

Zavedení čtyřdenního pracovního týdne ve výrobním podniku z behaviorálně finanční perspektivy

Lubor Horák

Diplomová práce
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav financí a účetnictví

Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Lubor Horák, DiS.
Osobní číslo: M21983
Studijní program: N0412A050011 Finance
Specializace: Finance podniku
Forma studia: Kombinovaná
Téma práce: Zavedení čtyřdenního pracovního týdne ve výrobním podniku z behaviorálně finanční perspektivy

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši zaměřenou na problematiku úpravy režimů pracovního týdne z behaviorálně finanční perspektivy.

II. Praktická část

- Charakterizujte podnik, analyzujte jeho hospodaření a aktuální organizační nastavení pracovní doby.
- Provedte dotazníkové šetření, na základě jeho výsledků a výsledků dřívějších studií navrhnete kritéria pro zavedení čtyřdenního pracovního týdne.
- Zhodnotte dopady zavedení zkráceného pracovního týdne na hospodaření podniku a na základě provedených šetření a analýz formulujte praktická doporučení.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

CARTWRIGHT, Edward. *Behavioral economics*. Third edition. London; New York: Routledge, Taylor & Francis Group, 2018. ISBN 978-1-138-09712-4.
KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra; REMEŠ, Daniel a ŠTEKER, Karel. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady – 3., kompletně aktualizované vydání*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.
THALER, Richard H. *Neočekávané chování: Příběh behaviorální ekonomie*. Praha: Argo, 2017. ISBN 978-80-257-2121-6.
THALER, Richard H. a SUNSTEIN, Cass R. *Nudge: The Final Edition*. New York: Penguin Books, 2021. ISBN 978-0-143-13700-9.
VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku: 2. aktualizované vydání*. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-1701-7.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jana Přílučiková, Ph.D.**
Ústav financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **5. února 2024**
Termín odevzdání diplomové práce: **19. dubna 2024**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 5. února 2024

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přípouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 17. 4. 2024

Jméno a příjmení: Lubor Horák

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá zavedením čtyřdenního pracovního týdne ve výrobním podniku z behaviorálně finanční perspektivy. Cílem je analyzovat současné nastavení pracovního týdne a doporučit, zda je či není vhodné zavedení zkráceného pracovního týdne. V teoretické části je shrnut vývoj pracovní doby, uvedeny výsledky případových studií firem, které přijaly koncept čtyřdenního pracovního týdne, a jejich dopady na hospodaření a spokojenost zaměstnanců. V praktické části je nejprve představen výrobní podnik a provedena finanční analýza. Dále jsou v rámci projektu podle výsledků dotazníkového šetření mezi zaměstnanci podniku navržena a upravena kritéria zavedení čtyřdenního pracovního týdne. Je provedeno hodnocení dopadu na hospodaření podniku a navrženo doporučení pro implementaci. Závěrem jsou navržena témata na další výzkum v této problematice.

Klíčová slova: čtyřdenní pracovní týden, behaviorální finance, zkrácená pracovní doba, spokojenost se zaměstnáním

ABSTRACT

This thesis examines the introduction of a four-day workweek in a manufacturing company from a behavioural finance perspective. The aim is to analyse the current working week setup and recommend whether or not the introduction of a shortened working week is appropriate. The theoretical part summarizes the evolution of working hours, presents the results of case studies of firms that have adopted the four-day workweek concept and their impact on performance and employee satisfaction. In the practical part, the manufacturing company is first introduced and a financial analysis is carried out. Next, the project proposes and modifies the criteria for the introduction of the four-day working week according to the results of a questionnaire survey among the company's employees. An evaluation of the impact on the company's performance is carried out and recommendations for implementation are proposed. Finally, topics for further research on this issue are proposed.

Keywords: four-day work week, behavioural finance, reduced working hours, job satisfaction

Děkuji všem, kteří byli nápomocni vzniku této diplomové práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 PRACOVNÍ DOBA V HISTORICKÉM KONTEXTU	13
2 KONCEPT ČTYŘDENNÍHO PRACOVNÍHO TÝDNE	16
2.1 VÝSLEDKY PŘÍPADOVÝCH STUDIÍ SPOLEČNOSTÍ, KTERÉ KONCEPT PŘIJALY	19
2.1.1 Island	19
2.1.2 Welcome to the Jungle	20
2.1.3 Kickstarter	21
2.1.4 Irsko.....	21
2.1.5 Šardža.....	22
2.1.6 USA a Kanada.....	22
2.1.7 Australasie.....	23
2.1.8 Jižní Afrika.....	24
2.1.9 Velká Británie	24
2.2 BEHAVIORÁLNÍ PERSPEKTIVA ČTYŘDENNÍHO PRACOVNÍHO TÝDNE.....	26
3 FINANČNÍ PERSPEKTIVA ZAVEDENÍ ČTYŘDENNÍHO PRACOVNÍHO TÝDNE	28
4 ORGANIZAČNÍ PERSPEKTIVA ZAVEDENÍ ČTYŘDENNÍHO PRACOVNÍHO TÝDNE	31
5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	33
II PRAKTICKÁ ČÁST	34
6 POPIS VÝROBNÍHO PODNIKU A SOUČASNÉHO NASTAVENÍ PRACOVNÍHO TÝDNE	35
6.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	35
6.2 POČET ZAMĚSTNANCŮ.....	36
6.3 SWOT ANALÝZA	36
6.4 SOUČASNÉ NASTAVENÍ PRACOVNÍHO TÝDNE.....	36
7 FINANČNÍ ANALÝZA VÝROBNÍHO PODNIKU	37
7.1 ANALÝZA ABSOLUTNÍCH UKAZATELŮ	37
7.1.1 Analýza majetkové a finanční struktury	37
7.2 ANALÝZA TOKOVÝCH UKAZATELŮ	39
7.2.1 Analýza výkazu zisku a ztráty.....	39
7.2.2 Analýza zisku	40
7.3 ANALÝZA ROZDÍLOVÝCH UKAZATELŮ	41
7.3.1 Analýza čistého pracovního kapitálu	41
7.4 ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ	41

7.4.1	Analýza rentability	41
7.4.2	Analýza aktivity	42
7.4.3	Analýza zadluženosti	42
7.4.4	Analýza likvidity	43
7.5	ANALÝZA SOUHRNNÝCH UKAZATELŮ	43
7.5.1	Index IN05	43
7.6	VÝPOČET EKONOMICKÉ PŘIDANÉ HODNOTY (EVA)	44
7.6.1	Změny při převodu aktiv na čistá operativní aktiva	45
7.6.2	Úprava rozvahy	46
7.6.3	Úprava výsledku hospodaření před zdaněním na čistý operativní zisk	47
7.6.4	Porovnání poměrových ukazatelů	47
7.6.5	Výpočet vážených průměrných nákladů kapitálu	48
7.6.6	Výpočet ekonomické přidané hodnoty	49
8	PILOTNÍ NASTAVENÍ KRITÉRIÍ REŽIMU ČTYŘDENNÍHO PRACOVNÍHO TÝDNE Z VÝSLEDKŮ STUDIÍ.....	51
8.1	DOPADY JEDNOTLIVÝCH VARIANT NA VÝHLED HOSPODAŘENÍ PODNIKU PRO ROK 2024	53
9	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ ZAMĚSTNANCŮ PODNIKU.....	56
9.1	HYPOTÉZA A VÝZKUMNÉ OTÁZKY	57
10	ANALÝZA DAT Z DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	58
10.1	VYHODNOCENÍ JEDNOTLIVÝCH OTÁZEK	58
10.1.1	Identifikační otázky	58
10.1.2	Spokojenost se zaměstnáním	60
10.1.3	Preference rozvržení pracovního týdne	60
10.1.4	Subjektivní pocit při zavedení zkráceného pracovního týdne	63
10.1.5	Preference volného času před penězi	63
10.1.6	Potenciální změna zaměstnání	64
10.2	VYHODNOCENÍ HYPOTÉZY A VÝZKUMNÝCH OTÁZEK	65
10.2.1	Hypotéza	65
10.2.2	Výzkumné otázky	66
11	PŘÍZPŮSOBNÍ NÁVRHU REŽIMU ČTYŘDENNÍHO PRACOVNÍHO TÝDNE PRO VÝROBNÍ FIRMU	68
12	INTERPRETACE VÝSLEDKŮ A PRAKTICKÁ DOPORUČENÍ K IMPLEMENTACI ČTYŘDENNÍHO PRACOVNÍHO TÝDNE	70
13	NÁVRHY NA BUDOUCÍ VÝZKUM V OBLASTI ROZVRŽENÍ PRACOVNÍHO TÝDNE Z BEHAVIORÁLNĚ FINANČNÍ PERSPEKTIVY	73
14	LIMITY VÝZKUMU DIPLOMOVÉ PRÁCE.....	74
	ZÁVĚR	75
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	76
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	81

SEZNAM VZORCŮ	83
SEZNAM GRAFŮ	84
SEZNAM TABULEK.....	85
SEZNAM PŘÍLOH.....	86

ÚVOD

Pracovní doba prošla v historii lidstva dlouhým vývojem. Díky technologickému pokroku se pracovní doba neustále zkracuje a intenzita vykonávané práce roste. Doba práce musí být ovšem vyvážena i dobou odpočinku, což si uvědomovali lidé v minulosti i současnosti. Stále více se objevují názory, že zavedení čtyřdenního pracovního týdne je pouze otázkou času. Společnosti pracující s moderními technologiemi jsou na toto nové rozvržení daleko adaptabilnější než ty, které mají velký podíl manuální práce. Obzvláště v době nízké nezaměstnanosti je pro výrobní podniky složité shánět nové a udržet stávající zaměstnance. Zkoumaný podnik je více než 30 let činný v oboru strojírenské výroby se standardním rozvržením pracovního týdne do 5 dnů.

Teoretická část je zaměřena na literární rešerši vývoje pracovní doby a problematiku úpravy režimů pracovního týdne. Stěžejní část tvoří výsledky případových studií společností, které se k myšlence zkráceného pracovního týdne přidaly. V dalších kapitolách jsou shrnuty behaviorální, finanční a organizační perspektivy čtyřdenního pracovního týdne opět v návaznosti na výsledky těchto studií.

Praktická část stručně představuje výrobní podnik. Následuje finanční analýza absolutních, tokových, rozdílových, poměrových a souhrnných ukazatelů za účelem posouzení finančního zdraví a dále je vypočtena ekonomická přidaná hodnota pro zjištění finanční výkonnosti. Na základě výsledků případových studií jsou navrhována kritéria pro zavedení čtyřdenního pracovního týdne.

Další kapitola se věnuje dotazníkovému šetření zaměstnanců podniku za účelem zjištění jejich preferencí ohledně rozvržení pracovní doby a spokojenosti se zaměstnáním. Na základě analýzy získaných odpovědí jsou upravena kritéria čtyřdenního pracovního týdne a navrženy dvě možné varianty. Poté jsou interpretovány dosažené výsledky a provedeno doporučení implementace čtyřdenního pracovního týdne.

V samotném závěru jsou navrženy dvě oblasti pro následný výzkum z behaviorálně finanční perspektivy.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této diplomové práce je doporučit, zda je či není na základě provedených analýz a dotazníkového šetření výhodné pro výrobní podnik zavedení čtyřdenního pracovního týdne.

K hlavnímu cíli vede cesta přes cíle vedlejší. Prvním je návrh úpravy směnných režimů na základě dotazníkového šetření. Druhým cílem je zhodnocení dopadů zavedení zkráceného pracovního týdne na hospodaření společnosti.

Po úvodní rešeršní části poskytující teoretický základ k problematice čtyřdenního pracovního týdne následuje stručná popisná část. Dále je provedena finanční analýza za účelem posouzení finančního zdraví podniku na základě historických dat z účetních výkazů.

Na finanční analýzu navazuje vyjádření ekonomické přidané hodnoty pro zhodnocení finanční výkonnosti. V další části je na základě finančního plánu prognózován podle lineární regrese krátkodobý vývoj ukazatele ekonomické přidané hodnoty. Podle výsledků případových studií jsou navržena kritéria a varianty implementace zkráceného pracovního týdne.

Preference zaměstnanců byly zkoumány pomocí kvantitativního výzkumu. Stanovené hypotézy a výzkumné otázky byly vzhledem k malému vzorku respondentů analyzovány popisnou statistikou.

Závěrečná syntéza je použita pro formulaci doporučení implementace čtyřdenního pracovního týdne.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PRACOVNÍ DOBA V HISTORICKÉM KONTEXTU

Ve všech učebnicích dějepisu se dočteme, že lidé pracují od nepaměti. Práce byla základním způsobem zajištění obživy a všichni lidé si uvědomovali její význam. Nejstarší formy práce a zaměstnávání byly podle Mandelové a kol. (2001) takové, že každý člověk sám pěstoval nebo vyráběl podle svých možností a výpěstky a výrobky následně směnil za to, co vypěstovat nebo vyrobit nemohl či neuměl. Rozvržení práce se řídilo podle denní doby, počasí a ročního období.

S postupnou změnou vztahů ve společnosti byla nevyhnutelná i změna systému práce. Pracovní vztahy byly čím dál více složitější a potřeba je regulovat dala vzniknout prvním zákonům o práci. Jak uvádí Bělina (2001), vývoj tohoto zákonodárství je všeobecně spojován s rozvojem kapitalizmu, nicméně první formy kodifikace můžeme spatřovat již ve starověkém Římě (*locatio conductio operarum*, institut římského pracovního práva) a dále ve středověku, kde bylo poměrně podrobně specifikováno právo horní, čelední řády a cechovní předpisy. Z této doby pochází také první významný dokument v českých zemích – zákoník Václava II. "Ius regale montanorum" z období 1300–1305 upravující podmínky pro těžbu a zpracování stříbra. Byl užíván v Jihlavě a Kutné Hoře. Na svou dobu obsahoval velmi pokroková pravidla týkající se zajištění bezpečnosti práce v dolech, protikoaliční předpisy, které zakazovaly horníkům a kovářům se samostatně organizovat ve spolcích, a také předpisy o výplatě mezd a délce pracovní doby, tu stanovil pro horníky jako šestihodinovou. Pracovní smlouvy jako takové se omezovaly pouze na větší města a dělily se na čelední, tovaryšské a učednické smlouvy.

Bělina (2001) dále uvádí, že tzv. čelední smlouvu můžeme považovat za pracovní smlouvu na dobu určitou, byly uzavírány obvykle na dobu jednoho roku. Zajímavostí je, že v tomto případě byla odměna za práci vyplácena až po skončení trvání smlouvy, v průběhu období čeled' pracovala pouze za stravu, ošacení a ubytování. Přesnější pravidla byla stanovena v 16. století, kdy byly vyhlášeny tzv. čelední řády. Výše zmíněné tovaryšské a učední smlouvy byly upravovány v cechovních řádech. U všech těchto úprav pracovněprávních vztahů v té době je nutno připomenout, že byly limitovány existencí nevolnictví.

Dalším významným historickým vývojovým zvratem byl podle Čorneje (2003) vznik manufaktur v 18. století. Jak dále uvádí např. Lněničková (1995), pracovní vztahy v manufakturách byly založeny na námezdní práci. Pracovní doba se pohybovala od dvanácti do šestnácti hodin za neutěšených pracovních podmínek. Byly zakládány též

dětské manufaktury, ve kterých pracovali sirotci téměř dvanáct hodin denně a ještě na další dvě hodiny chodili do školy. Dalším významným předělem byl v roce 1775 robotní patent vydaný Marií Terezií. K němu uvádějí Malý a Sivák (1993), že rozdělil robotníky do různých skupin a určil jednotlivým skupinám počet dní, které musí odpracovat. Délka robotního pracovního dne byla stanovena na 8 hodin denně v zimě a 12 hodin denně v létě. Jak dále píše Lněničková (1995), do rozložení pracovních sil v té době zasál významně patent Josefa II. z roku 1781 o zrušení nevolnictví. Takto nastavená právní úprava vydržela až do roku 1848, kdy byla robotota úplně zrušena. Další vývoj v 19. století přehledně shrnuje Bělina (2001). Již za vlády Josefa II. byly vydávány předpisy k ochraně zaměstnaných dětí a byl zaveden nedělní klid. Dvorským dekretem z roku 1842 bylo umožněno zaměstnávat děti až od 9 let (pokud navštěvovaly aspoň 3 roky školu) nebo od 12 let (pokud školu nenavštěvovaly). Pracovní doba byla stanovena pro děti do 12 let na 10 hodin denně, pro děti od 12 do 16 let na 12 hodin denně, běžná pracovní doba v továrnách byla 12 až 14 hodin denně. Živnostenský řád vydaný v roce 1859 zakázal zaměstnávání dětí do 10 let a jeho novela v roce 1885 zakázala práci dětí do 12 let v řemeslných dílnách a do 14 let v továrnách. Významným předělem bylo stanovení pracovní doby dětí od 12 do 14 let na 8 hodin denně a omezení maximální pracovní doby v továrnách na 11 hodin.

Ve 20. století pokračovalo další uzákonění délky pracovní doby. Jak zmiňuje např. Kadlecová (1991), Bělina (2001) nebo Galvas (2012), zákon č. 91/1918 Sb. o osmihodinové pracovní době stanovil, jak už z jeho názvu vyplývá, nejvyšší možnou povolenou délku pracovní doby na 8 hodin za den nebo 48 hodin za týden. Dále tento zákon upravuje přestávky v práci a také udává povinnost poskytnout zaměstnanci jednou týdně nerušenou přestávku o délce 32 hodin. Další úprava rozvržení pracovní doby proběhla v roce 1956, kdy zákon č. 45/1956 Sb. o zkrácení pracovní doby stanovil maximální pracovní dobu zaměstnanců na 46 hodin týdně, kdy se tato doba rozdělila na 6 pracovních dnů. V sobotu byla zpravidla kratší, v ostatních pracovních dnech striktně rovnoměrná. Sobotní pracovní doba ovšem nesměla klesnout pod pět hodin. Také byly v zákoně uvedeny typy podniků, které mohly mít celou týdenní dobu rozdělenou rovnoměrně mezi pět pracovních dní, neutrpí-li tím plynulost chodu prací.

Jak dále uvádí Galvas (2012), na počátku 2. poloviny 20. století bylo pracovní právo zatíženo spoustou nesourodých zákonů a předpisů, které již přestávaly stačit skutečným potřebám zaměstnanců, největším problémem byly rozdílné právní úpravy pro různé skupiny zaměstnanců. Bylo nutno přistoupit k celkové revizi této oblasti pracovního práva.

Výsledkem byl zákon č. 65/1965 Sb., zákoník práce, který tvoří v podstatě první ucelenou kodifikaci pracovního práva v Československu. Zrušilo se v něm 83 předešlých zákonů, nařízení a vyhlášek, což samo o sobě svědčí o výše zmíněné nepřehlednosti původní právní úpravy. Týdenní pracovní doba byla stanovena na 40 hodin a rozvržena do 5 pracovních dnů. Tento zákon spolu s jeho novelami platil až do roku 2006, kdy byl nahrazen zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Hlavní změny u tohoto zákona proti předchozímu shrnuje např. Kubínková (2006). Pracovní doba zůstala nezměněna, 40 hodin týdně při 5 pracovních dnech, ale došlo k větší smluvní volnosti účastníků a byla zde ukotvena zásada „co není zákonem zakázáno, je povoleno“. Není sice v textu výslovně uvedena, ale je pro většinu zákonných ustanovení přípustná.

2 KONCEPT ČTYŘDENNÍHO PRACOVNÍHO TÝDNE

Jak bylo v předchozí kapitole shrnuto, ve 20. století docházelo k postupnému zkracování pracovní doby. S tím souvisely predikce, že tento vývoj bude postupně pokračovat s přibývajícím produktivitou práce a technologickým pokrokem. Již v roce 1930 uvedl Keynes (1963, dotisk) ve své eseji „Economic Possibilities for our Grandchildren“ tezi, že v budoucnu by mohl být pracovní týden dramaticky zkrácen až na běžnou tříhodinovou pracovní dobu, resp. patnáctihodinový pracovní týden, protože lidé budou mít uspokojeny své materiální potřeby a rozhodnou se mít více volného času. Předpokládal, že životní úroveň ve „vyspělých zemích“ bude do sta let (tzn. 2030) až osmkrát vyšší než v tehdejší době, díky čemu budou lidé právě mít více volného času k užívání si života.

Dnes je samozřejmě zřejmé, že tato myšlenka byla přehnaně optimistická a ve své době také ojedinělá. Jak ve sbírce studií uvádějí Pecchi a Piga (2008), Keynes založil svou předpověď na chování bohaté šlechty ve Velké Británii, která měla tendenci držet bohatství ve formě finanční aktiv, půdy nebo majetku. Při růstu tohoto majetku si mohli vydělat stejně tím, že pracovali méně. Proti tomu je tvorba bohatství v moderním světě založena na využívání lidského kapitálu a je-li tento kapitál nevyužitý, má to za následek nižší výdělků.

Postupem času se objevily realističtější odhady možností zkrácení pracovního týdne. Např. Blair (1956) nebo Bregman (2018) zmiňují vyjádření amerického viceprezidenta Richarda M. Nixona o tom, že „v nepříliš vzdálené budoucnosti“ budou Američané pracovat 4 dny v týdnu.

První skutečné pokusy o zavedení zkráceného pracovního týdne můžeme dle Weavera (1974) sledovat již v 50. letech 20. století. V 70. letech je podle výsledků některých studií již ve veřejnosti rozšířený zájem o čtyřdenní pracovní týden. Jak uvádí Kenny (1974), u některých autorů padla otázka, zda nenastal čas plošného zavedení čtyřdenního pracovního týdne, objevily se dokonce předpovědi, že přechod na čtyřdenní pracovní týden z pětidenního bude mnohem rychlejší, než byl na počátku 20. století přechod ze šestidenního pracovního týdne na pětidenní. Nicméně přes tyto první snahy, standardním rozvržením pracovního týdne zůstává do dnešní doby pětidenní.

Na prahu 21. století se postupně přešlo od teoretických úvah k praktickým studiím a výzkumům v oblasti zkrácení pracovního týdne. V roce 2019 založil Andrew Barnes se svou partnerkou Charlotte Lockhart na Novém Zélandu neziskovou společnost 4 Day Week Global v návaznosti na pilotní projekt zavedení čtyřdenního pracovního týdne ve

společnosti Perpetual Guardian, kterou Barnes vlastní. Výsledky tohoto pilotního projektu shrnuly v případové studii Harika a Pasha (2019). Cílem bylo studovat výkonnost organizace a faktory, které při zavedení čtyřdenního pracovního týdne tuto výkonnost ovlivňují. Další dílčí cíle zahrnovaly identifikaci výhod a výzev při zavedení čtyřdenního pracovního týdne a zjistit dopady zkrácení pracovní doby na pracovní a soukromý život zaměstnanců. Projekt byl zahájen v březnu 2018, trval 8 týdnů a zúčastnilo se jej 240 zaměstnanců. Pro účely vyhodnocení studie byly zkoumány následující faktory: stres, rovnováha mezi soukromým a pracovním životem, angažovanost, vedení a posílení pracovní pozice.

Před zavedením čtyřdenního pracovního týdne pociťovalo stres 45 % zaměstnanců, rovnováhu mezi soukromým a pracovním životem zmínilo 54 % zaměstnanců, zbylé ukazatele se pohybovaly v hodnotách od 64 do 68 %. Po zavedení zkráceného pracovního týdne se významně snížilo vnímání stresu na 38 %, naopak velký nárůst zaznamenala rovnováha mezi soukromým a pracovním životem – vzrostla na 78 %. Ostatní ukazatele se zvýšily do intervalu 82–88 %.

V rámci této studie byly identifikovány následující oblasti k dalšímu výzkumu:

- Zaměstnanci mohou mít pocit stresu a tlaku na dokončení úkolů v rámci kratšího časového úseku.
- Mají-li ve společnosti všichni podobnou práci, je náročné najít správnou rovnováhu pracovní doby a zároveň ji vyvážit pro všechny zaměstnance. Úkoly a odpovědnost jednotlivých pracovníků se liší, což může vyžadovat rozdílné rozvržení pracovní doby.
- Můžou nastat potíže s poptávkou po práci, budou-li zaměstnanci vykonávat svou současnou práci ve čtyřech dnech místo pěti.
- Případné přesčasové hodiny zaměstnanců, pokud nestihnout práci ve zkráceném režimu, mohou zvýšit náklady a snížit konkurenceschopnost.
- Ne všechna odvětví se mohou zapojit do zkrácení pracovního týdne, jelikož některá vyžadují nepřetržitý provoz.
- Některé provozy by byly nuceny přejít na desetihodinový pracovní den, aby se dorovnal čas z volného pátého dne. Delší směny mohou negativně ovlivnit únavu zaměstnanců a s tím související vyšší riziko pracovních úrazů.

- Práce o jeden den méně může mít vliv i na důvěru zákazníků, kteří si nemusí zvyknout na to, že v určitý den má podnik volno. To může zákazníky odvést ke konkurenci.
- V případě, že by podnik přešel na desetihodinové směny ve čtyřech dnech, může to mít negativní dopad také na rodinný život pracovníků s malými dětmi.

V dopadu zkráceného pracovního týdne na pracovní a soukromý život zaměstnanců, byla uvedena následující zjištění:

- Zaměstnanci inovovali svůj přístup k práci, aby byl efektivnější.
- Větší spolupráce v týmech vedla také ke zlepšení výkonnosti jednotlivců, lepší komunikací a vzájemnému sdílení znalostí a zkušeností.
- V zaměstnancích se posílil pocit sounáležitosti se společností.
- Benefit volného dne navíc přiměl zaměstnance podávat vyšší pracovní výkon, být více vynalézaví při plnění pracovních úkolů a minimalizovat absence.
- Zaměstnanci uvedli, že zatímco v pětidenním pracovním týdnu jsou jejich povinnosti v soukromí obvykle „ve spěchu“ a „nacpány“ mezi pracovní povinnosti, díky větší flexibilitě ve zkráceném pracovním týdnu si lépe tyto soukromé povinnosti rozvrhli a o víkendu mohli trávit „kvalitnější“ volný čas s rodinou a přáteli a byli více odpočatí na další pracovní týden.
- Více času na odpočinek se odrazilo také v udávaném větším požitku z koníčků, kterým se zaměstnanci ve volném čase věnovali, nebo ke kterým se díky větší porci volného času vrátili.
- Někteří zaměstnanci uvedli, že získaný den volna využili k samostudiu a zdokonalování svých pracovních schopností. Vyhledávali také nové příležitosti k cestování a nové volnočasové aktivity.

Na základě uvedené studie byla založena výše zmíněná společnost 4 Day Week Global, která se profiluje jako světový leader v oblasti zkrácení pracovní doby (4 Day Week Global, 2023). Nabízí poradenství, pilotní programy a kurzy. V rámci případových studií byly definovány následující varianty zkráceného pracovního týdne:

1) **Koncept 100-80-100™** (registrovaná ochranná známka společnosti 4 Day Week Global) – 100 % platu za 80 % času při vyžadované 100 % produktivitě. V této variantě

dochází k prostému zkrácení pracovní doby o jeden celý den, kdy zaměstnanci dostávají 100 % původního platu. Nejběžněji se jedná o zkrácení čtyřicetihodinového pracovního týdne na 32 hodin.

2) **Koncept 4/10** – takto se označuje varianta zhuštěné pracovní doby do čtyř dnů. Standardní čtyřicetihodinový pracovní týden je rozdělen na čtyři desetihodinové pracovní dny.

3) **Koncept 9/80** – jedná se o variantu kombinující čtyřdenní a pětidenní pracovní týden při zachování čtyřicetihodinového pracovního týdne s odlišným rozložením pracovních hodin během dvou následujících týdnů. Wong a Main (2023) udávají příklad rozvržení pracovní doby následovně:

- V prvním týdnu pracují zaměstnanci 9 hodin denně od pondělí do čtvrtka, v pátek pracují 8 hodin. Celková odpracovaná doba v prvním týdnu činí 44 hodin.
- Ve druhém týdnu pracují zaměstnanci 9 hodin denně od pondělí do čtvrtka, v pátek mají volno. Celková odpracovaná doba v druhém týdnu činí 36 hodin.

2.1 Výsledky případových studií společností, které koncept přijaly

Společně s rozšiřujícím se povědomím o možnostech zkrácení pracovního týdne se k tomuto konceptu kloní další a další společnosti v rámci pilotních studií a zkušebních období. Webové stránky společnosti 4 Day Week Global shromažďují a zveřejňují případové studie těchto společností.

2.1.1 Island

Haraldsson a Kellam (2021) ve své studii zahrnují výsledky dosud největšího pilotního programu zavedení zkráceného pracovního týdne ve veřejném sektoru, který proběhl mezi lety 2015–2019 na Islandu. V těchto letech proběhly dva významné zkušební programy na zkrácení pracovní doby. První v roce 2015 započal v hlavním městě Reykjavíku a postupně se do něj zapojilo 2 500 zaměstnanců, druhý program v roce 2017 čítal 440 zaměstnanců. Obě tyto studie zahrnují více než 1 % pracující populace Islandu.¹

Celý tento zkušební program na Islandu byl hodnocen jako velmi úspěšný. Na základě analýzy získaných dat uváděli zaměstnanci významný nárůst pohody a rovnováhy mezi

¹ Haraldsson a Kellam (2021) uvádějí 196 700 jako počet pracujících na Islandu v roce 2019 dle statistiky Eurostatu.

pracovním a soukromým životem při zachování stávající úrovně produktivity. Původní obavy z přepracovanosti se nepotvrdily.

Haraldsson a Kellam (2021) dále shrnují v následujících bodech hlavní benefity pro pracovníky:

- Méně domácího stresu v návaznosti na více času stráveného s partnerem nebo při domácích aktivitách.
- Více času stráveného s širší rodinou a přáteli.
- Více času sám pro sebe, ať už na koníčky, jiné zájmy nebo na prostý odpočinek.
- Během pracovního týdne je více času na domácí práce a s tím související uvolnění víkendu na další aktivity.
- Muži v heterosexuálních svazcích převzali větší zodpovědnost za domácí práce a spravedlivěji si je rozdělili.
- Pozitivní dopad i na rodiče samoživitele, kteří obecně trpí nedostatkem volného času.
- Pozitivní dopad byl zaznamenán i u zaměstnanců, kteří se výzkumu neúčastnili a nepracovali méně, neboť měli větší kontakt s účastníky studie.

Závěrem uvádějí Haraldsson a Kellam (2021), že výše zmíněné přínosy byly pozitivně hodnoceny jak zaměstnanci, tak nadřízenými. Zkrácení pracovní doby mělo přínosy pro fyzické a psychické zdraví a tyto přetrvávaly po dlouhou dobu. Islandský výzkum může hrát stěžejní roli v tom, jak ukázat, že zkrácení pracovní doby lze považovat za účinnou, žádanou a životaschopnou politiku i v současných vyspělých ekonomikách.

2.1.2 Welcome to the Jungle

V případové studii společnosti Welcome to the Jungle (Welcome to the Jungle Case Study – 4 Day Week, 2021), která působí v oboru lidských zdrojů a náborem zaměstnanců, se uvádí, že zkušební zavedení čtyřdenního pracovního týdne v roce 2019 znamenalo pro celou společnost významný posun vpřed. Nejen v samotném zavedení takové významné organizační změny, ale také v identifikaci příležitostí k možnostem optimalizace. Společnost zvolila koncept 100-80-100™ a uvádí, že při snížení pracovní doby o 20 % nedošlo ke snížení výkonu o 20 %. Přehodnotila systém pracovních porad, které se omezily jen na ty významné, a systém komunikačních kanálů, zavedla nástroje

automatizace a ukazatele výkonnosti byly přehodnoceny na sledování dlouhodobých a kvalitativních cílů. Zároveň bylo nutné přehodnotit fungování některých oddělení, zejména obchodního, a také vytvořit několik nových pracovních míst. Některé pracovní procesy se ukázaly jako obtížně realizovatelné ve čtyřdenním pracovním týdnu, společnost proto určila čtyřdenní pracovní týden v těchto oblastech jako volitelnou možnost, nikoli povinnost.

Jako nejvýznamnější výsledek tohoto projektu uvádí společnost pozitivní dopad na pohodu zaměstnanců a vyváženost mezi jejich pracovním a osobním životem a zvýšením produktivity práce. Podle průzkumu uvedli zaměstnanci významné snížení hladiny stresu. Den volna navíc byl vnímán jako inspirace pro kreativní činnosti, díky čemuž zaměstnanci pociťovali zvýšení kvality své práce během zbytku pracovního týdne.

Na konci zkušebního provozu společnost Welcome to the Jungle zavedla natrvalo čtyřdenní pracovní týden podle konceptu 100-80-100™.

2.1.3 Kickstarter

Společnost Kickstarter je přední společnost zabývající se crowdfundingovým financováním. V roce 2021 se připojila k pilotnímu projektu čtyřdenního pracovního týdne. Výsledky shrnula ve svém článku Cuadra (2023). Kickstarter se připojil ke konceptu 100-80-100™, stanovil volný den na pátek. V rámci oddělení podpory zákazníků, která funguje v nepřetržitém režimu, bylo nutno přijmout další zaměstnance a rozšířit pracovní tým, aby se zaměstnanci mohli střídát ve zkráceném pracovním týdnu i v rámci víkendových směn. Další modifikací je případ, kdy státní svátek připadá na pondělí. V tom případě mají zaměstnanci volno od pátku do pondělí a poté pracují od úterý do pátku a volno mají pouze v sobotu a v neděli.

Společnost Kickstarter i po skončení pilotního projektu pokračuje v rozvržení pracovního týdne jako čtyřdenního podle konceptu 100-80-100™.

2.1.4 Irsko

V únoru 2022 byl zahájen šestiměsíční pilotní projekt zavedení čtyřdenního pracovního týdne v Irsku. Zapojilo se do něj 12 společností s celkem 188 zaměstnanci z různých oborů činností. 1 společnost byla výrobní, 5 společností pracovalo v oboru IT, administrativa a telekomunikace, 2 v oblasti profesionálních služeb a po jedné v oblastech umění a zábavy, vzdělávacích služeb, ostatních služeb a poslední bez konkrétního určení oboru

působnosti. Ve své studii uvádí Kelly a kol. (2022), že výsledky programu zaznamenaly úspěch ve všech sledovaných oblastech. Zúčastněné společnosti udávaly vysokou spokojenost se svým výkonem, produktivitou a celkovými zkušenostmi.

Všechny společnosti zvolily model zkrácení pracovní doby o jeden den bez snížení mzdy pracovníkům. U čtyř společností měli všichni zaměstnanci volno v pátek, v ostatních společnostech neměli zaměstnanci volno ve stejný den.

Závěrečný průzkum provedlo všech 12 společností, Kelly a kol. (2022) shrnuje výsledky průzkumu do následujících bodů (výsledky jsou ze škály 1 – velmi negativní až 10 – velmi pozitivní):

- Celkový dopad projektu hodnotily společnosti stupněm 9,2.
- Dopad na produktivitu odhadly společnosti stupněm 7,6.
- Hodnocení dopadu na výkonnost společnosti bylo udáváno v průměru stupněm 8,1.

Na závěr uvedlo 9 společností, že určitě bude pokračovat v nastaveném rozvržení čtyřdenního pracovního týdne, ostatní 3 společnosti plánují pokračování, ale bez definitivního stanoviska.

2.1.5 Šardžá

Vláda emirátu Šardžá zavedla v lednu 2022 čtyřdenní pracovní týden, čímž se stala první vládou ze Spojených arabských emirátů, která zkrátila pracovní týden. Stalo se to v důsledku pandemie Covid-19, kdy v zájmu ochrany zdraví svých zaměstnanců zavedly některé vládní organizace čtyřdenní pracovní týden. Abueish (2023) udává, že 86 % všech zapojených respondentů vykazovalo vyšší produktivitu práce, 91 % respondentů se cítilo šťastnějšími a 87 % respondentů uvedlo, že zkrácení pracovní doby má pozitivní vliv na jejich duševní zdraví. Dále uvádí, že 85 % respondentů má lepší rovnováhu mezi osobním a pracovním životem, 62 % si našlo nové koníčky a 70 % mělo více času na účast na společenských akcích, což jim umožnilo aktivně rozvíjet sociální a rodinné vztahy.

2.1.6 USA a Kanada

V roce 2022 byl zahájen pilotní projekt zavedení čtyřdenního pracovního týdne v USA a Kanadě. Zatímco předchozí výzkumy probíhaly podle schématu 2 měsíce příprav a školení plus 6 měsíců zkušební provozu, tento projekt mapoval zkušební provoz po dobu 12 měsíců. Jak uvádějí ve zprávě Schor a kol. (2023b), předchozí studie uváděly

pouze krátkodobé analýzy dopadu zkrácené pracovní doby, nová data efektivně zdvojnásobují předchozí srovnávací období a mohou pomoci vyvrátit obavy, že předchozí pozitivní zjištění byla způsobena novostí a nemohou dlouhodobě fungovat.

Do pilotních programů se od dubna 2022 do února 2023 postupně zapojilo 41 společností. 32 jich má sídlo v USA, zbytek v Kanadě, celkem se jednalo o 988 zaměstnanců. Nejběžnější velikost společnosti podle průzkumu byla mezi 11 až 25 zaměstnanci a nejčastěji zastoupená odvětví byla: profesionální služby, marketing a IT. Mezi zapojenými společnostmi byly i 3 výrobní.

Jako nejdůležitější poznatky studie uvádějí Schor a kol. (2023b) snížení počtu odpracovaných hodin za týden až k cílové metě 32 hodin týdně (průměrně 32,97 hodin). Dále deklarují zefektivnění práce, kdy zaměstnanci pokračují v práci efektivněji, než aby se za každou cenu snažili objem předchozí práce udělat ve čtyřech dnech místo pěti. Jako další poznatek udávají zaměstnanci subjektivně lepší pocit fyzického a mentálního zdraví, podobně jako spokojenosti s celkovým životem. Výrazně se jim zlepšila schopnost skloubit svou práci se společenským životem. V neposlední řadě udávají celkovou spokojenost se zavedením čtyřdenního pracovního týdne jako velmi vysokou (na desetibodové stupnici dosahuje průměrně 9,1 bodu, kdy 1 odpovídá pocitu velmi negativní a 10 velmi pozitivní).

Po skončení projektu se 100 % společností vyslovalo pro pokračování ve čtyřdenním pracovním týdnu, z toho 89 % bude určitě pokračovat ve čtyřdenním pracovním týdnu a 11 % plánuje pokračovat ve čtyřdenním pracovním týdnu.

2.1.7 Australasie

Ve 2. polovině roku 2022 se k pilotnímu projektu čtyřdenního pracovního týdne připojilo celkem 26 společností převážně se sídlem v Australasii². Z toho mělo 10 sídlo v Austrálii, 9 na Novém Zélandu, zbylé společnosti sídlily v Severní Americe (3) a v Evropě (4). Průzkum zahrnoval 758 zaměstnanců. Jak uvedli ve studii Schor a kol. (2023a), celkové hodnocení provedlo 21 společností, průměrná známka dosáhla hodnoty 8,2 na desetibodové stupnici (opět v rozmezí 1 – velmi negativní až 10 – velmi pozitivní).

Z hlediska rozvržení pracovní doby byla nejčastěji zvolena ta varianta (ve 41 % případů), kdy zaměstnanci neměli všichni volno ve stejný den. Druhým nejčastějším modelem (36 % případů) byl volný pátek, v 9 % případů měli zaměstnanci volno střídavě v pondělí

²Dle Cambridge Dictionary (2024) je Australasie označení pro region Oceánie zahrnující Austrálii, Nový Zéland a sousedící ostrovy.

a v pátek, 9 % zaměstnanců mělo volné středy a u zbylých 5 % zaměstnanců se střídaly volné středy a pátky.

Na otázku, zda uvažují o pokračování čtyřdenního pracovního týdne, odpovědělo 20 společností, z toho 19 společností kladně.

2.1.8 Jižní Afrika

V období od března do srpna 2023 proběhl v jižní Africe první projekt zavedení čtyřdenního pracovního týdne v rozvojové zemi a první projekt na africkém kontinentu. Výzkum provedla Boston College ve spolupráci se Stellenbosch University v Jižní Africe. Výsledky shrnuli ve své zprávě Lowe a Whelehan (2023). Do projektu se zapojilo celkem 28 společností. 27 z nich má sídlo v Jihoafrické republice a jedna v Botswaně, celkem se jednalo o 470 zaměstnanců.

Jihoafrické společnosti byly inovativní ve svém přístupu ke zkrácení pracovní doby a umožnily svým zaměstnancům si vybrat, který den jim nejlépe vyhovuje, a zároveň zajistit uspokojení potřeb svého podnikání. Lowe a Whelehan (2023) zdůraznili skutečnost, že v době zahájení pilotního projektu bylo v Jižní Africe pět po sobě jdoucích týdnů se státními svátky, tudíž zaměstnanci by stejně pracovali 4 dny v týdnu. Ačkoli účastníci projektu snížili počet týdenních odpracovaných hodin, toto snížení nebylo tak významné jako u předešlých pilotních projektů.

Po skončení výzkumu uvedlo 20 zúčastněných společností, že určitě přejde na zkrácený pracovní týden nebo o tom vážně uvažují.

2.1.9 Velká Británie

Lewis a kol. (2023) shrnuli ve své studii výsledky dosud největšího pilotního programu zavedení čtyřdenního pracovního týdne v Evropě, který se uskutečnil od června do prosince 2023 ve Velké Británii.

Tohoto projektu se zúčastnilo 61 různě velkých společností z různých odvětví čítajících přibližně 2 900 zaměstnanců. Před samotným zahájením proběhly dva měsíce příprav účastníků, které zahrnovaly semináře, workshopy, mentoring a výměnu zkušeností se společnostmi, které již zkrácený pracovní týden vyzkoušely, případně implementovaly. Zásadní věcí bylo, že společnosti nemusely zavádět jeden konkrétní typ čtyřdenního pracovního týdne nebo zkrácení týdenní pracovní doby. Podmínkou bylo pouze zachování 100 % výdělku zaměstnanců při smysluplném zkrácení pracovní doby. Ve výsledku si

každá společnost mohla navrhnout vlastní variantu zkráceného pracovního týdne přizpůsobenou oboru svého podnikání, organizační strukturu a pracovnímu prostředí.

Projekt byl mimořádně úspěšný. Z 61 zapojených společností celkem 56 pokračovalo ve čtyřdenním pracovním týdnu, přičemž 18 společností deklarovalo, že jde o trvalý přechod na zkrácený pracovní týden.

Díky volnosti, kterou měly společnosti při výběru typu zkrácení pracovního týdne, se během projektu vyprofilovalo celkem pět užívaných typů zkrácení pracovní doby (u některých společnostech docházelo k překrývání jednotlivých variant):

- **Standardní varianta s volným pátkem** – typická volba pro společnosti, u kterých byla důležitější spolupráce zaměstnanců než pětidenní pokrytí pracovního týdne. Např. videoherní studio se rozhodlo pro volný pátek, jelikož bylo pro něj důležitější, aby byli na pracovišti přítomni všichni zaměstnanci, proto zavedlo volný pátek pro všechny.
- **Varianta rozloženého volna** – oblíbená varianta ve společnostech s potřebou vykrytí pět dní v týdnu. Zaměstnanci byli obvykle rozděleni do dvou skupin, jedna skupina měla volno v pondělí, druhá skupina v pátek. Například agentura digitálního marketingu vytvořila systém párů, kdy se zaměstnanci „spárovali“ do dvojic podle svých znalostí a zkušeností. Tyto páry si potom střídaly volné dny, aby bylo zajištěno pokrytí pětidenního pracovního týdne.
- **Decentralizovaná varianta** – tuto variantu nejčastěji volily společnosti, jejichž oddělení měla vysoce kontrastní funkce. Různá oddělení si zvolila různé varianty, v nichž mohla nastat i situace, kdy zaměstnanci pracují ekvivalentem čtyřdenní pracovní doby rozloženému do pěti kratších pracovních dnů. Např. bytové družstvo zahrnovalo oddělení zabývající se od administrativy přes komunitní činnost až po opravy budov. Každé z těchto oddělení mělo volnost při volbě varianty zkráceného pracovního týdne vhodné pro své vlastní účely.
- **Varianta ročního přepočtu pracovní doby** – v této variantě pracují zaměstnanci 32 hodin týdně při přepočtu na kumulovaný roční počet odpracovaných hodin. Například restaurace s vysoce sezónním provozem se rozhodla pro tuto pilotní variantu, kdy delší otevírací doba v létě byla kompenzována kratší otevírací dobou v zimě.

- **Podmíněná varianta** – v této variantě se nárok zaměstnanců na čtyřdenní pracovní týden odvíjí od sledování výkonnosti. Vedoucí pracovníci mohou rozhodnout o dočasném pozastavení čtyřdenního pracovního týdne pro jednotlivce nebo určitá oddělení, pokud se prokáže, že neplní dohodnuté výkonnostní cíle. V tom případě může na pracovišti docházet k nevyrovnaným situacím, kdy někteří zaměstnanci pracují pět dní a ostatní čtyři dny. Například společnost, která tento model přijala, požadovala po jednotlivých odděleních, aby se dohodlo na souboru ukazatelů výkonnosti, které budou sledovat, aby byl zachován čtyřdenní pracovní týden. Ve výsledku se některá oddělení a zaměstnanci připojili k projektu později a u některých byl během šestiměsíční doby trvání projektu čtyřdenní pracovní týden pozastaven.

Jak dále uvádí Lewis a kol. (2023), 44 společností odpovědělo na dotaz na přesné rozvržení pracovního týdne. Z těchto 44 společností jich 32 přešlo na čtyřdenní pracovní týden pro všechny zaměstnance, zbylých 12 mělo určitou skupinu zaměstnanců (nejčastěji brigádníci), kteří pracovní dobu neměnili. 14 společností zavedlo pro všechny volný pátek, u dalších 11 neměli zaměstnanci společný volný den. Některé společnosti zvolily jako den volna jiný den, např. pondělí nebo středu, 3 společnosti uvedly, že zaměstnanci měnili dny volna každý týden.

2.2 Behaviorální perspektiva čtyřdenního pracovního týdne

Jak uvádí Thaler a Sunstein (2021), lidé mají z mnoha důvodů tendenci držet se své současné situace, tento stav je označen jako předsudek *statu quo* (v originále *status quo bias*). Přesto se podle Kellyho a kol. (2022), Lewise a kol. (2022), Lowe a Whelehana (2023) nebo Schora a kol. (2023) výsledky případových studií shodují v tom, že vidina zkráceného pracovního týdne a volného času navíc je pro zaměstnance natolik silným impulsem, že jsou ochotni opustit své zažité pracovní návyky a přeorganizovat si svůj pracovní rozvrh podle požadavků na jejich výkony. Při té příležitosti je ovšem nutno zmínit fakt, na který poukazovali ve svých výzkumech již Tversky a Kahneman (1973, 1974), a to tendenci člověka prosazovat první myšlenku, která jej napadne při rozhodování. Na základě toho je rozhodování často ovlivněno ve prospěch nejnovější zprávy, neboť člověk získá pocit, že daný podnět je důležitější než alternativní možnost, která nepřijde tak snadno na mysl.

Studie také zaznamenaly významný nárůst subjektivního vnímání štěstí a pohody u zaměstnanců zapojených do průzkumu. Lewis a kol. (2023) udávají nárůst pocitu štěstí u 64 % zaměstnanců, Lowe a Whelehan (2023) u 59 % zaměstnanců a Schor a kol. (2023b) dokonce u 74 % zaměstnanců. Tyto výsledky vykazovaly studie při dotazování pracovníků bezprostředně po skončení šestiměsíčního zkušebního období. Jak upozorňuje Cartwright (2018), v rámci adaptace se předpokládá, že pocíťovaná hladina štěstí se po dobré (i po špatné) životní události nebo změně vrátí na výchozí úroveň. K tomuto dále uvádí Saban a kol. (2020), že jakmile je spokojenost s prací u zaměstnance naplněna, bude se snažit zvýšit svůj výkon pro pokračující pocit štěstí. Kelliher a Anderson (2010) zmiňují fakt, že pokud zaměstnanci pracují méně hodin, mohou být schopni vyvinout při práci větší úsilí, jelikož pocíťují menší únavu a mají menší potřebu přestávek v práci. V rámci studií zjistily, že pracovníci na částečný úvazek přinášejí do práce větší nadšení a energii.

V případových studiích se objevuje také náznak tzv. majetnického efektu (v originále *endowment effect*), jak jej popsal Thaler (2017), kdy lidé si více cení věcí, které jsou již součástí jejich majetku, než těch, které by mohli získat, ale do jejich majetku nepatří. Při dotazování zaměstnanců, kolik peněz by očekávali navíc, aby se vrátili k pětidennímu pracovnímu týdnu, jich uvedlo 15 % (Lewis a kol., 2023), 13 % (Lowe a Wheleham, 2023), resp. 14 % (Schor a kol., 2023b), že by je žádné množství peněz nepřimělo k tomu se vrátit k pěti dnům zaměstnání. Williams (2019) na základě svého výzkumu tvrdí, že nešťastnější lidé požívají své peníze k nákupu času. Spousta lidí se dostane do pasti trávit čas vyděláváním peněz, jelikož věří, že je peníze učiní šťastnějšími. Ale ti, kteří jsou ochotni vzdát se peněz, aby získali více času, zažívají uspokojivější kariéru, více radosti a celkově žijí šťastnější život.

3 FINANČNÍ PERSPEKTIVA ZAVEDENÍ ČTYŘDENNÍHO PRACOVNÍHO TÝDNE

Pro odhad a prognózování budoucího vývoje je dle Knápkové a kol. (2017) nezbytná finanční analýza. Jako zpětná informace o stavu podniku a plnění jeho cílů nemůže samozřejmě ovlivnit minulost, ale poskytuje cenné informace pro budoucí rozhodování. Ve stejném duchu uvádí Růčková (2021) jako jeden z hlavních smyslů finanční analýzy přípravu podkladů pro budoucí rozhodování a vliv na firmu jako celek.

I v rámci příprav na zavedení čtyřdenního pracovního týdne je důležitým zdrojem informací výchozí finanční analýza, jak zmiňují ve svých studiích Kelly a kol. (2022), Lowe a Whelehan (2023) nebo Lewis a kol. (2023).

Základní podmínkou pro zpracování dobré finanční analýzy jsou podle Mrkvičky a Koláře (2006) kvalitní informace z účetních výkazů, výroční zprávy, prospektů cenných papírů a dalších veřejně dostupných zdrojů informací. Kubíčková a Jindřichovská (2015) dále uvádějí, že analýza účetních výkazů se v užším pojetí zaměřuje na zachycení míry výkonnosti, likvidity a finanční stability, stejně tak i další souvislosti jako obratovost, produktivita, nákladovost apod., které se projevují coby výsledek procesů a jejich řízení v průběhu období.

Knápková a kol. (2017) shrnuje přehledně metody finanční analýzy do následujících bodů:

- Analýza absolutních ukazatelů – analýza majetkové a finanční struktury, zejména analýza trendů (horizontální analýza) a procentní rozbor jednotlivých položek (vertikální analýza).
- Analýza tokových ukazatelů – analýza výnosů, nákladů, zisku a cash-flow v horizontální i vertikální analýze.
- Analýza rozdílových ukazatelů – nejpoužívanější a nejvýraznější je čistý pracovní kapitál.
- Analýza poměrových ukazatelů – zejména analýza rentability, aktivity, zadluženosti, likvidity a dalších.
- Analýza soustav ukazatelů – vliv dílčích aspektů na souhrnný ukazatel.
- Analýza souhrnných ukazatelů hospodaření – využití bonitních a bankrotních modelů.

Jako další nástroj k finanční analýze uvádí Vochozka (2020) mj. ekonomickou přidanou hodnotu – EVA, která je přímo zaměřená na hodnocení vývoje hodnoty majetku vlastníků v čase. Tento ukazatel sice obsahuje relativně více informací než tradiční ukazatele založené na účetnictví, ale neměl by je zcela nahradit. Například ukazatele rentability mají stále důležité dílčí postavení při sledování výkonnosti podniku.

Stewart (1991) jako jeden z autorů modelu EVA udává velké množství potřebných úprav účetních výkazů pro vyjádření hodnoty EVA, podle Knápkové a kol. (2017) se v praxi používá obvykle jen několik z nich a shrnuje je do tří oblastí:

- Úpravy rozvahy zaměřené na vymezení čistých operativních aktiv (NOA).
- Úpravy výkazu zisku a ztráty pro vymezení čistého operativního zisku (NOPAT).
- Výpočet nákladů na kapitál, kdy se vychází z průměrných vážených nákladů kapitálu (WACC).

Vochozka (2020) píše, že ukazatel EVA by měl mít kladnou hodnotu, aby vznikla tzv. „nová“ přidaná hodnota zvyšující původní hodnotu podniku. Podotýká ovšem, že podniky, které působí delší dobu stále ve stejném oboru, dosáhnou postupně stejné míry výnosů, což znamená, že ukazatel EVA bude za nezměněných podmínek a působením konkurence roven nule. Kladné hodnoty EVA dosahují zpravidla podniky, které věnují pozornost optimalizaci své kapitálové struktury.

3.1 Výsledky případových studií ve vazbě na úsporu nákladů a produktivitu práce

Případové studie společností neuvádí konkrétní hodnoty úspory nákladů. Z finančních ukazatelů udává Schor a kol. (2023b) průměrné zvýšení tržeb zapojených společností v USA a Kanadě o 15 %. Společnosti v Jižní Africe uvedly dle Lowe a Whelehana (2023) zvýšení tržeb v průměru o 10,5 %. V Irsku reportovalo 50 % společností blíže neurčené zvýšení tržeb, 8 % společností vykázalo snížení tržeb opět bez bližšího určení, jak uvádí Kelly a kol. (2022). Společnosti zapojené do programu ve Velké Británii uvedly pouze nepatrné zvýšení tržeb, průměrně 1,4 % (Lewis a kol., 2023).

Studie udávaly zlepšení produktivity práce na základě výsledků dotazníkového šetření, kdy společnosti uvedly zlepšení produktivity na základě hodnotící stupnice 1–10 (1 – velmi negativní až 10 – velmi pozitivní). Podobně hodnotili i sami zaměstnanci subjektivně svůj pocit změny produktivity na stejné škále.

Společnosti v Irsku (Kelly a kol., 2022) hodnotily dopad na produktivitu jako spíše pozitivní stupněm 7,6. V Šardžá (Abueish, 2023) bylo hodnocení na stupni 8,6, v Jižní Africe (Lowe a Whelehan, 2023) uvedly společnosti v průměru hodnotu 7,5, v USA a Kanadě (Schor a kol., 2023b) stupeň 7,7 a v Australasii (Schor a kol., 2023a) stupeň 7.

V některých studiích bylo uvedeno zvýšení produktivity na základě subjektivního hodnocení zaměstnanců, např. ve Velké Británii (Lewis a kol., 2023) uvedlo 55 % zaměstnanců zvýšení produktivity, 19 % snížení a 26 % nepocíťovalo změnu.

Ve studiích lze vyzorovat vzájemnou korelaci udávaného pocitu spokojenosti se zaměstnáním, štěstí a zvýšenou produktivitou práce. Ve svém výzkumu dopadu pocitu štěstí na produktivitu zjistili stejné výsledky Bellet a kol. (2019), kteří uvádějí, že zaměstnanci, kteří se subjektivně označili za šťastné, nemusí pracovat více času, aby pracovali lépe nebo rychleji.

4 ORGANIZAČNÍ PERSPEKTIVA ZAVEDENÍ ČTYŘDENNÍHO PRACOVNÍHO TÝDNE

Ve svém článku uvádějí Delaney a Casey (2022) důležitou skutečnost, že při zavedení čtyřdenního pracovního týdne dochází často k zesílení zakořeněných manažerských postupů a požadavků na měření výkonu a tlaku na produktivitu. Proto je podstatné v rámci plánování takto významných změn zahrnout i sociální a kolektivní zájmy pracovníků.

Změna rozvržení pracovní doby během týdne má významný dopad na fluktuaci zaměstnanců. Jak uvádí Kelly a kol. (2022), 50 % zapojených společností v Irsku po zavedení čtyřdenního pracovního týdne zvýšilo svou atraktivitu na trhu práce a uvedlo zvýšení počtu svých zaměstnanců.

Společnosti v jižní Africe udávají průměrné snížení počtu odcházejících zaměstnanců o 11 % v závislosti na velikosti společnosti (Lowe a Whelehan, 2023). Jedna společnost, která měla problém s udržením zaměstnanců, zaznamenala během zkušebního období významné zvýšení počtu uchazečů o zaměstnání, zejména na těch pozicích, u kterých měla dlouhodobý zájem o pokrytí novými talentovanými pracovníky. Udalá také, že se podařilo přilákat 2 pracovníky od konkurenčních společností díky nabídce čtyřdenního pracovního týdne. V téže případové studii uvedla další společnost, že se jí naopak podařilo udržet své zaměstnance díky zkrácení pracovního týdne i přesto, že tito zaměstnanci měli nabídku přejít ke konkurenci společně s vyšším výdělkem.

Studie provedená ve Velké Británii zaznamenala ještě výraznější změny v oblasti fluktuace pracovníků. Jak popisují Lewis a kol. (2023), pilotní program probíhal v období zvýšeného počtu pracovníků odcházejících ze zaměstnání (v anglosaských zemích označeno jako období „The Great Resignation“). U společností se čtyřdenním pracovním týdnem došlo k výraznému poklesu pravděpodobnosti, že zaměstnanec opustí svou práci během pilotního projektu. Měřením počtu výpovědí na 100 zaměstnanců zjistili autoři výzkumu pokles z hodnoty 2 na 0,8, což je pokles o 57 %. To naznačuje, že zavedení čtyřdenního pracovního týdne pomohlo významně snížit počty odcházejících pracovníků. Snížení počtu nově zaměstnaných pracovníků souvisí s nižší poptávkou po práci z důvodu menšího počtu odcházejících zaměstnanců.

Jak ovšem již dříve upozornil Lepinteur (2019), zavedení kratšího pracovního týdne může nést i negativní důsledky na kvalitu práce. Zmínil pravděpodobnost intenzifikace práce z důvodu nových pracovních postupů, ale zejména skutečnost, že zkrácení pracovní doby

může snižovat jistotu zaměstnání. A právě jistotu zaměstnání uvedl jako jednu z nejdůležitějších složek spokojenosti s prací u zaměstnanců. S odkazem na dříve uveřejněnou studii, kterou provedli Farzin a Alkao (2004), upozornil, že práce není jen zdrojem příjmů, které uspokojují materiální potřeby, ale poskytuje také nepeněžní výhody jako status a uznání, které mohou být pocíťovány jako nižší společně se zkrácením pracovní doby. Za zcela zásadní zmiňuje provádění následných empirických výzkumů.

5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Úspěšný podnik, ve kterém pracují spokojení zaměstnanci, to by měl být jeden z hlavních cílů podnikatelských subjektů. Dosažení optimálního průniku všech zájmů rozhodně není jednoduché.

V první kapitole je stručný souhrn historického vývoje pracovní doby, která byla zpočátku závislá na počasí a ročním období a každý člověk konal práci pro svou vlastní potřebu. S rozvojem společnosti, kdy lidé začali vykonávat práci pro někoho jiného, bylo žádoucí upravit uspořádání těchto vztahů a nastavit rozvržení pracovní doby. Ta se po staletích vývoje stabilizovala ve 20. století na pětidenním pracovním týdne s obvyklým počtem 40 pracovních hodin.

Druhá kapitola se zaměřuje na koncept čtyřdenního pracovního týdne, který byl ve 20. století předpovězen s výhledem na předpokládaný technologický pokrok. V širším měřítku začal být zkušebně zaváděn až v několika posledních letech. Jako organizátor a leader se v této oblasti profiluje novozélandská společnost 4 Day Week Global, která organizuje a vyhodnocuje pilotní projekty zavedení zkráceného pracovního týdne po celém světě. Jsou zde popsány varianty rozvržení pracovní doby. Dále je v této kapitole uveden výběr výsledků případových studií společností, které tento koncept v rámci zkušebního provozu zavedly. Následuje krátké shrnutí psychologické perspektivy zkráceného pracovního týdne na základě výsledků těchto studií.

Třetí kapitola se věnuje finančnímu dopadu na zkrácení pracovního týdne a přináší návod na jednu z možných variant analýzy finanční výkonnosti firmy. Dále shrnuje výsledky případových studií s ohledem na úsporu nákladů a produktivitu práce.

Poslední kapitola krátce shrnuje výsledky společností s ohledem na organizační změny a s tím související fluktuaci zaměstnanců.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 POPIS VÝROBNÍHO PODNIKU A SOUČASNÉHO NASTAVENÍ PRACOVNÍHO TÝDNE

Výrobní podnik byl založen na počátku 90. let 20. století a hlavním oborem jeho činnosti je strojírenská výroba. Během let společnost postupně inovovala výrobní technologie a měnila zaměření výroby, v současné době se koncentruje na užší segment výrobků a služeb ve strojírenství, konkrétně na kusovou a malosériovou výrobu produktů střední a vyšší složitosti.

Společnost původně založili 2 společníci. Po 30 letech postupně předali řízení podniku svým synům, kteří nyní v podniku figurují na pozicích obchodního a ekonomického ředitele. V rámci organizačních změn se jediným společníkem stala nástupnická organizace a zároveň došlo k odštěpení části jmění původní společnosti na základě projektu rozdělení odštěpením sloučením.

6.1 Organizační struktura

Organizační struktura podniku se přibližuje k liniově štábní struktuře. Pod působnost ekonomického ředitele spadá ekonomický úsek a úsek kvality, obchodní ředitel má na starosti obchodní a technický úsek, oba dohromady mají na starosti výrobní úsek a úsek správní a služeb.

- Ekonomický úsek zajišťuje následující oblasti – ekonomika, účetnictví, IT a personalistika.
- Úsek kvality se dělí na technickou kontrolu, metrologii, řízení kvality, a svářečský dozor.
- Obchodní úsek zahrnuje materiálně-technické zabezpečení, strategický nákup, marketing a obchod.
- Technický úsek má na starosti konstrukci, technologii a řízení projektů.
- Výrobní úsek tvoří zámečnické dílny, svařovna, obrobna, kooperace, lakovna, expedice a údržba.
- Úsek správní a služeb zajišťuje správu budov, dřevovýrobu, realizaci staveb a servis strojů.

6.2 Počet zaměstnanců

Tabulka 1 Průměrný počet zaměstnanců společnosti, horizontální analýza

	2020	2021	2022	2023
Průměrný přepočtený počet zaměstnanců	77	73	68	66
<i>Meziroční změna - absolutní</i>		-4	-5	-2
<i>Meziroční změna - procentní</i>		-5,19%	-6,85%	-2,94%

(vlastní zpracování dle interních dat společnosti)

Z tabulky průměrného počtu zaměstnanců společnosti je vidět, že tento ve sledovaném období mírně klesal, což lze spojit s výše zmíněnými organizačními změnami. Kromě toho měla na pokles vliv také situace kolem opatření v důsledku nemoci Covid-19, kdy v letech 2020 a 2021 došlo k poklesu realizovaných zakázek a tržeb.

6.3 SWOT analýza

Tabulka 2 SWOT analýza společnosti

Silné stránky	Slabé stránky
Dlouhodobá tradice společnosti	Málo efektivní reklama
Vysoká kvalita výrobků	Slabé povědomí o společnosti
Certifikace výrobních postupů	Málo pružné zavádění inovací
Firemní kultura	Delší dodací lhůty u některých zakázek
Odbornost, kreativita a zkušenosti zaměstnanců	
Příležitosti	Hrozby
Vstup na zahraniční trhy	Růst cen vstupů
Granty a dotace na rozvoj	Omezená nabídka pracovních sil
Požadavky zákazníků na sofistikovanější výrobky	Zahraníční konkurence s levnější cenou práce

(vlastní zpracování)

6.4 Současné nastavení pracovního týdne

V současné době je ve společnosti zaměstnáno 68 zaměstnanců. Výrobních dělníků je 31, režijních pracovníků v dílnách 7, zbylí pracovníci jsou technické a administrativní profese. Všichni zmínění zaměstnanci mají nyní čtyřicetihodinový pracovní týden se standardně rozvrženou pětidenní pracovní dobou. Podle počtu a náročnosti zpracovávaných zakázek chodí výrobní zaměstnanci na ranní směny, dle potřeby se střídají ranní a odpolední směny, ve všech případech se jedná o osmihodinové směny (ranní 6–14 h, příp. odpolední 14–22 h).

7 FINANČNÍ ANALÝZA VÝROBNÍHO PODNIKU

Pro finanční analýzu byla vybrána data z let 2020–2023. Toto rozmezí bylo zvoleno s ohledem na organizační změny zmíněné v předchozí kapitole.³

7.1 Analýza absolutních ukazatelů

7.1.1 Analýza majetkové a finanční struktury

Tabulka 3 Horizontální analýza majetkové struktury společnosti

Aktiva	2020/2021	2021/2022	2022/2023
Aktiva celkem	-11,98%	14,40%	-4,99%
Dlouhodobý majetek	-6,61%	-13,73%	25,16%
DNM	-33,98%	-31,13%	-53,89%
DHM	-6,22%	-13,00%	26,94%
Oběžná aktiva	-14,34%	18,61%	-8,47%
Zásoby	-13,85%	-0,22%	-5,71%
<i>Pohledávky krátkodobé</i>	-10,49%	49,24%	-12,28%
Peněžní prostředky	-57,57%	44,28%	4,25%
Časové rozlišení	-35,91%	94,98%	-29,45%

(vlastní zpracování dle interních dat společnosti)

Ve sledovaném období střídavě klesala a rostla hodnota aktiv společnosti. V odvětví, ve kterém společnost působí, jsou momentálně k dispozici pouze předběžná data za rok 2022, rok 2023 k dispozici není⁴. Je možno proto provést pouze částečné srovnání. Mezi roky 2020–2022 lze sledovat v odvětví mírný růst hodnoty celkových aktiv.

Pokles dlouhodobého hmotného majetku u společnosti souvisí s odštěpením části majetku, zmíněným v předchozí kapitole. Pohledávky mají v delším horizontu klesající tendenci, meziroční nárůst v roce 2022 byl způsoben realizací dvou zakázek významného rozsahu. Horizontální analýza časového rozlišení je uvedena pouze pro úplnost, z následující tabulky vyplývá, že není významnou položkou majetkové části rozvahy.

³ Z důvodu zachování anonymity byla vstupní data společnosti přepočtena jednotným koeficientem.

⁴ Srovnávací data jsou převzata ze statistik Ministerstva průmyslu a obchodu ČR, dostupných z: <https://www.mpo.cz/cz/panorama-interaktivni-tabulka.html>.

Tabulka 4 Vertikální analýza majetkové struktury společnosti

Aktiva	2020	2021	2022	2023
Aktiva celkem	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Dlouhodobý majetek	32,58%	34,57%	11,11%	14,64%
DNM	0,46%	0,34%	0,24%	0,12%
DHM	32,13%	34,23%	10,87%	14,52%
Oběžná aktiva	66,66%	64,87%	87,66%	84,45%
Zásoby	40,93%	40,06%	45,53%	45,19%
<i>Pohledávky krátkodobé</i>	23,21%	23,60%	40,13%	37,05%
Peněžní prostředky	2,52%	1,22%	2,00%	2,19%
Časové rozlišení	0,76%	0,55%	1,23%	0,91%

(vlastní zpracování dle interních dat společnosti)

Vzhledem k odštěpení části majetku společnosti došlo ke zvýšení podílu oběžných aktiv na aktivech celkový nad 80 %, což je významný nárůst ve srovnání s odvětvím, kde se dlouhodobě tento podíl pohybuje kolem hodnoty 60 %. Také podíl zásob je ve srovnání s odvětvím téměř dvojnásobný, odvětví vykazuje tyto hodnoty v rozmezí 21–28 %. Naopak výrazně pod hodnotami odvětví je podíl peněžních prostředků, u odvětví se tato hodnota dlouhodobě pohybuje kolem 10 %.

Tabulka 5 Horizontální analýza finanční struktury společnosti

Pasiva	2020/2021	2021/2022	2022/2023
Pasiva celkem	-11,98%	14,40%	-4,99%
Vlastní kapitál	-16,75%	0,20%	-34,97%
VH minulých let (+/-)	0,53%	-1,04%	-17,52%
VH běžného období (+/-)	-1742,21%	100,00%	-455,88%
Cizí zdroje	-9,09%	21,28%	6,01%
<i>Dlouhodobé závazky</i>	-15,79%	-38,27%	203,50%
<i>Krátkodobé závazky</i>	-6,49%	29,78%	-7,40%
Časové rozlišení	19,33%	-69,67%	-100,00%

(vlastní zpracování dle interních dat společnosti)

Ve sledovaném období společnost vykazovala střídavě kladný a záporný výsledek hospodaření. Také je zřetelný nárůst cizích zdrojů, meziroční pokles mezi léty 2020 a 2021 opět souvisí s celkovým poklesem produkce zmíněným výše. V předchozích obdobích dle interních zdrojů ovšem lze vysledovat setrvalý nárůst této položky, což bude patrné i z následující tabulky.

Tabulka 6 Vertikální analýza finanční struktury společnosti

Pasiva	2020	2021	2022	2023
Pasiva celkem	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Vlastní kapitál	38,99%	36,88%	26,47%	18,12%
VH minulých let (+/-)	38,36%	43,81%	41,19%	35,76%
VH běžného období (+/-)	0,39%	-7,27%	0,39%	-1,45%
Cizí zdroje	60,69%	62,69%	73,38%	81,88%
<i>Dlouhodobé závazky</i>	16,95%	16,21%	4,67%	14,91%
<i>Krátkodobé závazky</i>	43,74%	46,47%	68,71%	66,97%
Časové rozlišení	0,32%	0,43%	0,15%	0,00%

(vlastní zpracování dle interních dat společnosti)

Podíl cizích zdrojů na celkových pasivech se během sledovaného období dostal nad hodnotu 80 %, což téměř dvojnásobně překračuje hodnoty, které jsou v odvětví obvyklé, zde se tento podíl pohybuje mezi hodnotami 40–47 %. Rovněž podíl krátkodobých závazků výrazně převyšuje hodnoty, které je možno označit v odvětví za obvyklé, zde se tento podíl dlouhodobě pohybuje kolem 33 %. Časové rozlišení je opět málo významnou položkou, uvedena je jen pro úplnost.

7.2 Analýza tokových ukazatelů

7.2.1 Analýza výkazu zisku a ztráty

Tabulka 7 Horizontální analýza vybraných položek VZZ společnosti

	2020/2021	2021/2022	2022/2023
Tržby z prodeje výrobků a služeb	-2,16%	17,98%	7,71%
Výkonová spotřeba	-9,90%	42,54%	8,87%
Změna stavu zásob vl. činnosti (+/-)	263,78%	-103,24%	34,15%
Osobní náklady	-5,87%	6,23%	2,34%
Úpravy hodnot v provozní oblasti	52,23%	-29,69%	6,92%
Ostatní provozní výnosy	-45,44%	58,47%	-25,01%
Provozní výsledek hospodaření (+/-)	-352,13%	144,25%	15,15%
Finanční výsledek hospodaření (+/-)	5,70%	-27,49%	-90,25%
VH před zdaněním (+/-)	-1742,21%	104,68%	-455,88%
VH po zdanění (+/-)	-1742,21%	104,68%	-455,88%
VH za účetní období (+/-)	-1742,21%	104,68%	-455,88%
Čistý obrat za účetní období	-3,84%	19,23%	6,14%

(vlastní zpracování dle interních dat společnosti)

Pro přehlednost byly uvedeny v tabulce 7 jen významnější položky výkazu zisku a ztráty. Jelikož je společnost výrobním podnikem, neneviduje žádné tržby za prodané zboží a pokud

ano, tvoří velmi zanedbatelnou položku z celkového objemu tržeb (ve sledovaném období se tato položka objevila pouze v roce 2021 ve výši 0,01 % z celkových tržeb).

Tabulka 8 Vertikální analýza vybraných položek VZZ společnosti

	2020	2021	2022	2023
Tržby z prodeje výrobků a služeb	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Výkonová spotřeba	61,61%	56,73%	68,54%	69,28%
Změna stavu zásob vl. činnosti (+/-)	3,26%	12,13%	-0,33%	-0,20%
Osobní náklady	35,57%	34,22%	30,81%	29,28%
Úpravy hodnot v provozní oblasti	2,28%	3,55%	2,11%	2,10%
Ostatní provozní výnosy	4,19%	2,33%	3,14%	2,18%
Provozní výsledek hospodaření (+/-)	1,70%	-4,38%	1,64%	1,76%
Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-1,36%	-1,31%	-1,42%	-2,50%
VH před zdaněním (+/-)	0,34%	-5,69%	0,23%	-0,75%
VH po zdanění (+/-)	0,34%	-5,69%	0,23%	-0,75%
VH za účetní období (+/-)	0,34%	-5,69%	0,23%	-0,75%
Čistý obrat za účetní období	104,67%	102,91%	103,99%	102,48%

(vlastní zpracování dle interních dat společnosti)

Pro vertikální analýzu byly jako základ použity z výše uvedených důvodů tržby z prodeje výrobků a služeb. Společnosti působící v odvětví vykazují zhruba 16 % podíl tržeb za prodej zboží na celkových tržbách.

Vzhledem k tomu, že tržby společnosti rostly od roku 2022 rychleji než osobní náklady, je zřejmý snižující se podíl těchto nákladů na tržbách společnosti. Stále ovšem tvoří významnou část nákladů proti odvětví, u kterého se tato hodnota pohybuje kolem 18 % (vzhledem k celkovým tržbám, pokud by byl uvažován jako základ tržby z prodeje výrobků a služeb, pohybuje se podíl osobních nákladů u odvětví kolem 22 %).

7.2.2 Analýza zisku

Tabulka 9 Ukazatele zisku společnosti

Položka (v tis. Kč)	2020	2021	2022	2023
EAT	398	-6 536	306	-1 089
Daň z příjmů	0	0	0	0
EBT	398	-6 536	306	-1 089
Nákladové úroky a podobné náklady	831	1 011	1 894	2 810
EBIT	1 229	-5 525	2 200	1 721
Úpravy hodnot v provozní oblasti	2 673	4 069	2 861	3 059
EBITDA	3 902	-1 456	5 061	4 780

(vlastní zpracování dle interních dat společnosti)

Tabulka 10 Horizontální analýza ukazatelů zisku společnosti

Ukazatel	2020/2021	2021/2022	2022/2023
EAT	-1742,21%	104,68%	-455,88%
EBT	-1742,21%	104,68%	-455,88%
EBIT	-549,55%	139,82%	-21,77%
EBITDA	-137,31%	447,60%	-5,55%

(vlastní zpracování dle interních dat společnosti)

U ukazatelů zisku je patrný střídavý nárůst a pokles, roky 2020 a 2021 byly ovlivněny menším objemem realizovaných zakázek, v roce 2023 negativně ovlivnil výsledek hospodaření záporný finanční hospodářský výsledek, zejména kvůli zvýšeným úrokovým sazbám, což má souvislost s dříve zmíněným vysokým podílem cizích zdrojů.

7.3 Analýza rozdílových ukazatelů

7.3.1 Analýza čistého pracovního kapitálu

Tabulka 11 Vývoj čistého pracovního kapitálu společnosti

Položka (v tis. Kč)	2020	2021	2022	2023
Oběžná aktiva	68 082	58 321	69 173	63 313
Krátkodobé závazky	44 679	41 779	54 222	50 211
Čistý pracovní kapitál	23 403	16 542	14 951	13 102
Poměr ČPK/OA	34,37%	28,36%	21,61%	20,69%

(vlastní zpracování dle interních dat společnosti)

Ve sledovaném období hodnota čistého pracovního kapitálu neustále klesala, stejně jako podíl ČPK na oběžných aktivech. Souvisí to s růstem krátkodobých závazků, což bylo také zmíněno výše. V odvětví se hodnota poměru ČPK/OA pohybuje nad 40 %.

7.4 Analýza poměrových ukazatelů

7.4.1 Analýza rentability

Tabulka 12 Ukazatele rentability společnosti

Ukazatel rentability	2020	2021	2022	2023
ROA (počítáno z EBIT)	1,20%	-6,15%	2,79%	2,30%
ROE	1,00%	-19,71%	1,46%	-13,32%
ROS (počítáno z EBIT)	1,05%	-4,81%	1,62%	1,18%

(vlastní zpracování dle interních dat společnosti)

Ukazatele rentability společnosti po slabších letech 2022 a 2021 zaznamenaly v roce 2022 mírný vzestup. Přesto se pohybují pod hodnotami odvětví, které jsou kolem 4–5 %. Do roku 2019 vykazovala společnost tyto ukazatele ve srovnatelné výši s odvětvím.

7.4.2 Analýza aktivity

Tabulka 13 Ukazatele aktivity společnosti

Ukazatel aktivity	2020	2021	2022	2023
Obrat aktiv	1,15	1,28	1,72	1,95
Obrat zásob	2,81	3,19	3,77	4,31
Obrat pohledávek	4,95	5,41	3,91	5,25
Obrat závazků	1,89	2,04	2,34	2,38

(vlastní zpracování dle interních dat společnosti)

U ukazatelů aktivity je možné pozorovat hodnoty podobné těm, které vykazuje odvětví. Obrat aktiv značí, že jsou využívána účelně, obrat pohledávek převyšuje obrat závazků, což také lze hodnotit pozitivně.

7.4.3 Analýza zadluženosti

Tabulka 14 Ukazatele zadluženosti společnost

Ukazatel zadluženosti	2020	2021	2022	2023
Celková zadluženost	60,69%	62,69%	73,38%	81,88%
Míra zadluženosti	1,56	1,70	2,77	4,52
Krytí DM vl. kapitálem	1,20	1,07	2,38	1,24
Krytí DM dlouh. zdroji	1,72	1,54	2,80	2,26

(vlastní zpracování dle interních dat společnosti)

Data v této tabulce korespondují se zjištěnými hodnotami vertikální analýzy finanční struktury podniku v kapitole 7.1.1. Zadluženosti společnosti ve sledovaném období v čase roste a významně překračuje hodnoty obvyklé v odvětví. Podle těchto ukazatelů by společnost měla zvážit, zda je tento poměr mezi cizími zdroji a vlastním kapitálem pro ni optimální.

7.4.4 Analýza likvidity

Tabulka 15 Ukazatele likvidity společnosti

Ukazatele likvidity	2020	2021	2022	2023
Běžná likvidita (III.)	1,52	1,39	1,28	1,26
Pohotová likvidita (II.)	0,59	0,53	0,61	0,59
Hotovostní likvidita (I.)	0,06	0,03	0,03	0,03
Podíl ČPK na OA	34,37%	28,41%	21,61%	20,69%

(vlastní zpracování dle interních dat společnosti)

V odborné literatuře jsou udávány doporučené hodnoty pro jednotlivé stupně ukazatelů likvidity. Běžná likvidita by měla dosahovat hodnot 1,5–2,5, Vochozka (2020) upozorňuje, že by v žádném případě neměla klesnout pod hodnotu 1. Zde lze pozorovat negativní trend tohoto ukazatele. U pohotové likvidity se někteří autoři rozcházejí s doporučenými hodnotami. Např. Knápková a kol. (2017) uvádí hodnoty 1–1,5, Vochozka (2020) naopak 0,7–1 s dodatkem, že je důležitější sledovat vývoj ukazatele v čase. Společnost vykazuje poměrně stálou hodnotu pohotové likvidity, nicméně pod oběma udávanými spodními hranicemi. Hotovostní likvidita nedosahuje doporučených hodnot 0,2 a více.

Ve zmíněné literatuře je doporučeno ukazatele likvidity, které jsou v podstatě statické, doplnit o ukazatel podílu čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech (uveden též v analýze rozdílových ukazatelů). Tento ukazatel charakterizuje krátkodobou finanční stabilitu podniku s doporučenou hodnotou 30–50 %. Zde opět vidíme negativní trend vývoje tohoto ukazatele, zejména s přihlédnutím k situaci, že v odvětví se obecně pohybují hodnoty všech ukazatelů likvidity v literaturou udávaných rozmezech.

7.5 Analýza souhrnných ukazatelů

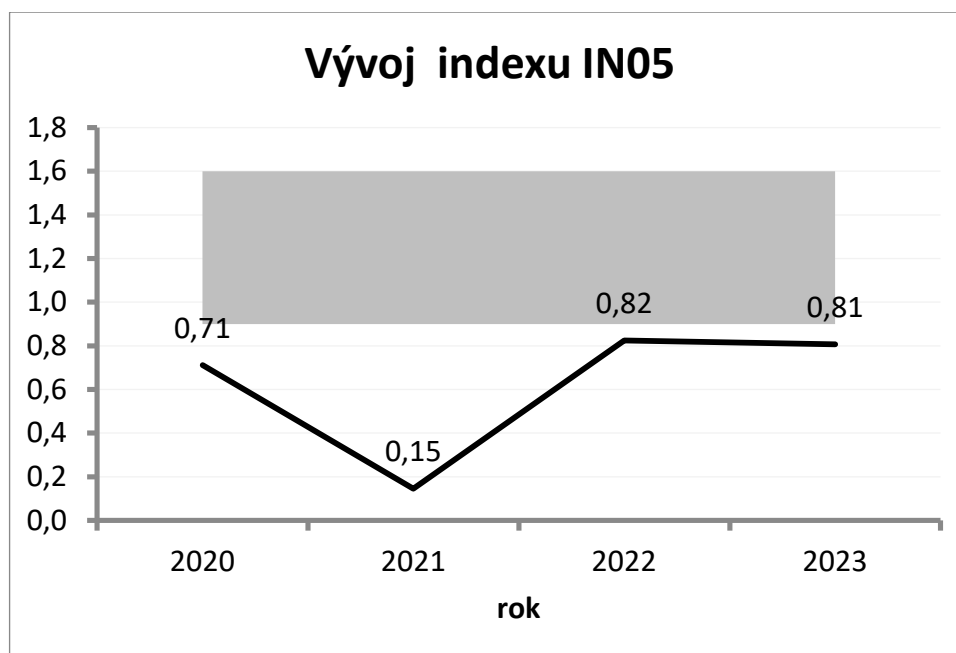
7.5.1 Index IN05

Tabulka 16 Výpočet indexu IN05

	2020	2021	2022	2023
A (A/CZ)	1,65	1,60	1,36	1,22
B (EBIT/nákl. úroky)	1,48	-5,46	1,16	0,61
C (EBIT/A)	0,01	-0,06	0,03	0,02
D (výnosy/A)	1,20	1,31	1,78	1,99
E (OA/krát. závazky)	1,52	1,39	1,28	1,26
IN05	0,71	0,15	0,82	0,81

$$IN05 = 0,13 \times A + 0,04 \times B + 3,97 \times C + 0,21 \times D + 0,09 \times E$$

(vlastní zpracování dle interních dat společnosti)



Graf 1 Vývoj indexu IN05 v letech 2020–2023 (vlastní zpracování)

Výpočet souhrnného indexu IN05 nám řadí společnost do pásma, které indikuje možné finanční problémy (hodnoty menší než 0,9, od hodnot 0,9 do 1,6 je tzv. šedé pásmo nevyhraněných výsledků, nad 1,6 konstatujeme uspokojivou finanční situaci). Ukazatel byl v roce 2021 ovlivněn nepříznivým výsledkem hospodaření, v letech ostatních vykazuje obdobné hodnoty. Z konstrukce indexu je možno usoudit, že výslednou hodnotu ovlivňuje i přes rostoucí podíl výnosů na aktivech zejména rostoucí podíl cizích zdrojů na aktivech a s ním mj. související nákladové úroky.

7.6 Výpočet ekonomické přidané hodnoty (EVA)

Pro účely finanční analýzy bude vypočítán také ukazatel ekonomické přidané hodnoty. Postup úprav účetních výkazů pro vyjádření ekonomického zisku popisují např. výše zmínění Knápková a kol. (2017) nebo Vochozka (2020), bude použita jimi doporučená metodika výpočtu.

Pro výpočet ekonomické přidané hodnoty bude použit vzorec

$$EVA = NOPAT - (WACC * C), \quad (1)$$

kde NOPAT je čistý operativní zisk po zdanění, WACC jsou vážené průměrné náklady na kapitál a C je investovaný kapitál v hlavní činnosti podniku.

7.6.1 Změny při převodu aktiv na čistá operativní aktiva

Tabulka 17 Přehled změn při převodu na čistá operativní aktiva

(tis. Kč)	2020	2021	2022	2023
Aktiva celkem	102 140	89 900	78 911	74 971
+ aktivace pronájmu	0	0	65 616	63 354
+ leasing	5 097	3 949	5 608	5 181
+ oceňovací rozdíly	52 236	51 427	14 500	15 900
- nedokončený DNM	394	0	0	0
- nedokončený DHM	3 572	3 367	3 493	4 043
- neprovozní DHM	182	182	0	0
- neúročené cizí zdroje	28 105	22 168	29 840	24 500
NOA	127 220	119 559	131 302	130 863

(vlastní zpracování dle interních dat společnosti)

Výrobní prostory společnosti přešly v roce 2021 na nástupnickou společnost v rámci projektu rozdělení odštěpením sloučením. Na základě znaleckého posudku ke dni rozdělení je stanovena hodnota nemovitostí, ze které se bude vycházet při aktivaci pronájmu a oceňovacích rozdílů, hodnoty jsou upraveny o dodatečné odpisy. Oceňovací rozdíly zahrnují také přecenění používaného, ale účetně již odepsaného majetku společnosti. Toto přecenění bylo provedeno na základě konzultace s vedením společnosti. Majitelé mají více než třicetiletou praxi ve strojírenské výrobě, jejich odhad je tedy velmi relevantní.

Společnost neviduje leasingové smlouvy⁵, ale má uzavřenou rámcovou smlouvu o pronájmu motorových vozidel, která splňuje definici leasingu (společnost majetek využívá, v rozvaze jej neuvádí, platí měsíční splátky nájemného a po 60 měsících může vozidlo odkoupit). Proto byla zařazena aktivace leasingu, do které byl zahrnut součet jednotlivých splátek za pronajatá vozidla převedených na současnou hodnotu při vzniku závazku.

Dále byl proveden odečet nedokončeného dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku. Jako neprovozní majetek byl identifikován zemědělský pozemek v majetku společnosti. Protože byl součástí projektu rozdělení, byla jeho hodnota určena na základě odborného znaleckého posudku.

Poslední položka neúročených cizích zdrojů obsahuje součet hodnot rezerv, krátkodobých přijatých záloh, závazků z obchodních vztahů a ostatních závazků a časového rozlišení pasiv.

⁵ Myšleno smlouvy obsahující v názvu slovo leasing.

7.6.2 Úprava rozvahy

Tabulka 18 Upravená majetková část rozvahy

(tis. Kč)	2020	2021	2022	2023
Dlouhodobý majetek	86 466	82 908	90 998	91 365
DNM	71	307	193	89
DHM	86 395	82 601	90 805	91 276
DFM	0	0	0	0
ČPK	40 754	36 651	40 304	39 498
Zásoby	41 802	36 011	35 931	33 881
Pohledávky	23 704	21 217	31 665	27 788
KFM a pen.prostředky	2 576	1 093	1 577	1 644
Časové rozlišení aktiv	777	498	971	685
(-) Neúročený CK	28 105	22 168	29 840	24 500
NOA	127 220	119 559	131 302	130 863

(vlastní zpracování dle interních dat společnosti)

Tabulka 19 Upravená finanční část rozvahy

(tis. Kč)	2020	2021	2022	2023
Vlastní kapitál	87 915	81 035	88 902	89 712
Základní kapitál	100	100	100	100
Ážio a kapitálové fondy	0	0	-12 309	-12 309
Fondy ze zisku	152	208	286	72
VH minulých let	39 177	39 385	32 506	26 811
VH běžného období	398	-6 536	306	-1 089
Ekvivalenty VK	48 088	47 878	68 013	76 127
Cizí zdroje	39 305	38 524	42 400	41 151
Dlouhodobé závazky	17 308	14 575	12 292	11 175
Závazky k úvěrovým institucím	16 900	20 000	24 500	24 795
Leasing	5 097	3 949	5 608	5 181
C (kapitál celkem)	127 220	119 559	131 302	130 863

(vlastní zpracování dle interních dat společnosti)

Do finanční části rozvahy je zavedena vyrovnávací položka Ekvivalenty vlastního kapitálu, která dorovná úpravy provedené v majetkové části aktiv, kdy tyto úpravy mají dopad na vlastní kapitál.

7.6.3 Úprava výsledku hospodaření před zdaněním na čistý operativní zisk

Tabulka 20 Úpravy VH před zdaněním

(tis. Kč)	2020	2021	2022	2023
VH před zdaněním	398	-6 536	306	-1 089
+ nákladové úroky	831	1 011	1 894	2 810
- VH z prodeje DHM a materiálu	12	202	1 260	199
+ aktivace leasingových plateb	5 097	3 949	5 608	5 181
- dodatečné odpisy leasingu	4 973	3 853	5 471	5 055
VH před zdaněním po úpravách	1 341	-5 631	1 077	1 648

(vlastní zpracování dle interních dat společnosti)

Z hospodářského výsledku před zdaněním jsou vyloučeny nákladové úroky, výsledek hospodaření z prodeje dlouhodobého hmotného majetku (snížený o zůstatkovou cenu prodaného DHM) a materiálu (zde je zvolen limit tržeb z prodaného materiálu jako 0,2 % z tržeb za vlastní výrobky a částka tento limit přesahující je vyloučena). Dále je výsledek hospodaření upraven o položky související s aktivací leasingu.

Získaný výsledek hospodaření před zdaněním po úpravách by byl použit k výpočtu čistého operativního zisku (NOPAT) podle skutečně placené daňové sazby z původního hospodářského výsledku před zdaněním. Vzhledem ke skutečnosti, že společnost dle účetních záznamů ve sledovaném období neplatila daň z příjmu, nejsou další výpočty potřebné a čistý operativní zisk je totožný s upraveným výsledkem hospodaření před zdaněním z tabulky 20.

7.6.4 Porovnání poměrových ukazatelů

V příloze P I je uvedena tabulka porovnání poměrových ukazatelů počítaných z původních a upravených hodnot.

Ukazatele rentability byly přepočteny z čistého zisku. Po úpravách účetních výkazů došlo k jejich zlepšení. Výraznější bylo v roce 2023, protože původní ukazatel vycházel z hospodářského výsledku, který společnost vykazovala záporný, po přepočtení byl upravený hospodářský výsledek kladný.

Upravené ukazatele aktivity vykazují jednak zhoršení v případě obratu aktiv díky zvětšení hodnoty jmenovatele tohoto ukazatele (čistá operativní aktiva jsou podstatně vyšší než jejich účetní hodnota), jednak zlepšení obratu závazků, kde se naopak jmenovatel snížil (z důvodu výše uvedeného vyčlenění neúročených závazků).

Zmíněné vyloučení neúročených závazků má za následek i výrazné zlepšení ukazatelů zadluženosti, nicméně závazky jsou stále platné, není tedy namísto přehnaný optimismus. Ukazatel krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem se v tomto případě pohybuje těsně u hodnoty 1.

Ukazatele likvidity zaznamenaly výrazný posun nahoru a až na hotovostní likviditu se dostaly do oblasti literaturou doporučených hodnot.

7.6.5 Výpočet vážených průměrných nákladů kapitálu

Tabulka 21 Výpočet WACC

	2020	2021	2022	2023
Náklady na CK	2,54%	2,59%	5,34%	5,98%
Náklady na VK	7,12%	7,84%	12,63%	11,63%
CK/C	30,90%	32,22%	32,29%	31,45%
VK/C	69,10%	67,78%	67,71%	68,55%
WACC	5,70%	6,15%	10,28%	9,85%

(vlastní zpracování dle interních dat společnosti)

Náklady na cizí kapitál byly stanoveny jako vážený průměr úrokové míry bankovních úvěrů a leasingu (pronájem motorových vozidel splňující definici leasingu) se zahrnutím působení daňového štítu.

Náklady na vlastní kapitál byly stanoveny podle modelu oceňování kapitálových aktiv CAPM. Jako bezriziková sazba byl zvolen průměrný výnos desetiletého státního dluhopisu ČR, data byla převzata z veřejné databáze ARAD České národní banky (2024a). Koeficient beta byl převzat ze stránek prof. Damodarana (2024) pro odvětví Machinery, riziková prémie země byla převzata ze stejného zdroje.

Samotné vážené průměrné náklady kapitálu byly spočítány podle vzorce

$$WACC = N_{CK} * \frac{CK}{C} + N_{VK} * \frac{VK}{C} \quad (2)$$

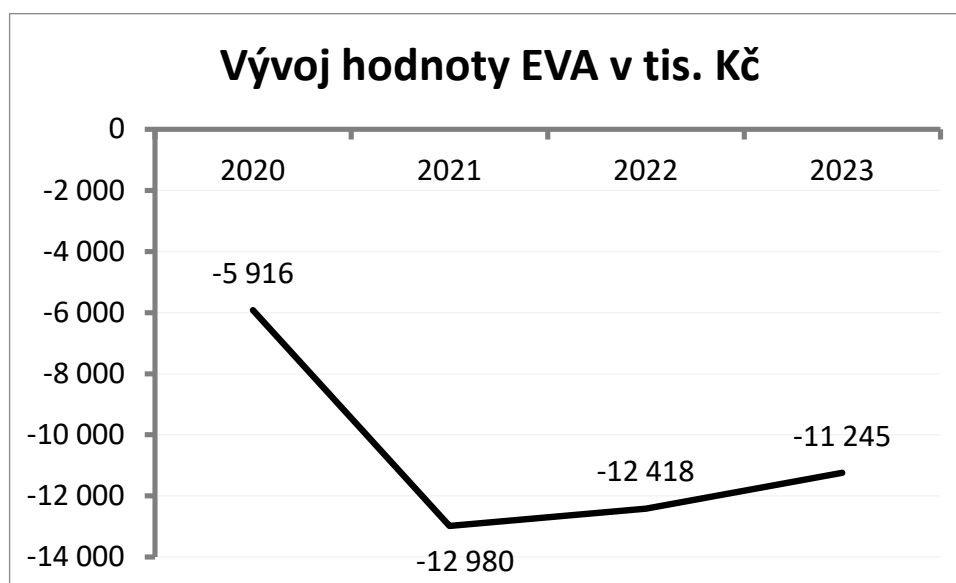
vstupní údaje byly použity upravené z tabulky 19.

7.6.6 Výpočet ekonomické přidané hodnoty

Tabulka 22 Výpočet EVA

(tis. Kč)	2020	2021	2022	2023
NOPAT	1 341	-5 631	1 077	1 648
WACC	5,70%	6,15%	10,28%	9,85%
C (NOA)	127 220	119 559	131 302	130 863
EVA	-5 916	-12 980	-12 418	-11 245

(vlastní zpracování dle interních dat společnosti)



Graf 2 Vývoj hodnoty EVA v letech 2020–2023 (vlastní zpracování)

Ukazatel EVA vypočtený podle vzorce (1) dosahuje ve sledovaném období záporných hodnot. Svůj podíl na tom má nízký vykazovaný výsledek hospodaření. V roce 2021 došlo k velkému propadu hodnoty vzhledem k výrazně zápornému výsledku hospodaření. V roce 2022 se díky skokovému nárůstu úrokových sazeb významně zvýšily náklady na kapitál, ukazatel EVA zůstal hluboko v záporných číslech. Pokud by úrokové sazby zůstaly na podobné hladině jako v roce 2021, byl by očekáván návrat hodnoty EVA k úrovním roku 2020. Přesto je možno sledovat od roku 2021 mírně pozitivní trend, kdy dochází k meziročnímu přírůstku ekonomické přidané hodnoty. V roce 2022 se hodnota EVA zvýšila o 562 tis. Kč, v roce 2023 o 1 173 Kč.

V rámci provedené interní citlivostní analýzy bylo zjištěno, že největší pozitivní vliv na hodnotu ukazatele EVA má zvýšení poměru přidané hodnoty k tržbám a snížení poměru osobních nákladů vzhledem k tržbám. Nutno zmínit, že v rámci této analýzy byly

posuzovány jednotlivé dílčí ukazatele izolovaně, takže slouží pouze jako základní východisko pro možnou identifikaci klíčových oblastí vedoucích k možnému zlepšení hodnoty EVA.

8 PILOTNÍ NASTAVENÍ KRITÉRIÍ REŽIMU ČTYŘDENNÍHO PRACOVNÍHO TÝDNE Z VÝSLEDKŮ STUDIÍ

Společnost je výrobním podnikem v oblasti strojírenství. Protože se do případových studií zapojily většinou společnosti z oblasti služeb, nejsou k dispozici srovnávací data a výsledky pro výrobní podniky. V několika případech byly ve studiích identifikovány i výrobní společnosti, ale vzhledem k souhrnným výsledkům jednotlivých studií, které jsou anonymizovány, nejsou pro tyto společnosti konkrétní údaje.

Společnost realizuje zakázkovou výrobu. V průměru se jedná okolo 100–120 zakázek ročně, ve sledovaném období byly v tomto ohledu méně vytížené roky 2020 a 2021, po oživení odvětví a trhu se objem zakázek vrátil na podobnou úroveň jako v předchozích letech.

V případě menšího počtu zakázek nebo jejich menší náročnosti pracují zaměstnanci pouze na ranní směny. V momentě, kdy je z povahy zakázek vyžadováno větší vytížení výrobního zařízení, je zaměstnavatelem v dostatečném předstihu oznámen požadavek pracovat na dvě osmihodinové směny – ranní a odpolední. U výrobků s vyšší složitostí, což jsou ponejvíce díly pro výrobní stroje, lze vypočítat vliv sezónnosti. Zákazníci většinou tyto díly potřebují k obnově svých dosluhujících výrobních zařízení a tato obnova z velké míry probíhá během dovolených a odstávek – v letních měsících u zákazníků ze strojírenského odvětví a v zimních měsících u zákazníků ze stavebnictví. Díky tomuto vlivu jsou nejčastějšími obdobími, kdy je třeba větší vytížení výrobního zařízení s provozem na ranní a odpolední směny, jarní období od dubna do června a podzimní od září do listopadu.

Společnost využívá celkem 16 strojních zařízení pro výrobu (5 pro soustružení, 3 pro frézování, 6 pro tváření materiálu a 2 pro dělení materiálu), dále 3 zdroje pro svařování a 2 stroje pro povrchovou úpravu. U těchto zařízení lze předpokládat, že pracují maximálně efektivně v rámci požadovaných technologických procesů. Snížení doby, kdy jsou tato zařízení v provozu, by vedlo k proporcionalnímu snížení objemu produkce.

Z tohoto důvodu není možné zavést koncept 100-80-100TM, jelikož 80 % času práce výrobních strojů nemůže vést ke 100 % produktivitě. Při plošném zkrácení pracovního týdne na 4 dny a 32 hodin lze očekávat 80 % produktivitu práce. Ve zjednodušeném propočtu by výsledky hospodaření např. v roce 2023 dosáhly významně záporných hodnot při uvažovaném 20 % snížení tržeb, 20 % snížení nákladů na výkonovou spotřebu a 100 %

zachování osobních nákladů by výsledek hospodaření před zdaněním činil -10 051 tis. Kč a NOPAT dle úprav v tabulce 20 by činil -7 314 tis. Kč.

Při požadavku na zachování dosavadního vytížení strojních zařízení se nabízí následující varianty zkrácení pracovního týdne:

a) **Koncept 4/10** – rozvržení pracovní doby do 4 dnů po desetihodinových směnách. Vzhledem k tomu, že v aktuálním znění českého zákoníku práce (Česko, 2006) už není § 82 o rovnoměrném rozdělení pracovní doby, kdy maximální délka směny byla určena na 9 hodin, a v § 81 odst. 2 se uvádí: „Pracovní doba se rozvrhuje zpravidla do pětidenního pracovního týdne.“ a v následném § 83: „Délka směny nesmí přesáhnout 12 hodin.“, lze tento koncept použít i v českém právním prostředí.

b) **Koncept 9/80** – popsán v kapitole 2, kombinace pětidenního a čtyřdenního pracovního týdne, kdy v prvním týdnu činí odpracovaná doba 44 hodin (směny od pondělí do čtvrtka 9 hodin, v pátek 8 hodin) a v druhém týdnu 36 hodin (směny od pondělí do čtvrtka 9 hodin, pátek volný).

c) **Varianta rozloženého volna** – v této variantě by pracovníci měli 4 osmihodinové směny, tedy 32 hodin týdně a byli by rozděleni na 2 skupiny, kdy jedna by měla volno v pondělí a druhá v pátek. Tato možnost by vyžadovala pečlivé plánování rozvržení směn, aby činnosti méně náročné na obsluhu vycházely pokud možno na pondělí nebo pátek, kdy by bylo k dispozici méně pracovníků.

V případě, kdy při výše zmíněné potřebě většího vytížení výrobního zařízení docházejí zaměstnanci na dvě směny, ranní a odpolední, by vycházela nejvýhodněji varianta c). U varianty a) a b) by zaměstnanci při střídání desetihodinových, resp. devítihodinových směn bez souběžného vykonávání práce spadali do režimu noční práce, která je zákoníkem práce (Česko, 2006) definována jako práce mezi 22. a 6. hodinou.⁶ Tyto skutečnosti by znamenaly zvýšení nákladů právě z důvodu nočních prací, ať už se jedná o zákonné příplatky za práci v noci (§ 116 zákoníku práce) nebo úpravu pracoviště pro práci v noci (§ 94 zákoníku práce). Bez noční práce by tak docházelo k souběžnému vykonávání práce v rozsahu dvou hodin u devítihodinových směn (mezi 13–15 h) nebo čtyř hodin u desetihodinových směn (mezi 12–16 h). Je otázkou, nakolik by tato činnost byla efektivní a žádoucí.

⁶ Zde by bylo potřeba také rozlišit, zda se jedná o „práci v noci“ dle § 78 odst. 1 písm. j zákoníku práce, nebo o „zaměstnanec pracujícího v noci“ dle § 78 odst. 1 písm. k zákoníku práce.

Varianta c) by naopak mohla znamenat nutnost přijímání dalších pracovníků při zjištění nedostatečného počtu pracovních sil. I v současném standardním nastavení pracovního týdne je společnost aktivní na trhu práce a poptává momentálně 1 pozici v administrativě a 5 pozic ve výrobě. Vzhledem k všeobecně známé nízké míře nezaměstnanosti⁷ je i tak pro podnik obtížné tyto nabízené pozice obsadit vhodnými uchazeči.

8.1 Dopady jednotlivých variant na výhled hospodaření podniku pro rok 2024

Na základě prognózy České národní banky (2024b) je pro podnik sestaven krátkodobý plán pro rok 2024 za účelem odhadu hodnoty EVA pro tento rok. Při tvorbě plánu byly více zohledněny hospodářské výsledky v letech 2022 a 2023. Roky 2020 a 2021 byly poznamenány poklesem výkonnosti a organizačními změnami popsány výše.

Pro rok 2024 společnost očekává zvýšení tržeb o 4 % proti loňskému roku. Sestavený lineární regresní model odhadu tržeb⁸ dle prognózy růstu HDP (ČNB, 2024b) pro tento rok odhaduje růst tržeb o 2,84 %. Vyšší tržby jsou očekávány z důvodu významné investice do pořízení nového strojního zařízení pro obrábění materiálu (frézování). Tento stroj bude financován ze 45 % z dotace na pořízení výrobního zařízení a z 55 % ze schváleného úvěru, zařazení do užívání je v plánu v 2. polovině roku 2024.

Dále společnost očekává růst výkonové spotřeby na úrovni 2 % s ohledem na očekávané snížení ceny energií a další kroky optimalizace spotřeby, které jsou již implementovány ve výrobě. Podle odhadovaného podílu výkonové spotřeby na tržbách (68,91 % jako průměrná hodnota let 2022 a 2023 dle tabulky 8) dle regresního modelu by výkonová spotřeba vzrostla o 2,29 %. V souladu s nastavenou firemní politikou chce společnost udržet stávající růst mezd jako v roce 2023, dále počítá s přijetím alespoň 2 pracovníků do výroby, v důsledku čeho je očekávané zvýšení osobních nákladů 5,3 %.

Dle těchto skutečností společnost odhaduje v roce 2024 hodnotu EBT na úrovni 800 tis. Kč a hodnotu NOPAT na úrovni 3 200 tis. Kč.

Na základě očekávaného snížení úrokových sazeb jsou odhadnuty náklady na kapitál v následující výši – náklady na cizí kapitál 3,42 %, náklady na vlastní kapitál 10,61 %. Při odhadovaném poměru cizího kapitálu k celkovému investovanému kapitálu (C) na úrovni 33 % (vzhledem k novému úvěru) je očekávaná hodnota WACC na úrovni 8,24 %.

⁷ V lednu 2024 dosahovala obecná míra nezaměstnanosti v ČR 3,0 % (Český statistický úřad, 2024).

⁸ Model odhadu tržeb byl vypočítán s rovnicí $y = 909,7 + 19,6454 * x$ (tis. Kč).

Hodnota NOA je očekávána 139 050 tis. Kč s přihlédnutím k pořízení zmíněného výrobního stroje. Protože upravená hodnota NOA se musí rovnat upravené hodnotě C, lze nyní dle vzorce (1) vypočítat odhadovanou hodnotu EVA pro rok 2024:

Tabulka 23 Odhadovaná hodnota EVA v roce 2024

(tis. Kč)	2024
NOPAT	3 200
WACC	8,24%
C (NOA)	139 050
EVA	-8 258

(vlastní zpracování)

Při současném nastavení pracovního týdne očekává společnost návrat ke kladnému výsledku hospodaření a po úpravách účetních výkazů pro vyjádření ukazatele EVA se odhaduje meziroční přírůstek tohoto ukazatele 2 987 tis. Kč, což by bylo signálem pokračujícího pozitivního trendu zmíněného v kapitole 7.6.6.

Při zavedení varianty a), konceptu 4/10 by zůstala zachována nezměněna provozní doba výrobních zařízení. V měsících vyšší poptávky by při požadavku dvousměnného provozu pracovali zaměstnanci zhruba 5 měsíců v roce 2 hodiny v noci, pokud by nedocházelo k souběžnému vykonávání práce, jak bylo popsáno v předešlé kapitole. Podle § 125 zákoníku práce (Česko, 2006) náleží za práci v noci příplatek ve výši 20 % průměrného hodinového výdělku. Pro společnost by to znamenalo zvýšení osobních nákladů minimálně o 1,7 % (při uvažovaných 5/12 ročního objemu práce, kdy na práci v noci připadá 1/5 pracovní doby s 20 % příplatkem) v případě, že by pracovali všichni zaměstnanci v dvousměnném provozu. U technických profesí to není vyžadováno, zvýšení nákladů je v tomto případě odhadováno na úrovni 1,2 %, pro výpočet byl odhad mírně zvýšen na 1,5 %. Po započtení tohoto vlivu do předchozího výpočtu by dosahovala hodnota EVA -8 840 tis. Kč, meziroční přírůstek by činil 2 405 tis. Kč.

V případě varianty b), konceptu 9/80 by při stejném pohledu jako u předchozí varianty nastalo zvýšení osobních nákladů o 0,75 % (1/10 pracovní doby práce v noci v pěti měsících roku, odhad upraven podle výše popsaného postupu). Ukazatel EVA by vyšel nyní -8 550 tis. Kč, což by znamenalo meziroční přírůstek 2 695 tis. Kč.

U poslední varianty c), rozloženého volna, nevzniká požadavek na noční práci při střídání směn jako u předchozích dvou variant, odpadá tedy povinnost zvýšených nákladů za tuto práci. V navrhovaném systému střídání dvou skupin zaměstnanců za účelem vytížení

pracovní doby strojních zařízení je stále nutno mít na paměti, že každý zaměstnanec odpracuje pouze 80 % původní pracovní doby. I při pečlivém rozvržení pracovních směn není pravděpodobné, že by zaměstnanci dosáhli na 100 % objemu produkce jako při zachování původní pracovní doby. Vedení společnosti odhadlo, že při správném nastavení směn by bylo možno dosáhnout na 90 % produkce.

Ve variantě c) bylo tedy započteno 10 % snížení odhadovaných tržeb, 10 % snížení výkonové spotřeby, růst osobních nákladů pouze o náklady na uvažované 2 nové zaměstnance, tj. 2,9 %, mzdy by se nezvyšovaly. Účetní hospodářský výsledek by byl záporný, upravená hodnota NOPAT by činila 350 tis. Kč, výsledná hodnota EVA -11 108 tis. Kč. Meziroční přírůstek tohoto ukazatele by byl 137 tis. Kč.

Tabulka 24 Srovnání dopadu jednotlivých variant zkrácení pracovního týdne na odhadovanou hodnotu ukazatele EVA v roce 2024

(tis. Kč)	Stávající odhad	Varianta a)	Varianta b)	Varianta c)
EVA	-8 258	-8 840	-8 550	-11 108
meziroční změna EVA	2 987	2 405	2 695	137

(vlastní zpracování)

Z tabulky 24 vyplývá, že na odhadovanou hodnotu EVA v roce 2024 by při zkrácení pracovního týdne měla nejmenší dopad varianta b), zavedení konceptu 9/80.

Pilotní nastavení kritérií pro zkrácení pracovního týdne dle varianty b) je následující:

Pracovní doba za dva týdny v celkovém součtu 80 hodin se rozdělí na lichý a sudý týden. V lichém týdnu se stanovuje pracovní doba na 44 hodin s rozvržením čtyř devítihodinových směn od pondělí do čtvrtka (v čase 6–15 h) a jedné osmihodinové směny v pátek (v čase 6–14 h). V sudém týdnu se stanovuje pracovní doba na 36 hodin s rozvržením čtyř devítihodinových směn od pondělí do čtvrtka (v čase 6–15 h).

V případě potřeby dvousměnného provozu budou od pondělí do čtvrtka ranní směny v čase 5–14 h a odpolední v čase 14–23 h. V lichém týdnu páteční ranní směna v čase 6–14 h a odpolední směna v čase 14–22 h. S ohledem na současnou zvyklost ve střídání směn mezi pracovníky po týdnu by v dvousměnném provozu docházelo ke střídání po dvou týdnech.

9 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ ZAMĚSTNANCŮ PODNIKU

V příloze P II je přepis dotazníku, který byl prostřednictvím vedení společnosti rozeslán v elektronické podobě všem zaměstnancům podniku. Dotazník byl záměrně volen krátký, aby respondenty neodradil množstvím otázek.

V úvodu byl zaměstnancům popsán účel dotazníku a oblasti, kterých se dotazování týká. Bylo také uvedeno, že údaje o respondentech jsou anonymní.

Nejprve byli zaměstnanci dotázáni na svou spokojenost s prací. Aby byl podpořen pocit anonymity, byla zde uvedena i možnost „bez odpovědi“. Následují dvě otázky na délku jejich práce pro podnik a orientační věkové rozpětí za účelem zjištění, jakou roli v případném rozhodování o rozložení pracovní doby hrají tyto faktory. Čtvrtá otázka specifikuje pracovní pozici v obecné rovině – výroba, technika, administrace, v případě nejasností je zde doplněna i možnost popsat konkrétněji pracovní pozici.

Následujících pět otázek je již věnováno konkrétním situacím ohledně rozvržení pracovní doby během týdne. Protože je málo pravděpodobné, že by se některý zaměstnanec ve své dosavadní praxi již setkal se čtyřdenním pracovním týdnem, jsou otázky většinou uvedeny slovy „představte si“. V případě uvažované varianty c) z předešlé kapitoly byli zaměstnanci v sedmé otázce dotazováni na preferovaný den volna v týdnu. Kromě pátku a pondělí byla na výběr i středa, která by při významném výsledku mohla být zahrnuta do variant rozložení pracovní doby. U osmé otázky byla zaměstnancům dána možnost označit jednu nebo dvě odpovědi týkajících se osobních pocitů z případného dne volna navíc.

Poslední desátá otázka byla zvolena s ohledem na skutečnost, že podnik poptává další pracovníky a zároveň by při zavedení varianty c) s rozloženým volnem pravděpodobně potřeboval pracovní tým posílit o další zaměstnance. Cílem bylo zjistit, jak silnou motivací by byl nabízený čtyřdenní pracovní týden coby zaměstnanecký benefit pro případného uchazeče o zaměstnání a jestli by byl ochoten kvůli tomu uvažovat o změně zaměstnání.

Na závěr dotazníku bylo respondentům poděkováno za jejich čas a dán prostor na případné dotazy a připomínky.

Dotazníkové šetření probíhalo v únoru a březnu 2024.

9.1 Hypotéza a výzkumné otázky

Před rozesláním dotazníku byla na základě výsledku případových studií zvolena následující hypotéza, kterou má dotazníkové šetření potvrdit nebo vyvrátit:

H: Volný čas má pro zaměstnance podniku větší váhu než peníze.

Cílem výzkumu je zjistit zájem zaměstnanců o kratší pracovní týden a v jakém režimu rozvržení pracovní doby by případně chtěli pracovat a také jestli je čtyřdenní pracovní týden dostatečnou motivací pro případnou změnu zaměstnání.

Výzkumné otázky jsou tedy následující:

O1: Mají zaměstnanci zájem o kratší pracovní týden?

O2: Jaký vliv má potenciální délka pracovní směny na ochotu změnit současný stav rozvržení pracovní doby?

O3: Je zkrácení pracovního týdne motivací pro změnu zaměstnání?

10 ANALÝZA DAT Z DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Na dotazníkové šetření odpovědělo celkem 48 respondentů, což při počtu 68 zaměstnanců podniku tvoří 70,6 % návratnost dotazníku.

10.1 Vyhodnocení jednotlivých otázek

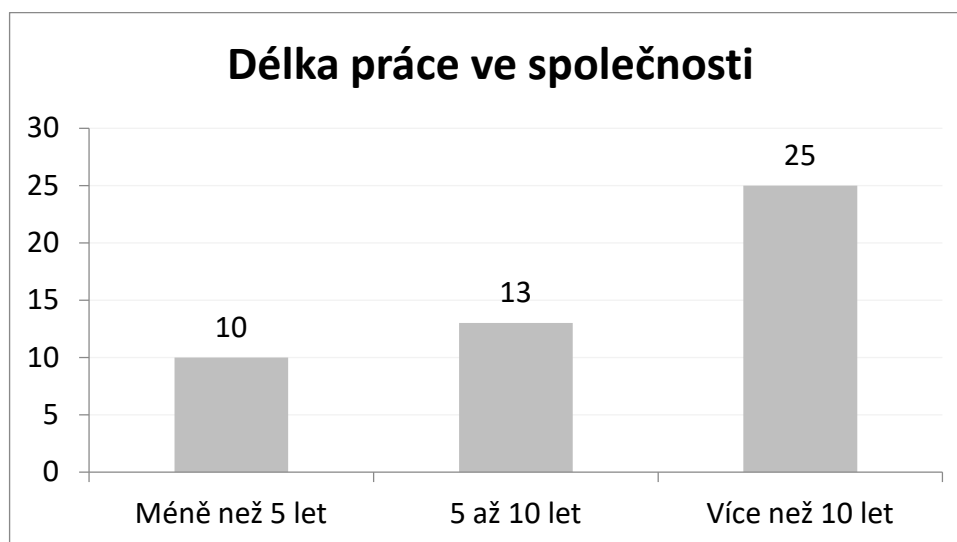
10.1.1 Identifikační otázky

Otázky č. 2, 3 a 4 sloužily k základní identifikaci respondentů z pohledu délky práce pro zaměstnavatele, místa pracoviště a věku zaměstnance.

Otázka 2: Jak dlouho pracujete ve společnosti?

V této otázce měli respondenti na výběr ze tří možností: Do 5let, 5 až 10 let a více než 10 let. Udávané rozmezí bylo zvoleno podle obecného názoru, že průměrná délka zaměstnání je v ČR kolem 5 let (např. Kutarňová, 2014, nebo Euro.cz, 2018).

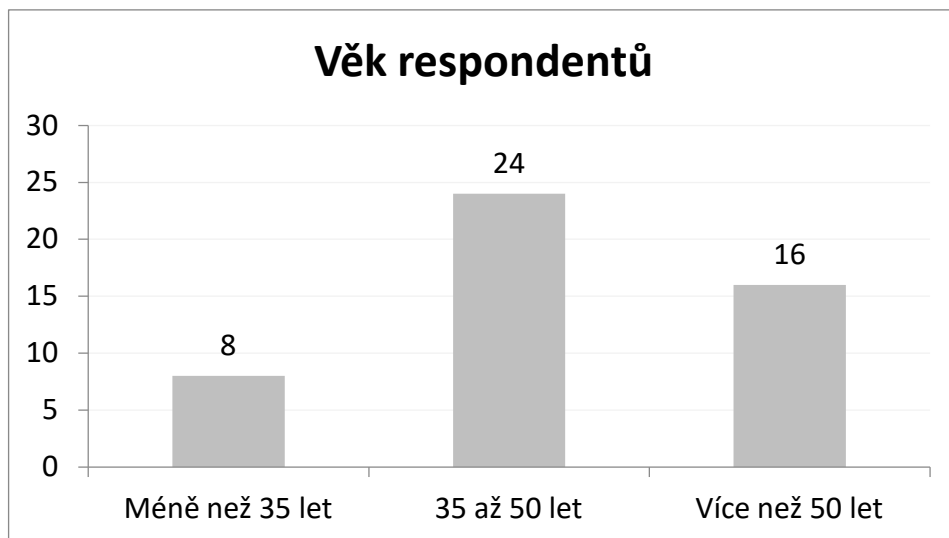
25 respondentů uvedlo, že ve společnosti pracuje více než 10 let, 13 pracuje ve společnosti mezi 5 a 10 lety a 10 respondentů pracuje ve společnosti méně než 5 let. Většina respondentů tedy patří ke zkušeným pracovníkům, kteří již mají s podnikem vytvořené pevné pracovní vazby.



Graf 3 Délka práce ve společnosti (vlastní zpracování)

Otázka 3: Je Vám

Druhá identifikační otázka zkoumala věk respondentů. Na výběr byly odpovědi: Méně než 35 let, 35 až 50 let a více než 50 let. Největší zastoupení v odevzdaných dotaznících měla skupina mezi 35 až 50 lety, přesně polovina respondentů.

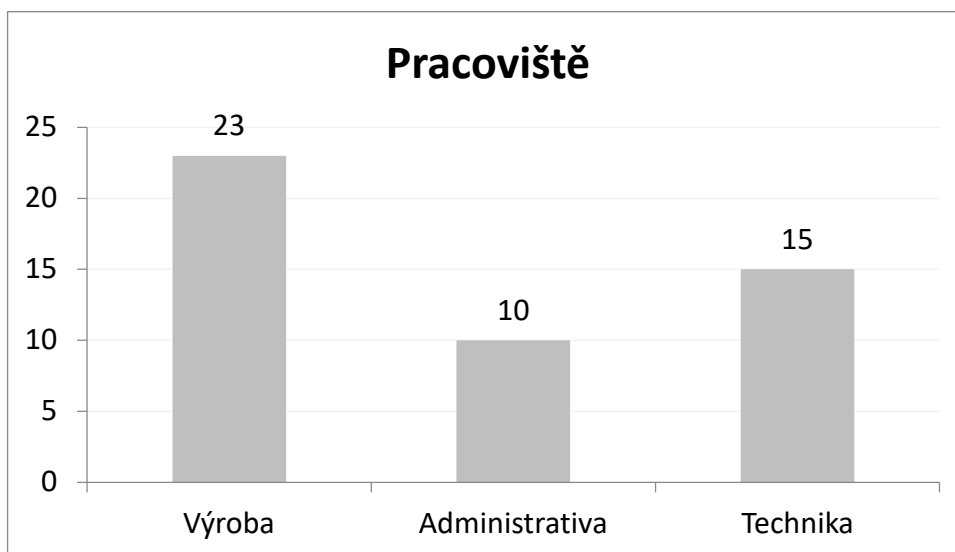


Graf 4 Věk respondentů (vlastní zpracování)

Otázka 4: Kde pracujete?

Poslední identifikační otázka měla za cíl zjistit, na jakém pracovišti zaměstnanci pracují. Na výběr byla výroba, administrativa a technika, v případě, že respondent chtěl blíže specifikovat svou pracovní pozici, byla zde i možnost napsat konkrétní text. Poslední možnosti využil jeden respondent, popis jeho pracovního zařazení odpovídá oblasti technických pracovníků, jeho odpověď byla tedy zahrnuta sem.

Dotazník odevzdalo 63 % výrobních zaměstnanců, 100 % administrativních zaměstnanců a 75 % technických zaměstnanců.

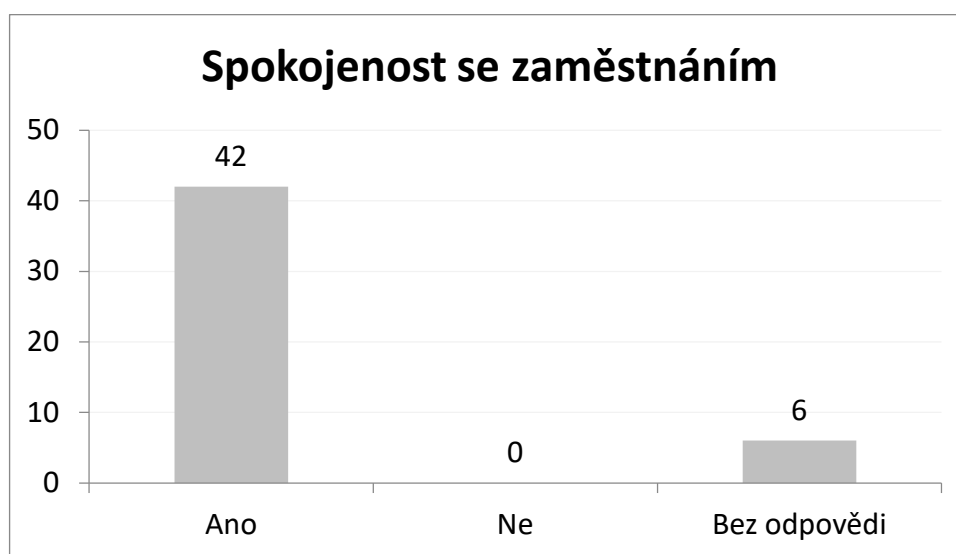


Graf 5 Pracoviště respondentů (vlastní zpracování)

10.1.2 Spokojenost se zaměstnáním

Otázka 1: Máte rád/a svou současnou práci?

První otázka v dotazníku byla směřována na celkovou spokojenost se zaměstnáním a měla charakter obecného dotazu. Z celkového počtu 48 respondentů odpovědělo kladně 42 z nich. Zbýlých 6 označilo možnost „Bez odpovědi“, což můžeme v kontextu považovat za odpověď typu „mírnější ne“, případně „spokojen s výhradami“. Také to může značit poněkud rezervovanější přístup k dotazníku nebo mírnou neochotu sdělovat informaci tohoto typu.



Graf 6 Spokojenost se zaměstnáním (vlastní zpracování)

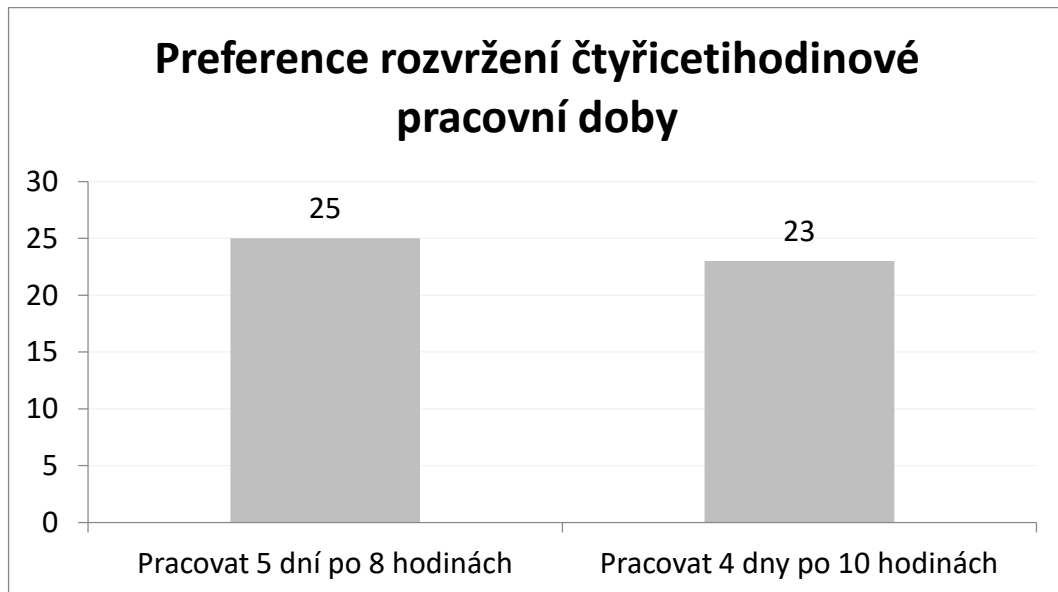
10.1.3 Preference rozvržení pracovního týdne

Následující otázky se věnovaly konkrétním případům preference zaměstnanců při rozložení pracovní doby během týdne.

Otázka 5: Vaše současná pracovní doba je 40 hodin týdně. Kdybyste si při zachování současné pracovní doby mohli vybrat její rozvržení během týdne, zvolili byste

Tato otázka byla zvolena s ohledem na uvažovanou variantu a) z kapitoly 8 a konceptu 4/10, zda by pro většinu zaměstnanců bylo přijatelné pracovat v prodloužených desetihodinových směnách. V tomto konkrétním případě by se zaměstnanci přiklonili spíše k zachování pětidenního rozvržení pracovní doby. Toto volili zejména pracovníci ve výrobě (v poměru 14:9) a také pracovníci s délkou praxe více než 10 let (v poměru 19:6). Technické a administrativní profese byly v součtu spíše pro čtyřdenní variantu (celkem 14:11). Také věk respondentů hrál významnou roli. Pracovníci starší 50 let se ve větší míře

přiklonili k pětidenní variantě (13:3), mezi 35 a 50 lety byl poměr vyrovnanější (13:11 ve prospěch čtyřdenní varianty) a u pracovníků mladších 35 let jednoznačně zvítězila čtyřdenní varianta (v poměru 7:1).

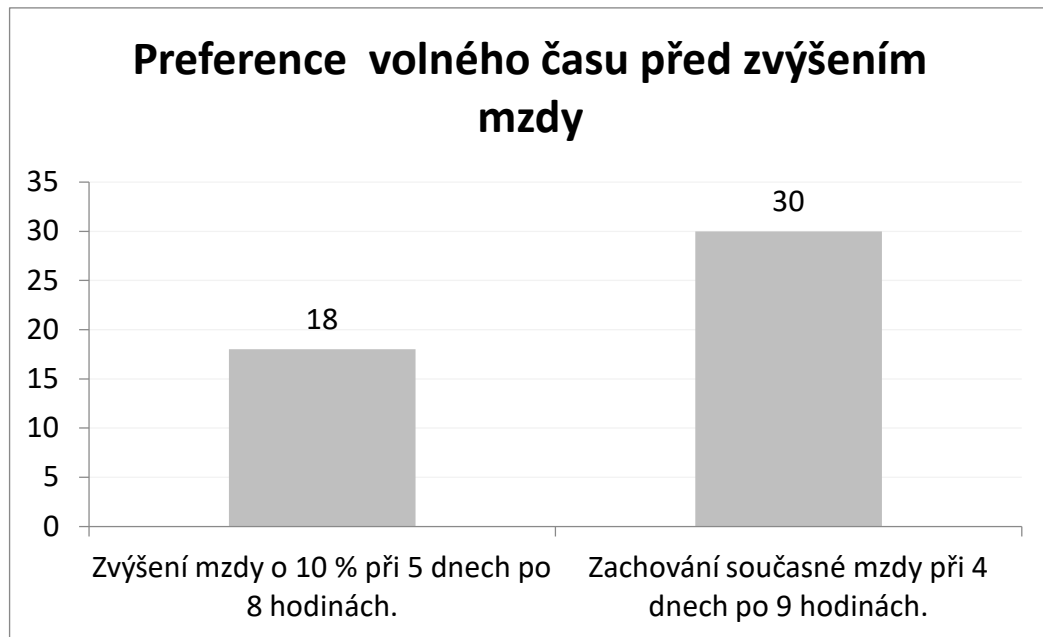


Graf 7 Preference rozvržení čtyřicetihodinové pracovní doby (vlastní zpracování)

Otázka 6: Představte si následující situaci – vedení společnosti Vám nabídne dvě varianty úpravy mzdy. Pro kterou byste se rozhodli?

Další otázka byla spojena již s konkrétnější představou finančního ohodnocení zkráceného a nezkráceného pracovního týdne a měla za cíl zjistit, zda je pro zaměstnance zajímavější benefit ve formě volného času nebo větší mzdy. Dotazovaní se měli rozhodnout o možnosti desetiprocentního navýšení mzdy nebo zkrácení pracovní doby o 10 % při zachování stávající mzdy. Zatímco v předchozí otázce mohla působit desetihodinová směna poněkud odrazujícím dojmem⁹, devítihodinová směna bylo pro zaměstnance mnohem atraktivnější (ke stávajícím osmi hodinám je to vnímáno jako „jen“ jedna hodina navíc). 91,3 % dotazovaných, kteří v minulé otázce označili možnost čtyř desetihodinových směn, se přiklonilo i zde ke čtyřem směnám v týdnu po 9 hodinách (poměr 21:2). Z ostatních, kteří si v minulé otázce vybrali zachování pětidenního rozvržení pracovní doby, by se 36 % přiklonilo ke čtyřem devítihodinovým směnám (poměr 9:16).

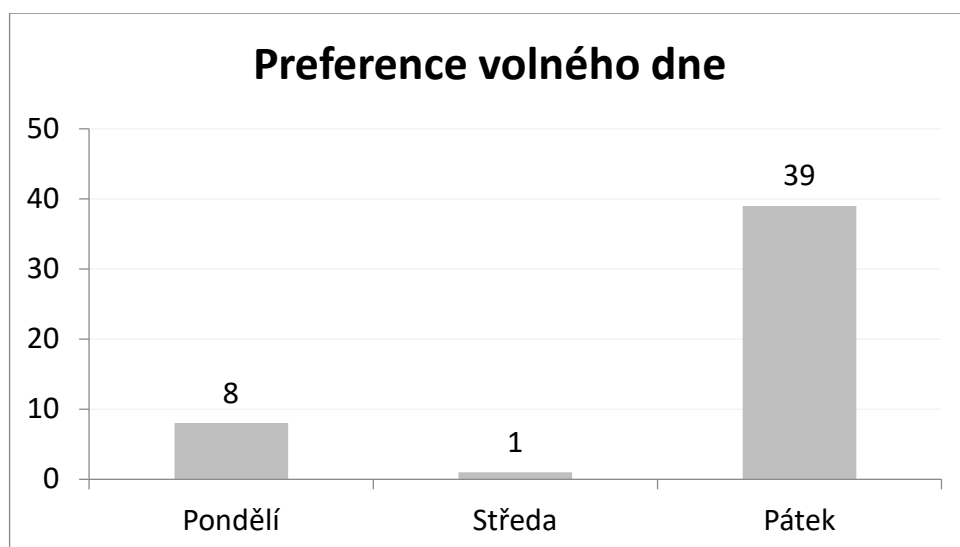
⁹ Zde by mohl být prostor pro další výzkum v oblasti délky pracovní doby, zda dvouciferná hodnota délky směny v hodinách je zaměstnanci vnímána jako mnohem delší než jednociferná hodnota délky směny.



Graf 8 Preference volného času před zvýšením mzdy (vlastní zpracování)

Otázka 7: Nyní si prosím představte další situaci – vedení společnosti rozhodlo, že v rámci úpravy pracovní doby budou všichni zaměstnanci pracovat 4 dny místo 5. Který den v týdnu byste chtěli mít volný?

Zde byli zaměstnanci dotázáni na preferenci případného dalšího volného dne v týdnu. Pokud by byla zvolena v předešlé kapitole uvedená varianta rozloženého volna, která je primárně nastavena na střídání volných pondělků a pátků, bylo cílem zjistit, jaký zájem mají dotazovaní o volné pondělí. Aby byl výběr pestřejší, byla do možností zahrnuta i středa, ačkoli se s ní v původním návrhu nepočítá.



Graf 9 Preference volného dne (vlastní zpracování)

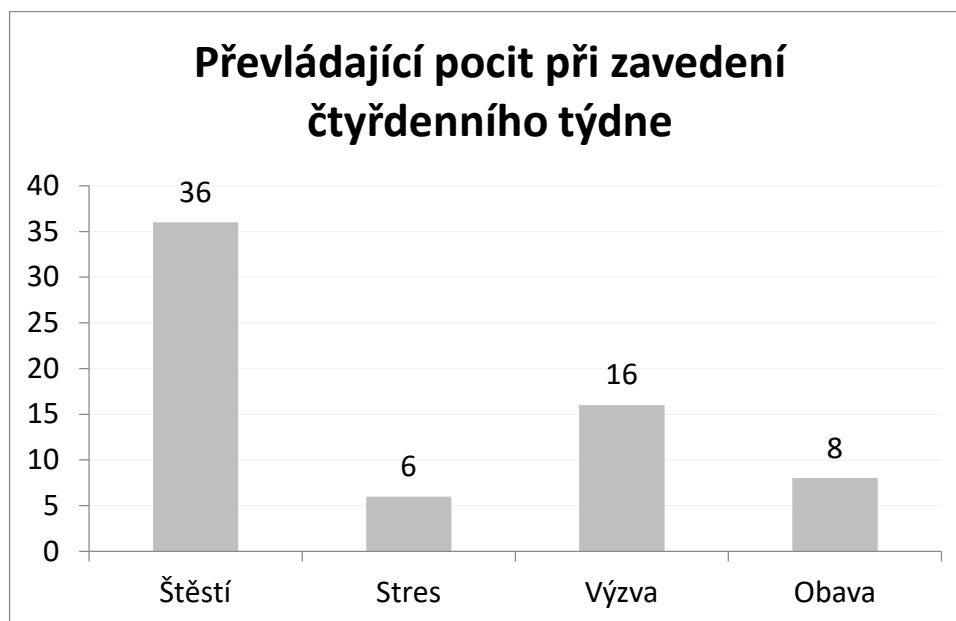
Podle očekávání většina respondentů zvolila pátek (81,3 %). Výsledek pro pondělí s 16,7 % tvoří také významný ukazatel pro případnou variantu rozloženého volna. Volba středy byla dle očekávání ojedinělým případem.

10.1.4 Subjektivní pocit při zavedení zkráceného pracovního týdne

Otázka 8: Jaký pocit by u Vás převládl po zodpovězení předchozí otázky?

V rámci zjednodušení analýzy výsledků byly v této otázce zaměstnancům nabídnuty čtyři možnosti pocitů i s jejich bližším popisem, zároveň jim byla dána možnost označit jeden nebo dva pocity. Cílem bylo zjistit, je-li další volný den v týdnu navíc skutečně spojen s pocitem štěstí, jak uváděly případové studie společností v kapitole 2.1.

Z celkového počtu 66 odpovědí bylo štěstí označeno v 54,5 % případech. 61,1 % dotazovaných, kteří ve své volbě vybrali právě možnost štěstí, volilo jen jednu variantu (22 respondentů).¹⁰



Graf 10 Převládající pocit při zavedení čtyřdenního týdne (vlastní zpracování)

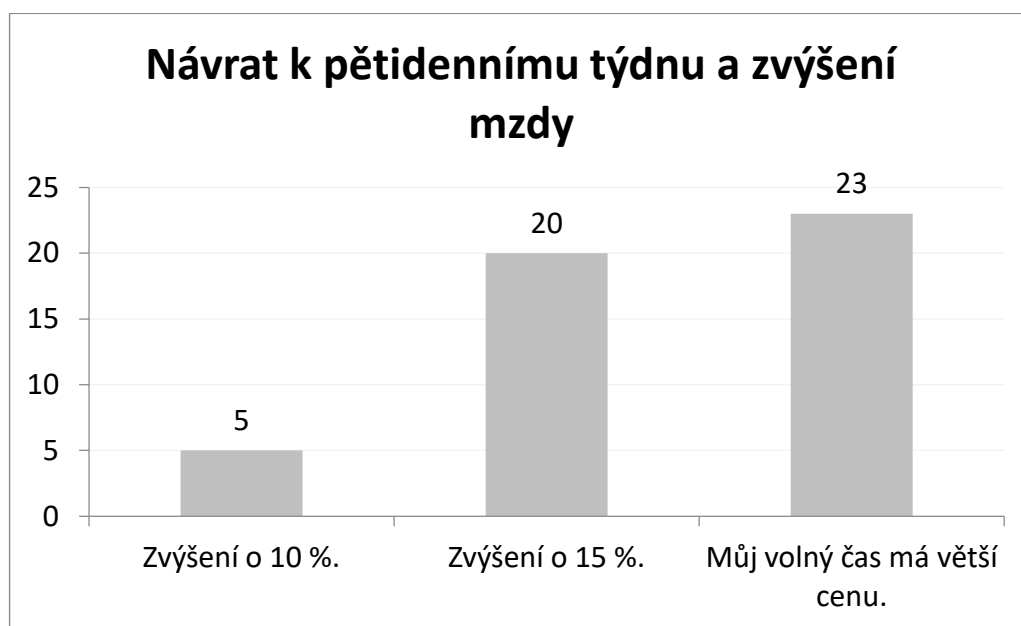
10.1.5 Preference volného času před penězi

Otázka 9: Nyní si představte, že opravdu pracujete 4 dny v týdnu a vedení přijde s tím, že je třeba se vrátit k práci v pěti dnech a nabídne Vám za to zvýšení mzdy. K jaké variantě se přikloníte?

¹⁰ Zřejmě z důvodu nepřesného nastavení parametrů elektronického dotazníku byly u jednoho respondenta v této otázce označeny 3 možnosti. Vzhledem k tomu, že je možné mít souběžně více pocitů (na což poukazuje i zadání otázky), byly všechny možnosti zahrnuty do výsledků šetření.

Zaměstnanci dostali na výběr ze tří možností. Varianta zvýšení mzdy o 10 % nepřímo odkazovala na již zmíněnou nabídku zvýšení mzdy v otázce 6, další variantou bylo zvýšení o 15 %. V návaznosti na výsledky případových studií byla nabídnuta možnost odmítnout zvýšení mzdy a setrvat ve zkráceném pracovním týdnu.

Při zahrnutí možností zvýšení o 10 % a o 15 % pod souhrnné označení zvýšení mzdy byly výsledky velmi vyrovnané – zvýšení mzdy by požadovalo 25 zaměstnanců, pro ostatních 23 měl větší cenu jejich volný čas a k pětidennímu pracovnímu týdnu by se nevrátili.



Graf 11 Návrat k pětidennímu týdnu a zvýšení mzdy (vlastní zpracování)

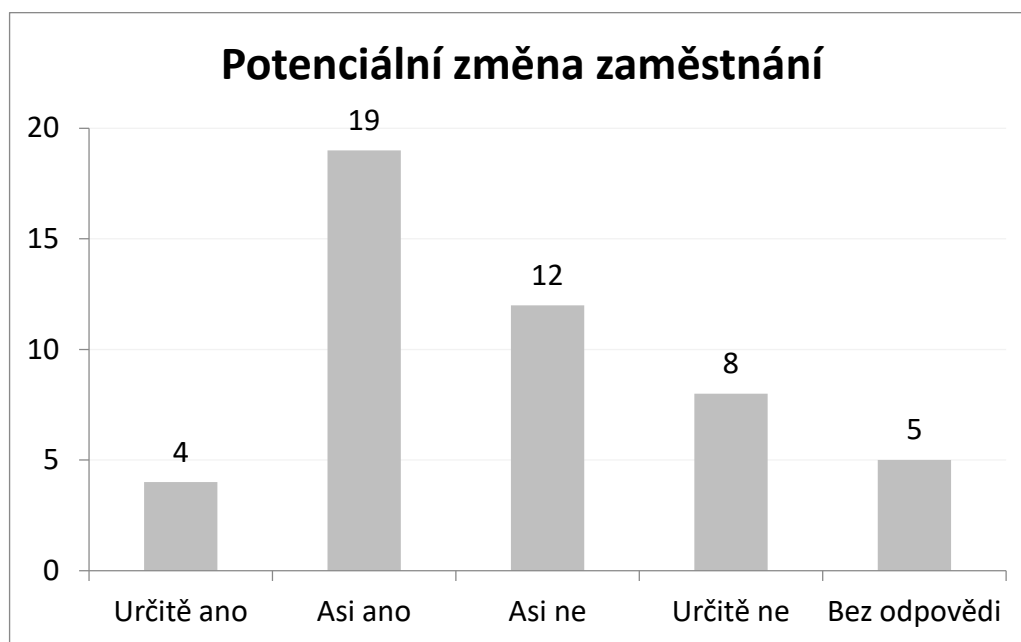
V případových studiích (konkrétně Lewis a kol., 2023, Lowe a Whelehan, 2023 a Schor. a kol., 2023b) se neochota vzdát se nabytého volného dne projevuje zhruba u 14 % dotázaných zaměstnanců. V tomto kontextu je téměř 48 % zaměstnanců, kteří by se nechtěli vrátit k pětidennímu pracovnímu týdnu, velmi vysoká hodnota. Je třeba vzít na vědomí, že zatímco případové studie byly provedeny i se zkušebním zkrácením čtyřdenního týdne, na tento dotazník odpovídali pracovníci, kteří pracují v režimu pětidenního týdne.

10.1.6 Potenciální změna zaměstnání

Otázka 10: Předešlé otázky byly teoretické. Kdybyste se nyní dověděl/a, že některá společnost ve Vašem okolí opravdu nabízí práci podobnou té Vaší za srovnatelných mzdových podmínek jen na 4 dny v týdnu, uvažoval/a byste o změně zaměstnání?

Tato otázka měla za cíl zjistit, zda je nabídka čtyřdenního pracovního týdne natolik silným impulsem pro změnu zaměstnání, že by respondenti uvažovali o opuštění svého současného zaměstnavatele. Zaměstnanci měli na výběr z pěti odpovědí – určitě ano, asi ano, asi ne, určitě ne a bez odpovědi.

Možnost bez odpovědi zvolilo 5 respondentů. Ke změně zaměstnání by se přiklonilo celkem 23 zaměstnanců, ve stávající práci by zůstalo 20 zaměstnanců. Z těch, kteří by zaměstnání měnili, byli jen 4, kteří vybrali možnost určitě ano, zatímco mezi zaměstnanci preferujícími stávajícího zaměstnavatele bylo 8, kteří označili určitě ne.



Graf 12 Potenciální změna zaměstnání (vlastní zpracování)

Na závěr dotazníkového šetření byla respondentům dána možnost k vyjádření případných připomínek. Této možnosti nikdo nevyužil.

10.2 Vyhodnocení hypotézy a výzkumných otázek

10.2.1 Hypotéza

H: Volný čas má pro zaměstnance podniku větší váhu než peníze.

Otázky č. 6 a 9, které se přímo týkaly srovnání volného času a peněz (mzdy), dopadly ve prospěch potvrzení této hypotézy. Aritmetickým průměrem bylo zjištěno, že 56 % odpovědí se přiklání k volnému času před penězi.

Pokud by byla zahrnuta i otázka 5, který se týká pouze rozvržení volného času bez možnosti volby peněz, výsledky by byly těsnější, ale stále by se v průměru 53 % odpovědí přiklonilo k volnému času.

Lze konstatovat, že z behaviorálního pohledu preferují zaměstnanci podniku hodnotu volného času před hodnotou peněz. Tato hypotéza byla tedy potvrzena.

10.2.2 Výzkumné otázky

O1: Mají zaměstnanci zájem o kratší pracovní týden?

V otázkách č. 5 a 6 měli zaměstnanci možnost sami rozhodnout o způsobu rozvržení jejich pracovní doby. V průměru 56 % by zvolilo kratší pracovní týden. Ukazuje to na skutečnost, že se jedná o významnou změnu organizace práce a volného času zaměstnanců, která na jedné straně vzbudí oprávněný zájem, ale také přirozené obavy z nového rozvržení pracovní doby.

O2: Jaký vliv má potenciální délka pracovní směny na ochotu změnit současný stav rozvržení pracovní doby?

Tato výzkumná otázka doplňuje a rozvíjí otázku předešlou O1. Opět se jedná o otázky č. 5 a 6. Zatímco v otázce č. 5 by se zaměstnanci v 52 % přiklonili ke stávající osmihodinové směně místo nabízené desetihodinové směny ve čtyřech dnech, v otázce č. 6 by naopak 62,5 % preferovalo devítihodinovou směnu ve čtyřech dnech před stávající osmihodinovou směnou v pěti dnech.

Jak již bylo zmíněno v kapitole 10.1.3, prodloužení směny o dvě hodiny (otázka č. 5) je zjevně vnímáno jako významný nárůst. V souvislosti s předsudkem statu quo, kdy jsou zaměstnanci ukotveni v zaběhlém režimu osmihodinových směn, nepůsobí zřejmě desetihodinová směna jako dostatečně atraktivní, aby předčila možnost mít volný den navíc.

Jakmile je zaměstnancům nabídnuta devítihodinová směna (otázka č. 6) společně se zkrácením pracovního týdne a pracovní doby ze 40 na 36 hodin, je to pro pracovníky mnohem lákavější a jsou ochotni svůj status quo opustit ve prospěch delší směny, ale kratšího pracovního týdne.

O3: Je zkrácení pracovního týdne motivací pro změnu zaměstnání?

Tato výzkumná otázka byla přímo uvedena v otázce č. 10. Ze 43 respondentů, kteří označili některou rozhodovací variantu (kromě možnosti „bez odpovědi“) by zaměstnání určitě měnilo jen 9,3 % (4 odpovědi). Na druhém pólu odpovědí (určitě ne) je 18,6 % zaměstnanců (8 odpovědi). Všech těchto 8 respondentů pracuje pro současného zaměstnavatele více než 10 let.

Z 23 zaměstnanců, kteří by zvažovali změnu zaměstnání (odpovědi určitě ano, asi ano), je dle očekávání 16 z těch, kteří v otázce č. 9 preferovali zkrácený pracovní týden před navýšením mzdy.

Podle výsledků této výzkumné otázky lze předpokládat, že zaměstnavatel nabízející zkrácený pracovní týden by byl vnímán atraktivně při poptávání zaměstnanců na trhu práce.

11 PŘIZPŮSOBENÍ NÁVRHU REŽIMU ČTYŘDENNÍHO PRACOVNÍHO TÝDNE PRO VÝROBNÍ FIRMU

Na základě výsledků analýzy dotazníkového šetření je možno konstatovat, že navrhovaná varianta a) koncept 4/10 by měla mezi zaměstnanci nejmenší podporu. Ačkoli je zde pracovní doba rozvržena do čtyř dnů v týdnu, desetihodinové směny nevnímají zaměstnanci pozitivně.

Zaměstnanci by dle vyhodnocení odpovědí nejvíce preferovali variantu c) rozloženého volna. Z předběžných propočtů v kapitole 8.1 je ovšem patrné, že z pohledu vedení společnosti by se jednalo o nejméně příznivou variantu z hlediska finanční perspektivy. Není tedy pravděpodobné, že by ze strany vedení byla ochota zavádět tuto variantu.

Jako nejvhodnější variantu z pohledu průniku zájmu vedení a zaměstnanců lze označit variantu b) koncept 9/80 podle kritérií popsanych v kapitole 8.1. Tato varianta bude dále označena jako **hlavní**.

V průběhu dotazníkového šetření byla identifikována další možná varianta zkrácení pracovního týdne. V této variantě by zaměstnanci pracovali 36 hodin týdně, rozložených do 4 devítihodinových směn od pondělí do čtvrtka. V podstatě se jedná o rozvržení pracovní doby podle sudého týdne konceptu 9/80. Tato varianta bude označena jako **alternativní**.

V tomto případě by podle odhadu vedení bylo možno při odpracovaných 90 % původní délky pracovní doby dosáhnout 95 % produktivity. Při výpočtu finanční perspektivy této varianty bylo uvažováno 5 % snížení původně odhadovaných tržeb a 5 % snížení výkonové spotřeby. Mzdy pracovníků by se nezvyšovaly, nárůst osobních nákladů by činil 2,9 % opět na potenciální 2 nové zaměstnance a také dalších 0,75 % jako uvažovaný příplatek za noční práci dle původního propočtu při požadavku na dvousměnný provoz dle kapitoly 8.1. Účetní hodnota výsledku hospodaření by byla záporná, hodnota NOPAT by dosáhla 2 460 tis. Kč a hodnota EVA -8 898 tis. Kč. Meziroční přírůstek hodnoty EVA by činil 2 347 tis. Kč.

S ohledem na potřebu vytíženosti výrobních zařízení by na základě případových studií zavedlo vedení společnosti v alternativní variantě modifikaci týkající se státních svátků. V případě, kdy vychází státní svátek na některý z pracovních dnů ve zkráceném týdnu (od pondělí do čtvrtka), bude místo tohoto dne pracovní doba v pátek. Reálně se jedná o 5 státních svátků v roce. Červencové, prosincové a lednové státní svátky vychází na dobu

celopodnikové dovolené. Velký pátek vyjde vždy na pátek, stejně jako Velikonoční pondělí na pondělí (v tomto případě je pracovní doba od úterý do pátku). U zbývajících 5 státních svátků případně v každém roce minimálně jeden na pátek, sobotu nebo neděli, tedy den, kdy by zaměstnanci měli volno¹¹. Úprava rozvržení pracovní doby kvůli státním svátkům by tedy proběhla maximálně čtyřikrát ročně.

Následující tabulka shrnuje rozvržení pracovní doby a očekávané meziroční změny EVA u jednotlivých variant.

Tabulka 25 Srovnání navrhovaných variant úpravy pracovní doby se stávajícím stavem

	Varianta		
	Stávající	Hlavní	Alternativní
Rozvržení pracovní doby	40 h týdně 5 dní v týdnu	Lichý týden 44 h 5 dní v týdnu Sudý týden 36 h 4 dny v týdnu	36 h týdně 4 dny v týdnu
Meziroční změna EVA	+2 987	+2 695	+2 347

(vlastní zpracování)

¹¹Nejčastěji vycházejí dva státní svátky na pátek, sobotu nebo neděli, jde o 4 případy ze 7 možných kombinací. Ve zbývajících 2 případech jsou to státní svátky 3, zde by úprava pracovní doby byla potřeba jen dvakrát ročně.

12 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ A PRAKTICKÁ DOPORUČENÍ K IMPLEMENTACI ČTYŘDENNÍHO PRACOVNÍHO TÝDNE

Výrobní podnik prošel v letech 2020 a 2021 organizačními změnami, které se dotkly vlastnické a majetkové struktury. Zároveň v těchto letech došlo k celkovému útlumu (nejen) ve strojírenském odvětví z důvodu opatření v souvislosti s onemocněním Covid-19, což mělo za následek pokles výkonnosti podniku. Z těchto důvodů i majitelé podniku považují období od roku 2022 jako novou etapu rozvoje společnosti.

Na základě provedené finanční analýzy byly identifikovány možné oblasti, na které by se společnost mohla v budoucnu zaměřit. Finanční analýza vychází z historických dat, poskytuje tedy základní východisko pro budoucí rozhodování.

V majetkové a finanční struktuře je třeba upozornit na vysoký podíl cizích zdrojů na celkových pasivech (téměř dvojnásobný proti hodnotám obvyklým v odvětví) a také vyšší podíl krátkodobých závazků. Tento se také podepisuje u rozdílových ukazatelů, kdy podnik vykazuje nižší podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech než u odvětví. U tokových ukazatelů je významnější položkou podíl osobních nákladů na tržbách podniku, který opět překračuje hodnoty obvyklé v odvětví. Analýza aktivity odhalila nižší hodnoty rentability a likvidity, opět ve srovnání s podniky v odvětví. Výpočet souhrnného indexu IN05 zařadil společnost do pásma s možnými finančními problémy.

K vyčíslení finanční výkonnosti byl použit ukazatel EVA. Po úpravě účetních výkazů pro vyjádření tohoto ukazatele došlo ke zlepšení hodnot většiny poměrových ukazatelů.

Samotný ukazatel EVA dosahuje ve sledovaném období záporných hodnot s výrazným propadem v roce 2021. Příčiny jsou popsány v kapitole 7.6.6., nicméně pozitivním trendem je meziroční přírůstek hodnoty EVA od zmíněného roku 2021.

Na základě výsledků případových studií byly navrženy 3 varianty čtyřdenního pracovního týdne. Pro každou z nich byl vytvořen krátkodobý finanční plán vycházející z makroekonomické prognózy České národní banky (2024b) a vyčísleny jeho dopady na očekávanou hodnotu EVA. Porovnání těchto dopadů je uvedeno v tabulce 24. Podle nich byla vybrána varianta konceptu 9/80, kombinující pětidenní a čtyřdenní pracovní týden.

Následné dotazníkové šetření mělo za cíl zjistit, jaký postoj ke zkrácení pracovní doby zaujímají zaměstnanci podniku a zda je případný čtyřdenní pracovní týden dostatečnou motivací pro změnu zaměstnání.

V šetření vyšlo najevo, že zaměstnanci podniku by se přiklonili ke čtyřdennímu pracovnímu týdnu, preferovaným dnem volna navíc by byl pátek. Při dotazu na své pocity při zkrácení pracovní doby označili zaměstnanci štěstí v nadpoloviční většině případů, jako další v pořadí byla výzva. Obavy a stres se vyskytly v menšině případů.

Výsledky šetření potvrdily hypotézu, podle které přikládají zaměstnanci podniku větší hodnotu svému volnému času před zvýšením mzdy, byť byly výsledky těsné, což je vzhledem k významnosti zavedení takové změny organizace práce pochopitelné.

V rámci přizpůsobení návrhu čtyřdenního pracovního týdne podle výsledků odpovědí zaměstnanců přibyla k původně vybrané variantě z výsledků studií také další, která byla označena jako alternativní.

Vedení společnosti má na výběr mezi 3 možnostmi. Zůstat u stávajícího rozvržení pracovního týdne s očekávaným přírůstkem hodnoty EVA 2 987 tis. Kč, zavést vybranou hlavní variantu s očekávaným přírůstkem hodnoty EVA 2 695 tis. Kč nebo zvolit alternativní variantu s očekávaným přírůstkem hodnoty EVA 2 347 tis. Kč. V souladu s dříve zmíněným předsudkem statu quo je pro vedení nejjednodušší a finančně nejvýhodnější zachování stávajícího pětidenního pracovního týdne.

Podnik se prezentuje jako stabilní zaměstnavatel, který vnímá potřeby svých zaměstnanců a snaží se jim naslouchat. Zavedení zkráceného pracovního týdne by bylo krokem odvážným a v současnosti ojedinělým. Dopady na finanční výkonnost společnosti v hlavní variantě tvoří zhruba desetiprocentní snížení očekávaného přírůstku hodnoty EVA. V dlouhodobějším horizontu lze vzít v potaz další faktory. Jak bylo uvedeno ve SWOT analýze podniku v tabulce 2, mezi slabé stránky podniku patří málo efektivní reklama, s tím spojené malé povědomí o společnosti a málo pružné zavádění inovací, mezi hrozbami byla zmíněna omezená nabídka pracovních sil.

Zavedení čtyřdenního týdne by rozhodně zvýšilo povědomí o společnosti a zřejmě by mělo větší dosah než současná reklama. Zároveň by se společnost mezi konkurencí profilovala jako atraktivní zaměstnavatel. Nabídka týdne dovolené navíc (pro zaměstnance, kteří mají ze zákona nárok na minimálně 4 týdny dovolené) je v dnešní době téměř standardem. Pokud se na trhu práce objeví zaměstnavatel nabízející 24 dnů volna navíc (počítáno

z délky kalendářního roku 52 týdnů minus 4 týdny zákonné dovolené, ze zbývajících 48 týdnů je každý sudý čtyřdenní s volným pátkem), nepochybně si zajistí pozornost potenciálních zájemců o práci a může přilákat zkušené zaměstnance a nové talenty. Kromě pracovníků by image progresivního podniku mohla příznivě zapůsobit na případné zahraniční zákazníky, což je dle SWOT analýzy jedna z příležitostí podniku.

Při zvážení uvedených faktorů lze společnosti doporučit zavedení hlavní varianty čtyřdenního pracovního týdne, z počátku na zkušební období. Podle případových studií měly zapojené firmy dvouměsíční přípravné období a šestiměsíční zkušební provoz. Po jeho skončení se mohly rozhodnout, zda budou pokračovat ve zkráceném pracovním týdnu nebo ne. Tento postup lze doporučit i pro výrobní podnik. Klíčovou se jeví komunikace se zaměstnanci, aby jim byly vysvětleny všechny kroky implementace nového rozvržení pracovního týdne a zároveň aby byli připraveni na možnost vrátit se zpět ke stávajícímu pětidennímu pracovnímu týdnu. Na vedení to bude klást zvýšené nároky v oblasti prezentace informací o stavu tohoto projektu a mnoho trpělivosti při vysvětlování všech dílčích postupů a průběžných výsledků. Zároveň se musí připravit i na fakt, jak prezentovat případný neúspěch.

Nejdůležitějším ukazatelem bude sledování produktivity práce a schopnosti plnit dodací lhůty zákazníkům.

Po skončení šestiměsíčního zkušebního období je nutno vyhodnotit klíčové metriky a rozhodnout o dalším vývoji. Nabízejí se 4 varianty:

- Návrat k pětidennímu pracovnímu týdnu.
- Pokračování v zavedené hlavní variantě zkrácení pracovního týdne.
- Přejít na alternativní variantu čtyřdenního pracovního týdne.
- Aplikace modifikace rozvržení pracovní doby vzešlé z poznatků ze šestiměsíčního zkušebního období.

Společnost si zakládá na tom, že v zaměstnancích vidí to nejcennější, co má, a že ruce jejich zaměstnanců ji živí. Pokud zaměstnanci budou mít stejný pocit sounáležitosti se společností, může být projekt zavedení čtyřdenního pracovního týdne ve výrobní firmě úspěšný.

13 NÁVRHY NA BUDOUCÍ VÝZKUM V OBLASTI ROZVRŽENÍ PRACOVNÍHO TÝDNE Z BEHAVIORÁLNĚ FINANČNÍ PERSPEKTIVY

Zkrácení pracovního týdne je bezesporu velkou výzvou současné doby. I v době automatizace, robotizace a vývoje technologií umělé inteligence bude stále potřebná lidská práce. Zejména poptávka po kvalifikovaných zaměstnancích bude zřejmě stálá, rutinní a jednoduché činnosti jsou více ohroženy nástupem hojně diskutovaného průmyslu 4.0.

V některých oborech lidské činnosti jsou podmínky pro zkrácení pracovní doby již nyní, v jiných oborech to bude trvat déle nebo s vyššími náklady. Udržení erudovaných zaměstnanců bude zásadní, je proto nutné dostatečně sledovat jejich potřeby a preference.

Jedním z možných témat výzkumu z behaviorálně finanční perspektivy, které vyplynulo z dotazníkového šetření (ovšem jen mezi zaměstnanci jednoho podniku), je psychologické hledisko vnímání přiměřenosti délky pracovní směny jako. Běžně se vychází z osmihodinové pracovní doby jako základní, což má své logické opodstatnění v tom, že délka dne 24 hodin se jednoduše rozdělí na tři osmihodinové směny. Osmihodinová směna působí tedy jako srovnávací kotva, podle které se posuzují změny pracovní doby. Devítihodinová směna byla v dotazníku hodnocena jako vyhovující, o desetihodinovou byl zájem menší, dvouciferná hodnota délky práce byla zjevně odrazující.

Další oblastí výzkumu by mohly být faktory ovlivňující loajalitu zaměstnanců ve smyslu pocitu soudržnosti se zaměstnavatelem. V době, kdy se stává zvykem měnit častěji zaměstnavatele, může být obtížné udržet potřebné zaměstnance. Firmy se předhánějí s nabídkou vyšší mzdy a různých bonusů k ní, dotazníkové šetření ovšem naznačilo možnost, že si zaměstnanci cení více volného času.

Najít ideální rozvržení pracovního týdne jako průsečík potřeb zaměstnanců a zaměstnavatelů není jednoduché. Historie a také současné trendy ukazují cestu ke zkracování pracovní doby. Jako každá velká změna i tato vyvolává více otázek než odpovědí.

14 LIMITY VÝZKUMU DIPLOMOVÉ PRÁCE

Diplomová práce zahrnuje hypotézy a výzkumné otázky, má ovšem omezující faktory, které je třeba zohlednit.

Hlavním limitem výzkumu je zaměření na jeden výrobní podnik a omezený vzorek respondentů. Případové studie z implementace čtyřdenního pracovního týdne uvádějí jen velmi malý počet zapojených výrobních podniků, souhrnná zjištění neobsahují konkretizované údaje s výsledky pro toto odvětví, nejsou tedy dostupná odpovídající data pro srovnání s ostatními výrobními společnostmi.

Pro možnost zobecnění dosažených výsledků této práce by bylo nutno rozšířit oblast respondentů o další výrobní podniky, nejlépe s podobnou strukturou zaměstnanců, která byla popsána v identifikačních otázkách v kapitole 10.1.1. Vše ovšem záleží na ochotě ostatních podniků ke spolupráci a účasti na výzkumu, kdy by měly poskytovat svá data pro srovnání s konkurencí. Je třeba počítat i s tím, že může docházet k nadhodnocování vlastní situace pro lepší „obraz“ podniku v očích konkurence i dalších uživatelů výsledků případného výzkumu.

ZÁVĚR

Diplomová práce měla za úkol doporučit, zda je na základě provedených analýz a dotazníkového šetření výhodného výrobní podnik zavedení čtyřdenního pracovního týdne.

Práce samotná byla rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. Část teoretická zpracovala literární rešerši historického vývoje pracovní doby, představila koncept čtyřdenního pracovního týdne a shrnula výsledky případových studií zahraničních společností, které se k tomuto konceptu připojily. Byla nastíněna finanční a organizační perspektiva zavedení čtyřdenního pracovního týdne z případových studií zmíněných společností.

Praktická část stručně představila výrobní podnik. Dále byla provedena finanční analýza a výpočet ekonomické přidané hodnoty. Podle případových studií byly navrženy 3 varianty zkrácení pracovního týdne a na základě krátkodobého finančního plánu odhadnut jejich dopad na hodnotu EVA. Následně byla formulována hypotéza a výzkumné otázky pro dotazníkové šetření zaměstnanců podniku. Analýzou získaných odpovědí a popisnou statistikou při vyhodnocování výzkumných otázek a hypotézy byla získána data pro úpravu navrhovaných variant čtyřdenního pracovního týdne, z nichž vyšly dvě možnosti, hlavní a alternativní.

V poslední části byly interpretovány výsledky finanční analýzy, identifikovány možné oblasti pro zlepšení hospodaření podniku, konkretizována kritéria pro obě varianty zavedení čtyřdenního pracovního týdne a provedeno doporučení zavedení čtyřdenního pracovního týdne ve zkušebním šestiměsíčním režimu.

Na samotný závěr byly zmíněny dvě možné oblasti k dalšímu výzkumu v oblasti rozvržení pracovní doby z behaviorálně finanční perspektivy. Tyto oblasti byly identifikovány na základě dotazníkového šetření mezi zaměstnanci podniku.

Zvětšením cílové skupiny o zaměstnance jiných výrobních podniků by vznikl prostor pro hlubší zkoumání této problematiky a potenciální nastínění dalšího vývoje v oblasti zkracování pracovní doby.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

4 Day Week Global, 2023. Online. Dostupné z: <https://www.4dayweek.com/>. [cit. 2024-02-17].

ABUEISH, Tamara, 2023. *Study sees 90 pct rise in productivity, happiness after Sharjah's four-day work week*. Online. In: Al Arabiya News. Dostupné z: <https://english.alarabiya.net/News/gulf/2023/02/01/-Sharjah-s-four-day-work-week-sees-90pct-improvement-in-job-productivity-happiness->. [cit. 2024-02-20].

BĚLINA, Miroslav, 2001. *Pracovní právo*. Beckovy právnické učebnice. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-521-6.

BELLET, Clement. S.; DE NEVE, Jan-Emmanuel a WARD, George, 2019. *Does Employee Happiness Have an Impact on Productivity?* Saïd Business School. Dostupné z: <https://ssrn.com/abstract=3470734>. [cit. 2024-04-02].

BLAIR, William M., 1956. Nixon Foresees 4-Day Work Week. *New York Times*. September, 23, s. 1.

BREGMAN, Rutger, 2018. *Utopia for Realists: And How We Can Get There*. Bloomsbury Publishing. ISBN 978-14-088-9321-0.

CAMBRIDGE DICTIONARY, [*Australasia | English Meaning - Cambridge Dictionary*], 2024. Online. Cambridge Dictionary. Dostupné z: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/australasia>. [cit. 2024-02-27].

CARTWRIGHT, Edward, 2018. *Behavioral economics*. Third edition. Routledge advanced texts in economics and finance. London: Routledge, Taylor & Francis Group. ISBN 978-1-138-09712-4.

CUADRA, Deanna, 2023. *Kickstarter is officially on a 4-day workweek after a successful pilot*. Online. In: Employee Benefit News. Dostupné z: <https://www.benefitnews.com/news/kickstarter-is-officially-on-a-4-day-workweek>. [cit. 2024-02-19].

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, 2024a. *ČNB ARAD*. Online. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/arad/#/cs/sets>. [cit. 2024-03-24].

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, 2024b. *Zpráva o měnové politice - zima 2024*. Online. ISSN 2695-1169. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/export/sites/cnb/cs/menova->

politika/.galleries/zpravy_o_menove_politice/2024/zima_2024/download/zomp_2024_zim a.pdf. [cit. 2024-04-04].

ČESKO, 2006. Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006, zákoník práce. Online. In: *[Systém ASPI]. Wolters Kluwer*. Dostupné z: <https://www.aspi.cz>. ISSN 2336-517X [cit. 2024-3-27].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2024. Online. Nejnovější ekonomické údaje. 2024-03-13. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualniinformace>. [cit. 2024-03-28].

ČORNEJ, Petr, 2003. *Dějiny zemí Koruny české*. 9. vyd. Praha: Paseka. ISBN 80-7185-607-X.

DAMODARAN, Aswath, 2024. *Damodaran Online*. Online. Data: Archives. Dostupné z: <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>. [cit. 2024-03-20].

DELANEY, Helen a CASEY, Catherine, 2022. The promise of a four-day week? A critical appraisal of a management-led initiative. Online. *Employee Relations*. Roč. 44, č. 1, s. 179-190. ISSN 0142-5455. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/ER-02-2021-0056>. [cit. 2024-04-08].

EURO.CZ, Češi mění zaměstnání jednou za pět let. Nejčastěji v lednu a v září, 2018. Online. *Euro.cz*. Dostupné z: <https://www.euro.cz/clanky/oblíbeny-cas-pro-zmenu-zamestnani-leden-a-zari-1419908/>. [cit. 2024-04-09].

FARZIN, Y. Hossein a AKAO, Ken-Ichi. Non-Pecuniary Value of Employment and Individual Labor Supply. Online. Working Papers, Fondazione Eni Enrico Mattei. Dostupné z: <https://doi.org/10.2139/ssrn.643722>. [cit. 2024-04-09].

GALVAS, Milan, 2012. *Pracovní právo*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-5852-1.

HARALDSSON, Guðmundur D. a KELLAM, Jack, 2021. *Going Public: Iceland's Journey to a Shorter Working Week*. Alda, Association for Democracy and Sustainability. Dostupné z: https://autonomy.work/wp-content/uploads/2021/06/ICELAND_4DW.pdf. [cit. 2024-02-19].

HARIKA, B. a PASHA, Syed M., 2019. A case study on four day workweek at Perpetual Guardian – New Zealand. *International Journal of Scientific Progress and Research*. Roč. 64, č. 164, s. 1–4. ISSN: 2349-4689. Dostupné z: https://www.ij spr.com/citations/v64n1/IJSPR_6401_30405.pdf. [cit. 2024-02-19].

KADLECOVÁ, Marta, 1991. *Československé dějiny státu a práva (1918-1945)*. Brno: Doplněk. ISBN 80-210-0346-4.

KELLIHER, Clare a ANDERSON, Deirdre, 2010. Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. Online. *Human Relations*. Roč. 63, č. 1, s. 83-106. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/0018726709349199>. [cit. 2024-04-10].

KELLY, Orla; SCHOR, Juliet B.; FAN, Wen; BEZDENEZHNYKH, Tatiana a HUBBARD, Niamh Bridson, 2022. *The Four Day Week: Assessing global trials of reduced work time with no reduction in pay: Evidence from Ireland*. University College Dublin, Press. ISBN 978-1-910963-65-4.

KENNY, Martin T. 1974. Public Employee Attitudes toward the Four-Day Work Week. *Public Personnel Management*. Roč. 3, č. 2, s. 159–161. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/009102607400300212>. [cit. 2024-02-16].

KEYNES, John Maynard, 1963. *Essays in Persuasion*. Dotisk. New York: Norton. ISBN 978-03-930-0190-7.

KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra; REMEŠ, Daniel a ŠTEKER, Karel, 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Prosperita firmy. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0563-2.

KUBÍČKOVÁ, Dana a JINDŘICHOVSKÁ, Irena, 2015. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. Beckova edice ekonomie. V Praze: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-538-1.

KUBÍNKOVÁ, Marcela, 2006. *Nový zákoník práce: s účinností od 1. ledna 2007 a související předpisy: s exkluzivním výkladem a příklady pro praxi*. Paragrafy do kapsy. Praha: Sondy. ISBN 80-86846-15-6.

KUTARŇOVÁ, Jana, 2014. Jak dlouho Češi vydrží v jedné práci? Online. Dostupné z: [jobs.cz](https://www.jobs.cz/poradna/jak-dlouho-cesi-vydrzi-v-jedne-praci/), <https://www.jobs.cz/poradna/jak-dlouho-cesi-vydrzi-v-jedne-praci/>. [cit. 2024-04-09].

LEPINTEUR, Anthony, 2019. The shorter workweek and worker wellbeing: Evidence from Portugal and France. Online. *Labour Economics*. Roč. 2019, č. 48, s. 204-220. ISSN 0927-5371. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2018.05.010>. [cit. 2024-04-12].

LEWIS, Kyle; STRONGE, Will; KELLAM, Jack a KIKUCHI, Lukas, 2023. *The results are in: The UK's four-day work week pilot*. Hampshire: Autonomy.

- LNĚNIČKOVÁ, Jitka, 1995. *České země v době osvícenství*. Ilustroval Jan MAGET. Dějiny v obrazech. Praha: Albatros. ISBN 80-00-00233-7.
- LOWE, Karen a WHELEHAN, Dale, 2023. *South Africa country pilot repost*. 4 Day Week Global.
- MALÝ, Karel a SIVÁK, Florián, 1993. *Dějiny státu a práva v českých zemích a na Slovensku*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Jinočany: H & H. ISBN 80-85467-61-5.
- MANDELOVÁ, Helena; KUNSTOVÁ, Eliška a PAŘÍZKOVÁ, Ilona, 2001. *Dějiny pravěku a starověku*. Ilustroval Jan TICHÝ. Praha: Dialog. ISBN 80-86218-57-0.
- MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2024. *Panorama zpracovatelského průmyslu ČR*. Online. MPO ČR. 2005–2024. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/panorama-interaktivni-tabulka.html>. [cit. 2024-03-10].
- MRKVIČKA, Josef a KOLÁŘ, Pavel, 2006. *Finanční analýza*. 2., přeprac. vyd. Praha: ASPI. ISBN 80-7357-219-2.
- PECCHI, Lorenzo a PIGA, Gustavo, c2008. *Revisiting Keynes: economic possibilities for our grandchildren*. Cambridge, Mass.: MIT Press. ISBN 978-02-621-6249-4.
- RŮČKOVÁ, Petra, 2021. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 7. aktualizované vydání. Finance (Grada). Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3124-2.
- SABAN, Darwis; BASALAMAH, Salim; GANI, Achmad a RAHMAN, Zainuddin, 2020. Impact Of Islamic Work Ethics, Competencies, Compensation, Work Culture On Job Satisfaction And Employee Performance: The Case Of Four Star Hotels. Online. *European Journal of Business and Management Research*. Roč. 5, č. 1. Dostupné z: <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.1.181>. [cit. 2024-04-10].
- SCHOR, Juliet B.; FAN, Wen a GU, Guolin, 2023a. *Experimenting with a 4 day week in Australasia*. 4 Day Week Global.
- SCHOR, Juliet B.; FAN, Wen a GU, Guolin, 2023b. *The 4 day week: 12 months on – with new US and Canadian research*. 4 Day Week Global.
- STEWART, Bennett G., 1991. *The Quest for Value: A Guide for Senior Managers*. New York: HarperBusiness. ISBN 978-08-8730418-7.

THALER, Richard H., 2017. *Neočekávané chování: příběh behaviorální ekonomie*. Praha: Argo. ISBN 978-80-257-2121-6.

THALER, Richard H. a SUNSTEIN, Cass R., 2021. *Nudge: The Final Edition*. New York: Penguin Books. ISBN 978-0-143-13700-9.

TVERSKY, Amos a KAHNEMAN, Daniel, 1973. Availability: A Heuristic for Judging Frequency and Probability. *Cognitive Psychology*. Roč. 5, č. 2, s. 207-232.

TVERSKY, Amos a KAHNEMAN, Daniel, 1974. Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*. Vol. 185, No. 4157, s. 1124-1131.

VOCHOZKA, Marek, 2020. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. aktualizované vydání. Finance (Grada). Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-1701-7.

WEAVER, Keneth M., 1974. *An exploratory analysis of the determinant variables influencing successful implementation of a four-day workweek* (Doctoral dissertation, Louisiana State University and Agricultural & Mechanical College). Dostupné z: https://repository.lsu.edu/gradschool_disstheses/2641. [cit. 2024-02-14].

Welcome to the Jungle Case Study - 4 Day Week, 2021. Dostupné také z: https://issuu.com/4dayweekglobal/docs/welcome_to_the_jungle_4dayweek-study-en-wttj. [cit. 2024-02-19].

WILLIAMS, Ashley, 2019. *Time Poor and Unhappy*. The Big Idea Series. Brighton: Harvard Business Review. ISSN 0017-8012.

WONG, Belle, MAIN, Kelly (ed.), 2024. *What Is A 9/80 Work Schedule? Definition, Pros & Cons*. Online. In: Forbes Advisor. Dostupné z: <https://www.forbes.com/advisor/business/9-80-work-schedule/>. [cit. 2024-02-19].

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

A	Aktiva
C	Capital (kapitál podniku)
CAPM	Capital Asset Pricing Model (model oceňování kapitálových aktiv)
CK	Cizí kapitál
ČNB	Česká národní banka
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČSÚ	Český statistický úřad
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DM	Dlouhodobý majetek
EAT	Earnings after Taxes (čistý zisk)
EBIT	Earnings before Interest and Taxes (zisk před zdaněním a úroky)
EBITDA	Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (zisk před zdaněním, úroky a odpisy)
EBT	Earnings before Taxes (zisk před zdaněním)
EVA	Economic Value Added (ekonomická přidaná hodnota)
N_{CK}	Náklady na cizí kapitál
N_{VK}	Náklady na vlastní kapitál
NOA	Net Operating Assets (čistá operativní aktiva)
NOPAT	Net Operating Profit after Taxes (čistý operativní zisk po zdanění)
OA	Oběžná aktiva
ROA	Return on Assets (rentabilita aktiv)
ROE	Return on Equity (rentabilita vlastního kapitálu)
ROS	Return on Sales (rentabilita tržeb)
SWOT	Strenghts (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby)

VK Vlastní kapitál

VZZ Výkaz zisku a ztráty

WACC Weighted Average Costs of Capital (průměrné vážené náklady na kapitál)

SEZNAM VZORCŮ

Vzorec 1 Výpočet ekonomické přidané hodnoty.....	44
Vzorec 2 Výpočet vážených průměrných nákladů kapitálu	48

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Vývoj indexu IN05 v letech 2020–2023	44
Graf 2 Vývoj hodnoty EVA v letech 2020–2023	49
Graf 3 Délka práce ve společnosti	58
Graf 4 Věk respondentů	59
Graf 5 Pracoviště respondentů	59
Graf 6 Spokojenost se zaměstnáním	60
Graf 7 Preference rozvržení čtyřicetihodinové pracovní doby	61
Graf 8 Preference volného času před zvýšením mzdy	62
Graf 9 Preference volného dne	62
Graf 10 Převládající pocit při zavedení čtyřdenního týdne	63
Graf 11 Návrat k pětidennímu týdnu a zvýšení mzdy	64
Graf 12 Potenciální změna zaměstnání	65

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Průměrný počet zaměstnanců společnosti, horizontální analýza.....	36
Tabulka 2 SWOT analýza společnosti.....	36
Tabulka 3 Horizontální analýza majetkové struktury společnosti.....	37
Tabulka 4 Vertikální analýza majetkové struktury společnosti.....	38
Tabulka 5 Horizontální analýza finanční struktury společnosti	38
Tabulka 6 Vertikální analýza finanční struktury společnosti	39
Tabulka 7 Horizontální analýza vybraných položek VZZ společnosti.....	39
Tabulka 8 Vertikální analýza vybraných položek VZZ společnosti.....	40
Tabulka 9 Ukazatele zisku společnosti	40
Tabulka 10 Horizontální analýza ukazatelů zisku společnosti	41
Tabulka 11 Vývoj čistého pracovního kapitálu společnosti	41
Tabulka 12 Ukazatele rentability společnosti	41
Tabulka 13 Ukazatele aktivity společnosti	42
Tabulka 14 Ukazatele zadluženosti společnost	42
Tabulka 15 Ukazatele likvidity společnosti.....	43
Tabulka 16 Výpočet indexu IN05.....	43
Tabulka 17 Přehled změn při převodu na čistá operativní aktiva.....	45
Tabulka 18 Upravená majetková část rozvahy	46
Tabulka 19 Upravená finanční část rozvahy.....	46
Tabulka 20 Úpravy VH před zdaněním	47
Tabulka 21 Výpočet WACC.....	48
Tabulka 22 Výpočet EVA.....	49
Tabulka 23 Odhadovaná hodnota EVA v roce 2024	54
Tabulka 24 Srovnání dopadu jednotlivých variant zkrácení pracovního týdne na odhadovanou hodnotu ukazatele EVA v roce 2024.....	55
Tabulka 25 Srovnání navrhovaných variant úpravy pracovní doby se stávajícím stavem ..	69

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Porovnání poměrových ukazatelů

Příloha P II: Dotazník pro zaměstnance společnosti

PŘÍLOHA P I: POROVNÁNÍ POMĚROVÝCH UKAZATELŮ

Porovnání původních a přepracovaných poměrových ukazatelů

Ukazatel	Původní				Upravený			
	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023
ROA (přepracováno z EAT)	0,39%	-7,27%	0,39%	-1,46%	1,05%	-4,71%	0,82%	1,26%
ROE	1,00%	-19,71%	1,46%	-13,32%	1,53%	-6,95%	1,21%	1,84%
ROS (přepracováno z EAT)	0,34%	-5,69%	0,23%	-0,75%	1,14%	-4,90%	0,80%	1,13%
Obrat aktiv	1,15	1,28	1,72	1,95	0,92	0,96	1,03	1,11
Obrat závazků	1,89	2,04	2,34	2,38	2,98	2,98	3,19	3,54
Celková zadluženost	60,69%	62,69%	73,38%	81,88%	30,90%	32,22%	32,29%	31,45%
Míra zadluženosti	1,56	1,70	2,77	4,52	0,45	0,48	0,48	0,46
Krytí DM vl. kapitálem	1,20	1,07	2,38	1,24	1,02	0,98	0,98	0,98
Běžná likvidita (III.)	1,52	1,39	1,28	1,26	3,13	2,46	2,33	2,13
Pohotová likvidita (II.)	0,59	0,53	0,61	0,59	1,19	0,93	1,10	0,98
Hotovostní likvidita (I.)	0,06	0,03	0,03	0,03	0,12	0,05	0,05	0,05
Podíl ČPK na OA	34,37%	28,41%	21,61%	20,69%	59,86%	62,84%	58,27%	62,39%

(vlastní zpracování dle interních dat společnosti)

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE SPOLEČNOSTI

Pracovní doba a spokojenost se zaměstnáním

Dobrý den, jmenuji se Lubor Horák a v rámci své diplomové práce zkoumám možnosti rozvržení pracovní doby, pracovní výhody pro zaměstnance a spokojenost se zaměstnáním. Věnujte prosím pár minut svého času vyplnění následujícího dotazníku, odpovědi jsou anonymní. Děkuji.

1. Máte rád/a svou současnou práci?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď.*

- Ano
- Ne
- Bez odpovědi

2. Jak dlouho pracujete ve společnosti?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď.*

- Méně než 5 let
- 5 až 10 let
- Více než 10 let

3. Je Vám

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď.*

- Méně než 35 let
- 35 až 50 let
- Více než 50 let

4. Kde pracujete:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď.*

- Výroba
- Administrativa
- Technika
- Chcete-li upřesnit pracoviště, pište sem:

5. Vaše současná pracovní doba je 40 hodin týdně. Kdybyste si při zachování současné pracovní doby mohli vybrat její rozvržení během týdne, zvolili byste:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď.*

- Pracovat 5 dní po 8 hodinách
- Pracovat 4 dny po 10 hodinách

6. Představte si následující situaci – vedení společnosti Vám nabídne dvě varianty úpravy mzdy. Pro kterou byste se rozhodli?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď.*

- Zvýšení Vaší mzdy o 10 % při zachování současného rozložení pracovní doby - 5 dnů po 8 hodinách.
- Zachování Vaší současné mzdy při zkrácení pracovní doby - 4 dny po 9 hodinách

7. Nyní si prosím představte další situaci – vedení společnosti rozhodlo, že v rámci úpravy pracovní doby budou všichni zaměstnanci pracovat 4 dny místo 5. Který den v týdnu byste chtěli mít volný?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď.*

- Pondělí
- Středa
- Pátek

8. Jaký pocit by u Vás převládl po zodpovězení předchozí otázky?

Nápověda k otázce: *Můžete vybrat jednu nebo dvě odpovědi, poté klikněte na modrou šipku dalsí.*

- Štěstí. Budu mít více času na rodinu, přátele, koníčky, cestování a další mimopracovní činnosti.
- Stres. Budu muset svou práci "nacpat" do čtyř dnů místo pěti.
- Výzva. Budu si muset svou práci lépe zorganizovat.
- Obava. Když vše nestihnu, budu muset dělat přesčas.

9. Nyní si představte, že opravdu pracujete 4 dny v týdnu a vedení přijde s tím, že je třeba se vrátit k práci v pěti dnech a nabídne Vám za to zvýšení mzdy. K jaké variantě se přikloníte?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď.*

- Požaduji zvýšení o 10 %.
- Požaduji zvýšení o 15 %.
- Můj volný čas má větší cenu, takže mě žádné zvýšení mzdy nepřiměje k tomu, abych znovu pracoval/a 5 dnů.

10. Předěšlé otázky byly teoretické. Kdybyste se nyní dověděl/a, že některá společnost ve Vašem okolí opravdu nabízí práci podobnou té Vaší za srovnatelných mzdových podmínek jen na 4 dny v týdnu, uvažoval/a byste o změně zaměstnání?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď.*

- Určitě ano
- Asi ano
- Asi ne
- Určitě ne
- Bez odpovědi

Děkuji Vám za Váš čas, který jste věnovali vyplnění tohoto dotazníku. Máte-li námět, připomínku, pochvalu či stížnost, můžete ji napsat sem.

Nápověda k otázce: *Dotazník ukončíte kliknutím na tlačítko Odeslat.*