie kontaktów biznesowych między przedsiębiorcami z różnych krajów. Zespół liczy do 10 pracowników, z polsko-francuskim pochodzeniem i specjalistycznym wykształceniem. Pracownicy pracują głównie zdalnie, często też w realizacji zadań wspierają ich freelancerzy. Model czterodniowego tygodnia pracy, wywodzący się z inicjatywy poszczególnych pracowników, jest wdrażany w indywidualnych przypadkach. To na pracownikach spoczywa pełna odpowiedzialność za całościową jakość pracy, bez względu na ilość czasu poświęconą na jej realizację. Komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna jest dostosowywana na bieżąco, w systemie zastępstw ustalanych bezpośrednio z innymi osobami zaangażowanymi w poszczególne projekty.

Choć wyzwaniem bywa przekazywanie obowiązków między pracownikami, skrócony tydzień pracy jest uznawany przez prezesa za efektywny. Wprowadzenie przyniosło większą produktywność i motywację pracowników. Pracownicy wyrażają zadowolenie z większej koncentracji i zyskują czas na pasje poza pracą.

French-Polish Bridges pokazuje, że elastyczny model pracy może przynieść korzyści w postaci zadowolenia pracowników i zwiększonej produktywności, pod warunkiem właściwej komunikacji i przygotowania. Prezes uważa, że elastyczny tydzień pracy może działać w różnych firmach i branżach, przewidując większą rolę pracownika w wyborze czasu pracy. Jego zdaniem istotna dla sukcesu nowego modelu jest elastyczność i dobre stosunki panujące między członkami zespołu.

Zarówno Monday Group, jak i French-Polish Bridges zakwestionowały tradycyjny model pięciodniowej pracy jako potencjalne źródło stresu i braku równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Ich celem było zapewnienie pracownikom lepszej jakości życia oraz zwiększenie efektywności i zaangażowania w pracę. Poniżej przedstawiam podobieństwa i różnice między tymi firmami podczas

wprowadzania czterodniowego tygodnia pracy, a także wnioski, jakie można wyciągnąć z ich doświadczeń.

Wprowadzenie modelu czterodniowego tygodnia pracy stanowi fascynującą alternatywę dla tradycyjnego pięciodniowego schematu, kładąc nacisk na zadowolenie pracowników oraz efektywność. Przyjrzyjmy się podobieństwom i różnicom w procesie implementacji tego modelu, wykorzystując doświadczenia firm Monday Group oraz French-Polish Bridges.

Podobieństwa między obiema firmami ukazują wspólne motywacje skupiające się na dobrostanie pracowników jako priorytetowym czynnikiem. Obydwie firmy rozpoznają negatywne konsekwencje tradycyjnego tygodnia pracy, takie jak wypalenie zawodowe czy brak równowagi między pracą a życiem osobistym. Przygotowanie przed wdrożeniem nowego modelu jest kluczowe dla sukcesu. Monday Group skupiła się na usprawnieniach w zarządzaniu projektami, infrastrukturze oraz szkoleniach, podczas gdy French-Polish Bridges polega na indywidualnych ustaleniach między pracownikami. Zarządzanie czasem oraz rozwinięcie systemów zastępstw stanowią istotne elementy obu procesów. Obie firmy w celu optymalizacji procesów korzystają z usług freelancerów, choć na różną skalę.

Korzyści dla pracowników z wprowadzenia skróconego tygodnia pracy są widoczne w obu firmach, w postaci redukcji stresu, podniesionego zadowolenia oraz możliwości osobistego rozwoju. Efektywność w obu wypadkach pozostaje priorytetem, podkreślając konieczność skutecznego zarządzania czasem i realizacji zadań.

Różnice między firmami wynikają przede wszystkim ze specyfiki branży oraz liczby zatrudnionych osób. Monday Group podjęła decyzję o zmianie jako inicjatywa zarządu, dostosowując się do warunków rynkowych. Z kolei French-Polish Bridges wprowadza czterodniowy tydzień pracy na życzenie pracownika, ukazując elastyczność i indywidualne podejście.

W kwestii komunikacji obie firmy kładą nacisk na przejrzystość i dostępność, dbając o stały kontakt zarówno wewnętrzny, jak i z klientami. Ich podejście podkreśla znaczenie utrzymania płynności informacji.

Wprowadzenie modelu czterodniowego tygodnia pracy w obu badanych firmach było starannie przemyślanym krokiem, mającym potencjał poprawienia efektywności i warunków pracy. Zauważalne podobieństwa i różnice w podejściu firm Monday Group oraz French-Polish Bridges ukazują, że dostosowanie strategii do specyfiki organizacji jest kluczem do udanej implementacji tego modelu. Przedsiębiorstwa powinny dokładnie analizować swoje potrzeby i możliwości, by z powodzeniem wprowadzić krótszy tydzień pracy, przynoszący korzyści zarówno pracownikom, jak i firmie.



## Wnioski i rekomendacje

Wprowadzenie modelu czterodniowego tygodnia pracy w firmach Monday Group i French-Polish Bridges ukazuje potencjał tego rozwiązania w poprawie jakości pracy i relacji z klientami. Choć istnieją pewne podobieństwa i różnice w ich podejściach, kluczem do sukcesu w implementacji tego modelu jest dostosowanie strategii do specyfiki organizacji. Przedsiębiorstwa powinny skrupulatnie analizować swoje potrzeby i możliwości, by efektywnie wprowadzić krótszy tydzień pracy, przynoszący korzyści zarówno pracownikom, jak i firmie. Klucz do osiągnięcia sukcesu w tym procesie to skupienie się na diagnozie pracowników, reorganizacji pracy, wsparciu narzędziami, rozwoju umiejętności i efektywnej komunikacji z klientami.

Poniżej zamieszczono kilka zagadnień, które warto wziąć pod uwagę rozważając wprowadzenie czterodniowego tygodnia pracy w danej organizacji:

1. **Diagnoza i zrozumienie pracowników.** Pierwszym krokiem jest zrozumienie oczekiwań i obaw pracowników. Ankiety, wywiady i spotkania pomogą poznać ich opinie i dostosować plan działania.
2. **Reorganizacja pracy.** Konieczne jest dostosowanie struktur organizacyjnych do nowego modelu. Warto rozważyć wprowadzenie systemu backupu, rekrutując nowych pracowników, aby zapewnić ciągłość projektów.
3. **Wsparcie narzędziami i systemami.** Wdrożenie narzędzi takich jak Asana lub SharePoint ułatwi planowanie, monitorowanie postępów i zarządzanie zadaniami. Skupienie na uporządkowaniu i dostępie do zasobów jest kluczowe.
4. **Rozwój umiejętności pracowników.** Wprowadzenie platformy z materiałami dotyczącymi zarządzania czasem czy komunikacji, oraz organizacja wewnętrznych szkoleń, pomoże pracownikom dostosować się do nowego modelu.
5. **Efektywna komunikacja z klientami.** Organizacja narzędzi i procesów komunikacyjnych z klientami jest nieodzowna. Regularne spotkania, wyznaczenie osoby do kontaktu oraz systemy CRM pomogą utrzymać dobre relacje z klientami.

## Bibliografia

- Amazon – strona firmowa. (2023). *Amazon stawia na rozwój pracowników*, <https://www.aboutamazon.pl/wiadomosci/praca-w-amazon/amazon-stawia-na-rozwoj-pracownikow> (dostęp: 2.05.2023).
- Bagiński, K. (2017). *Polska firma wprowadziła krótszy tydzień pracy. W piątek jej pracownicy będą mieli prawdziwy luz*, <https://innpoland.pl/134901>, kiedy-korpoludki-si-

- edza-po-godzinach-oni-w-piatek-robia-co-chca-ich-pracodawca-cieszy-sie-razem-z-nimi (dostęp: 2.05.2023).
- Balcerowicz-Szkutnik, M. (2015). Globalizacja i jej wpływ na współczesny rynek pracy – próba oceny. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 242, 24–38.
- Błachowicz, D. (2019). Automatyzacja oraz rozwój sztucznej inteligencji a sytuacja ludzi na rynku pracy w perspektywie obecnego stulecia. *Rynek – Społeczeństwo – Kultura*, 2(33), 10–14.
- Bryson, A., Forth, J. (2007). *Productivity and days of the week*. Discussion Paper. Royal Society for the encouragement of Arts, Manufactures & Commerce, <http://eprints.lse.ac.uk/4963/> (dostęp: 2.05.2023).
- Ducharme, J. (2023). *Four-Day Work Weeks Are Good for Your Health, a Large Study Finds*, <https://time.com/6256741/four-day-work-week-benefits/> (dostęp: 2.05.2023).
- Frączyk, J. (2021). *Pracujemy w połowie jak Niemcy, a płace kilkukrotnie niższe. Oto dlaczego jesteśmy „zieloną wyspą”*, <https://businessinsider.com.pl/finanse/makroekonomia/wydajnosc-pracy-w-polsce-coraz-blizej-niemcow-a-place-nizsze/kzn86qz> (dostęp: 2.05.2023).
- Grewiński, M., Kawa, M. (2021). Nowe formy zatrudnienia na europejskim rynku pracy w kontekście zmian technologicznych i pandemii COVID-19. *Polityka Społeczna*, 5–6, 1–10.
- Główny Urząd Statystyczny. (2023). *Ludność. Stan i struktura oraz ruch naturalny w przekroju terytorialnym w 2022 r. Stan w dniu 31 grudnia*. Warszawa: Główny Urząd Statystyczny. Informacje statystyczne.
- Główny Urząd Statystyczny. (2023). *Stopa bezrobocia rejestrowanego w latach 1990–2023*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/bezrobocie-rejestrowane/stopa-bezrobocia-rejestrowanego-w-latach-1990-2023,4,1.html> (dostęp: 2.08.2023).
- Główny Urząd Statystyczny. (2022). *Wpływ epidemii COVID-19 na wybrane elementy 9.09.2022 r. rynku pracy w Polsce w drugim kwartale 2022 r.* Bydgoszcz: Informacje sygnałne.
- Jones, S. (2021). *Islandia testowała 4-dniowy tydzień pracy. Wyniki są spektakularne*, <https://businessinsider.com.pl/twoje-pieniadze/praca/islandia-testowala-4-dniowy-tydzien-pracy-wyniki-eksperymentu/cscng29> (dostęp: 2.05.2023).
- KRWL. (2022). *Czterodniowy tydzień pracy. Polska firma decyduje się na rewolucyjny krok*, <https://www.money.pl/gospodarka/czterodniowy-tydzien-pracy-polska-firma-decyduje-sie-na-rewolucyjny-krok-6760982163000128a.html> (dostęp: 2.05.2023).
- Laker, B., Roulet, T. (2019). *Will the 4-Day Workweek Take Hold in Europe?*, <https://hbr.org/2019/08/will-the-4-day-workweek-take-hold-in-europe> (dostęp: 2.05.2023).
- Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej. (2023). *Bezrobocie w Polsce spada – podaje Eurostat*, <https://www.gov.pl/web/rodzina/bezrobocie-w-polsce-spada--podaje-eurostat> (dostęp: 2.05.2023).
- Money.pl. (2014). <https://manager.money.pl/ludzie/wywiady/artukul/amazon-w-polsce-wymyslil-trzydniowy-weekend,90,0,1648218.html> (dostęp: 2.08.2023).

- Nozbe – strona firmowa. (2023). <https://nozbe.com/pl/friday/> (dostęp: 2.05.2023).
- Paul, K. (2019). *Microsoft Japan tested a four-day work week and productivity jumped by 40%*, <https://www.theguardian.com/technology/2019/nov/04/microsoft-japan-four-day-work-week-productivity> (dostęp: 2.05.2023).
- Personnel Service. (2021). *Pracownicy chcą czterodniowego tygodnia pracy. To wszystko dla zdrowia*, <https://personnel-service.pl/pracownicy-chca-czterodniowego-tygodnia-pracy-to-wszystko-dla-zdrowia/> (dostęp: 2.05.2023).
- Praca zbiorowa. (2020). *Starzenie się społeczeństwa – wyzwanie dla rynku pracy, aktywizacja pracowników 50+*. Raport Instytutu Analiz Rynku Pracy na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, [https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Starzenie\\_sie\\_spoleczenstw.pdf](https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Starzenie_sie_spoleczenstw.pdf) (dostęp: 2.05.2023).
- Siwik, K. (2021). *W Polsce też można mieć 4-dniowy tydzień pracy. „Projekt zrodził się z frustracji”*, <https://innpoland.pl/170227,4-dniowy-tydzien-pracy-w-polsce-te-firmy-juz-go-wprowadzily> (dostęp: 2.05.2023).
- Szkwarek, W. (2022). *Czterodniowy tydzień pracy po polsku. Jak sprawdza się w rodzimych firmach?*, <https://www.money.pl/gospodarka/czterodniowy-tydzien-pracy-po-polsku-jak-sprawdza-sie-w-rodzimych-firmach-6776962019703360a.html> (dostęp: 2.05.2023).
- White Paper. (2019). *The 4 Day Week Trial*. 4 day Week Global: <https://www.4dayweek.com/four-day-week-trial> (dostęp: 2.05.2023).
- Workforce View Europe. (2019). *Raport ESI*, <https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2019/06/Workforce-View-Europe-2019.pdf> (dostęp: 2.05.2023).

## Abstract

### Selected Challenges Facing Managers in Organisations Aiming to Implement a Four-Day Work Week: Examples of Polish Companies

This article examines the implementation of a four-day workweek, responding to modern work trends and employee expectations. It aims to deepen understanding of the four-day workweek model and offer practical guidance for managers to effectively implement this form of work organization. The study employs literature analysis and case studies of two Polish companies of different sizes. The macro-context analysis considers global and local work trends, highlighting the benefits and challenges stemming from reduced working hours. Research findings demonstrate the positive effects of introducing the four-day workweek, such as increased productivity and higher employee satisfaction. Challenges related to work reorganisation are also identified. Concluding remarks provide specific recommendations for managers, encompassing adjustments to organisational structure and management processes to align with the four-day workweek model. Study limitations include the selection of specific company cases for analysis and the potential for limited result generalisability. The article contributes to understanding the potential and chal-

lenges associated with the four-day workweek model within the context of contemporary realities, filling a knowledge gap regarding effective strategies for implementing modern forms of work organisation.

**Keywords:** four-day workweek, work-life balance, flexible working hours, work organisation, work trends, professional effectiveness

## **Mgr Iwona Augustyńska-Śmiało**

Managerka i specjalistka zajmująca się komunikacją w Internecie, szczególnie w mediach społecznościowych. Absolwentka studiów prawniczych oraz dziennikarskich na Uniwersytecie Warszawskim, a także studiów podyplomowych „Psychologia zarządzania dla menedżerów” w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Jej zainteresowania badawcze koncentrują się na poszukiwaniu praktycznych rozwiązań ułatwiających codzienną pracę managera zarządzającego zespołem samodzielnych specjalistów.

e-mail: iw.augustyńska@gmail.com