



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Disertační práce

# Manažerská komunikace v malých a středních podnicích

Vypracovala: Ing. Alena Čarvašová

Vedoucí práce: doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

České Budějovice 2023



Prohlašuji, že svou disertační práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své disertační práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 21.9.2023



Za podporu a spolupráci při zpracování disertační práce děkuji svému školiteli doc. Ing. Petru Řehořovi, Ph.D., akademikům z Katedry řízení, prof. RNDr. Tomáši Mrkvičkovi, Ph.D. a své rodině.

Alena Čarvašová



## Seznam zkratek

|       |   |
|-------|---|
| Atd.  | a tak dále  |
| Apod. | a podobně   |
| CEO   | Chief Executive Officer, generální ředitel společnosti                                |
| č.    | číslo   |
| ČSÚ   | Český statistický úřad  |
| ČR    | Česká republika   |
| ESG   | Environmental, Sociale and Governance; nový koncept evropské unie k hodnocení podniků |
| EBIT  | Earnings before Interest and Taxes, zisk před úroky a daněmi                          |
| FFP   | flexibilní formy práce  |
| FSSB  | Family-supportive Supervisor Behaviors, chování nadřízených podporující rodinu        |
| GII   | Gender Inequality Index, index genderové nerovnosti                                   |
| HDP   | hrubý domácí produkt  |
| HRM   | Human Resources Management, řízení lidských zdrojů                                    |
| ICT   | Information and Comunication Technologies, informační a komunikační technologie       |
| MK    | manažerská komunikace   |
| MSP   | malý a střední podnik   |
| Např. | na příklad  |
| OECD  | Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj                                       |
| PDCA  | Pland-Do-Check-Act, plánuj-dělej-kontroluj-jednej                                     |
| ROL   | Return on Labour, návratnost práce  |
| SET   | Social Exchange Theroy, sociologicko-psychologická teorie                             |
| Viz   | Podívejte se  |

## Obsah

|     |  |     |
|-----|--|-----|
| 1   | Úvod.....  | 8   |
| 2   | Cíl práce a hypotézy.....  | 10  |
| 3   | Metodika .....   | 16  |
| 3.1 | Zpracování literární rešerše.....                                  | 16  |
| 3.2 | Dotazníkové šetření.....   | 16  |
| 3.3 | Statistické zpracování dat.....                                    | 19  |
| 3.4 | Porovnání výsledků dotazníkového šetření a literární rešerše ..... | 19  |
| 3.5 | Tvorba vzdělávacích materiálů .....                                | 19  |
| 4   | Přehled řešené problematiky (literární rešerše).....               | 21  |
| 4.1 | Manažerská komunikace.....   | 24  |
| 4.2 | Flexibilní formy práce.....  | 34  |
| 4.3 | Malé a střední podniky.....  | 47  |
| 5   | Výsledky .....   | 50  |
| 5.1 | Získaná data .....   | 50  |
| 5.2 | Analýza dat.....   | 55  |
| 5.3 | Odpovědi na výzkumné otázky.....                                   | 65  |
| 6   | Diskuse a návrh změn .....   | 72  |
| 6.1 | Vzdělávací materiály pro MSP služeb při zavádění FFP.....          | 72  |
| 6.2 | Limity výzkumu a navržených opatření.....                          | 110 |
| 6.3 | Budoucí výzkum .....   | 113 |
| 7   | Závěr .....  | 115 |
| 7.1 | Teoretický přínos .....  | 116 |
| 7.2 | Praktický přínos .....   | 117 |
| 8   | Souhrn .....   | 119 |
| 9   | Seznam použité literatury.....                                     | 120 |



# 1 Úvod

Manažerská komunikace je v odborné literatuře hojně popsáný proces, kterým manažeři sdílejí informace, názory, myšlenky a emoce s ostatními lidmi v organizaci. Manažerská komunikace má několik funkcí, jako jsou plánování, řízení, motivování, koordinování, řešení konfliktů nebo budování vztahů. Manažerská komunikace se může odehrávat v různých úrovních, směrech a kanálech. Kvalita manažerské komunikace ovlivňuje výkonnost organizace, stejně jako spokojenost a angažovanost zaměstnanců (Řehoř, 2012). Jednou z oblastí manažerské komunikace (dále jen MK), která není dostatečně komplexně odborně prozkoumána a popsána, je manažerská komunikace v malých a středních podnicích (dále jen MSP) při zavádění flexibilních forem práce (dále jen FFP). Odborné články se věnují jednotlivým složkám dané problematiky – MK v MSP či jednotlivým FFP, nicméně propojení MK v MSP s konkrétními formami pracovní flexibility prismaticem malých a středních podniků zpracováno není, s výjimkou MK při práci z domova (práce z domova je jednou z FFP). Za účelem zhodnocení této dosud nedostatečně zhodnocené a pro praxi velmi významné oblasti bylo téma disertační práce zúženo a konkretizováno.

Tématem disertační práce je zhodnocení manažerské komunikace v malých a středních podnicích při zavádění flexibilních forem práce. V návaznosti na zhodnocení situace v oblasti MK v MSP při FFP budou navrženy vzdělávací materiály, které přispějí ke zlepšení MK v MSP při FFP, a tím napomohou zvýšit atraktivitu FFP v českých MSP. Jedná se o velmi aktuální téma, které má potenciál napomoci řešit obtížnou situaci na českém trhu práce, který se dlouhodobě potýká s velmi nízkou mírou nezaměstnanosti, a tudíž nedostatkem pracovních sil. V optimálním případě se manažeři podniků díky navrženému vzdělávání naučí vhodně komunikovat při FFP se stávajícími zaměstnanci a začlení FFP do stávajících procesů. Přispějí tím ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a snížení zaměstnanecké fluktuace. Následně budou FFP nabízet novým zaměstnancům. Díky zvýšení využívání FFP bude moci být na trhu práce využita kvalifikovaná nabídka pracovní síly, která bez FFP nemůže na trh práce bez obtíží vstoupit (rodiče malých dětí, studenti, senioři, osoby se zdravotním postižením apod.). Tato úvaha je velmi důležitá zejména v souvislosti s připravovanou důchodovou reformou, která se opírá o potřebu využití pracovní síly z řad rodičů na rodičovské dovolené a starobních důchodců (Kubátová, 2023).

Disertační práce se opírá jednak o aktuální odbornou literaturu z oblasti managementu, komunikace, FFP a řízení MSP, jednak o výsledky dotazníkového šetření provedeného mezi MSP v Jihočeském kraji. V disertační práci jsou nejprve popsány její cíle a hypotézy vztahující se k dotazníkovému šetření, které si kladlo za cíl zhodnotit situaci v oblasti MK v MSP při FFP. Následně je objasněna metodika disertační práce. Dále se disertační práce zaměřuje na odbornou literaturu, jakožto základ pro zpracování výsledků výzkumu a navržení vzdělávacích materiálů tak, aby vytvořené vzdělávací materiály jednak vycházely z praktické situace v podnicích, jednak se opíraly o vědecky ověřené metody komunikace. Výsledkem disertační práce je jednak popis zjištěné situace v oblasti MK v MPS při FFP, jednak informace o tom, jakým způsobem bude zjištění zpracováno do vzdělávacích materiálů. V rámci diskuse jsou představeny vytvořené vzdělávací materiály včetně doporučení, jak s nimi při vzdělávání pracovat. Na závěr je popsáno praktické využití získaných výsledků a doporučení pro další výzkum.

## 2 Cíl práce a hypotézy

Cílem disertační práce je zhodnotit manažerskou komunikaci v malých a středních podnicích při zavádění flexibilních forem práce a navrhnout změny k jejímu zlepšení.

Dílčí cíle disertační práce jsou:

- 1) Vypracovat teoretický přehled manažerské komunikace v oblastech úzce souvisejících s flexibilními formami práce v malých a středních podnicích.
- 2) Zhodnotit manažerskou komunikaci v malých a středních podnicích při zavádění flexibilních forem práce v praxi.
- 3) Porovnat výsledky zhodnocení manažerské komunikace v malých a středních podnicích při zavádění flexibilních forem práce v praxi s poznatky uvedenými v odborné literatuře v oblasti manažerské komunikace.
- 4) Navrhnout prostředek ke zlepšení manažerské komunikace v malých a středních podnicích při zavádění flexibilních forem práce v podobě vytvoření vzdělávacích materiálů.

Místo vzdělávacích materiálů by bylo možno vytvořit metodiku pro manažerskou komunikaci v MSP při zavádění FFP, nicméně ta by musela být velmi obecná, aby vyhovovala podmínkám odlišných podniků. Oproti tomu vzdělávací materiály dávají prostor pro diskusi aktuální situace, pro brainstorming a pro upravení doporučení pro konkrétní organizace. Navržené vzdělávací materiály jsou založeny na interaktivitě, proaktivitě účastníků a jsou primárně určeny pro prezenční skupinovou výuku manažerů MSP, ať už při otevřených školeních pro manažery různých podniků, nebo pro uzavřená školení manažerů z jednoho podniku. Lektorem by měl být nezávislý externí odborník na manažerskou komunikaci, případně pracovník oddělení řízení lidských zdrojů vzdělávané organizace, který má za cíl zavést či zefektivnit v organizaci FFP. Nezávislost lektora, který se může opřít o důvěru a jasně sdělenou podporu jednatelů společnosti, zvyšuje účinnost školení.

Zhodnocení manažerské komunikace v MSP při zavádění FFP bylo provedeno formou výzkumu, který byl zaměřen na nalezení odpovědí na 3 výzkumné otázky:

Výzkumná otázka 1: Je možnost využití flexibilních forem práce zaměstnancům sdělována transparentně?

Výzkumná otázka 2: Které nástroje manažerské komunikace pro FFP jsou pro manažerskou komunikaci využívány nejčastěji?

Výzkumná otázka 3: Které výhody a nevýhody flexibilních forem práce si manažeři uvědomují?

Výzkumná otázka 1 a na ni navazující hypotézy se opírají o výzkum provedený Hari (2017) v kanadských ICT podnicích. Zjistila, že tyto podniky v naprosté většině nastavují podmínky pro FFP při osobních diskrétních rozhovorech se zaměstnanci a nesdělují je transparentně. Tato skutečnost může pro některé zaměstnance a zaměstnavatele skýtat výhodu v možnosti domluvy zcela individuálních podmínek odpovídajících konkrétním potřebám, nicméně komplikuje přístup k FFP mnoha osobám, které se obávají požádat o FFP (Fursman & Zodgekar, 2009). Transparentně nastavené podmínky otevírají prostor pro otevřenou atmosféru, která přispívá k maximálnímu přenosu informací (Řehoř, 2012). V rámci transparentně sdělených podmínek je možné doplnit prostor pro nastavení individuálních specifických opatření. Transparentnost podmínek FFP se týká jak stávajících, tak potenciálních zaměstnanců – za transparentní se považuje rovněž sdělení, že do určité doby od nástupu do zaměstnání nebo pro určité pracovní pozice apod. některé FFP poskytovány nejsou.

Výzkumná otázka 2 a na ni navazující hypotézy vychází z doporučení Massachusetts Institute of Technology Center for Work (2018), ve kterém zmiňují konkrétní nástroje komunikace, jež je vhodné při FFP používat.

Výzkumná otázka 3 a na ni navazující hypotézy byly určeny na základě pojmenování výhod FFP v článku Estes (2004).

Odpovědi na výše uvedené výzkumné otázky utvoří spolu s poznatky z odborné literatury základní pilíře vzdělávacích materiálů o manažerské komunikaci MSP při zavádění flexibilních forem práce. Pomocí **transparentní komunikace** podmínek je podporována důvěra mezi zaměstnanci a jejich manažery. Pracovníci využívající FFP díky této transparentnosti a důvěře nejsou terčem závisti ostatních zaměstnanců a chápou podmínky, za kterých je možno FFP využívat. Díky **využívání nástrojů manažerské komunikace** je zajištěna přiměřená informovanost, úkoly a cíle jsou zadávány srozumitelně, bezpečně a je zajištěna kontrola nad činností pracovníka včetně poskytování zpětné vazby. **Uvědo-**

**mění si výhod a nevýhod FFP** přispěje k maximálnímu využití existujících výhod a jejich promítnutí do manažerské komunikace. Za pomoci preventivních opatření budou minimalizována rizika negativních dopadů souvisejících s nevýhodami FFP a bude vytvořen rámec pro jejich komunikaci v rámci organizace.

V návaznosti na výzkumné otázky byly stanoveny hypotézy. **Pro výzkumnou otázku 1 (Je možnost využití flexibilních forem práce zaměstnancům sdělována transparentně?) byly stanoveny následující hypotézy:**

H0<sub>1</sub>: Platí, že možnost využití FFP je zaměstnancům transparentně sdělována v méně než 30 % případů.

HA<sub>1</sub>: Neplatí, že možnost využití FFP je zaměstnancům transparentně sdělována v méně než 30 % případů.

H0<sub>2</sub>: Platí, že mezi transparentností sdělování podmínek pro FFP a intenzitou využívání jednotlivých FFP existuje závislost.

HA<sub>2</sub>: Neplatí, že mezi transparentností sdělování podmínek pro FFP a intenzitou využívání jednotlivých FFP existuje závislost.

H0<sub>3</sub>: Platí, že vzdělání manažera ovlivňuje transparentnost sdělování podmínek pro FFP.

HA<sub>3</sub>: Neplatí, že vzdělání manažera ovlivňuje transparentnost sdělování podmínek pro FFP.

**Pro výzkumnou otázku 2 (Které nástroje manažerské komunikace pro FFP jsou pro manažerskou komunikaci využívány nejčastěji?) byly stanoveny následující hypotézy:**

H0<sub>4</sub>: Platí, že čím více nástrojů manažerské komunikace pro FFP je v organizaci využíváno, tím více pracovních míst s flexibilními podmínkami je organizací nabízeno.

HA<sub>4</sub>: Neplatí, že čím více nástrojů manažerské komunikace pro FFP je v organizaci využíváno, tím více pracovních míst s flexibilními podmínkami je organizací nabízeno.

H0<sub>5</sub>: Platí, že mezi počtem využívaných konkrétních nástrojů manažerské komunikace pro FFP a počtem nabízených pracovních míst s jednotlivými druhy flexibilních pracovních podmínek existuje závislost.

HA<sub>5</sub>: Neplatí, že mezi počtem využívaných konkrétních nástrojů manažerské komunikace pro FFP a počtem nabízených pracovních míst s jednotlivými druhy flexibilních pracovních podmínek existuje závislost.

H0<sub>6</sub>: Platí, že alespoň jedna z osobnostních charakteristik manažera ovlivňuje intenzitu využití konkrétního nástroje manažerské komunikace.

HA<sub>6</sub>: Neplatí, že alespoň jedna z osobnostních charakteristik manažera, ovlivňuje intenzitu využití konkrétního nástroje manažerské komunikace.

**Pro výzkumnou otázku 3 (Které výhody a nevýhody flexibilních forem práce si manažeři uvědomují?) byly stanoveny následující hypotézy:**

H0<sub>7</sub>: Platí, že mezi počtem výhod FFP, které si manažer uvědomuje, a počtem nabízených pracovních míst s flexibilními podmínkami existuje závislost.

HA<sub>7</sub>: Neplatí, že mezi počtem výhod FFP, které si manažer uvědomuje, a počtem nabízených pracovních míst s flexibilními podmínkami existuje závislost.

H0<sub>8</sub>: Platí, že alespoň jedna z osobnostních charakteristik manažera ovlivňuje počet výhod a nevýhod FFP, které si manažer uvědomuje.

HA<sub>8</sub>: Neplatí, že alespoň jedna z osobnostních charakteristik manažera ovlivňuje počet výhod a nevýhod FFP, které si manažer uvědomuje.

H0<sub>9</sub>: Platí, že uvědomění si výhody FFP v podobě přilákání zaměstnanců z řad žen závisí na počtu pracovních míst s flexibilními podmínkami, které zaměstnavatel nabízí.

HA<sub>9</sub>: Neplatí, že uvědomění si výhody FFP v podobě přilákání zaměstnanců z řad žen závisí na počtu pracovních míst s flexibilními podmínkami, které zaměstnavatel nabízí.

Potvrzení či nepotvrzení výše uvedených hypotéz bude využito při tvorbě vzdělávacích materiálů. Odpověď na výzkumnou otázku 1 a související hypotézy je zásadní pro nastavení pravidel FFP a následnou manažerskou komunikaci. MSP, které se připravují zavádět FFP, se nastavením transparentních pravidel pro poskytování flexibilních pracovních podmínek vyvarují negativního vlivu na podnikovou kulturu a přispějí k budování důvěry uvnitř organizace. Pakliže výsledek výzkumu prokáže H<sub>01</sub>, bude ve vzdělávacích materiálech věnována zevrubná pozornost právě tématu transparentní komunikace.

Bude-li prokázána H<sub>02</sub>, a tato závislost bude pozitivní, bude zavedení transparentních pravidel o to významnější pro dosažení cíle – zvýšení počtu nabízených pracovních míst s flexibilními podmínkami. Pokud se podaří zaměstnavatelům zavést transparentní pravidla pro umožnění FFP, budou ochotni ve větší míře nabízet pracovní místa s flexibilními podmínkami tam, kde je to provozně možné a zaměstnanci požadované.

Bude-li prokázána H<sub>03</sub>, bude ve vzdělávacích materiálech speciální pozornost věnována uvědomění si úrovně vlastního vzdělání a jeho vlivu na komunikaci v oblasti FFP a zvážení slabých a silných stránek zvoleného přístupu manažera z hlediska hospodaření organizace a řídicích procesů.

Případné prokázání H<sub>04</sub> poukáže na důležitost zavedení co nejvyššího počtu nástrojů manažerské komunikace (s ohledem na jejich vhodnost pro interní procesy) pro následnou ochotu zaměstnavatelů nabízet pracovní místa s flexibilními podmínkami. Jestliže se manažeři naučí využívat nástrojů manažerské komunikace, dostanou možnost oprostít se od některých obav spojených se zaváděním FFP. Zavedení zmiňovaných nástrojů manažerské komunikace v souladu se sledem jednotlivých procesů v organizaci je prospěšné rovněž pro vedení pracovníků, kteří nepracují v rámci FFP.

Pokud bude prokázána H<sub>05</sub>, budou organizace ve vzdělávacích materiálech upozorněny na důležitost zavedení nástrojů MK při daných konkrétních FFP, při nichž v dotazovaných podnicích je nejčastěji používáno.

Podaří-li se prokázat H0<sub>6</sub>, budou manažeři v rámci vzdělávacích materiálů vedeni k zamyšlení nad vlastními osobnostními charakteristikami a úvahou, proč jednotlivé nástroje MK jsou jim bližší než jiné a jaký má tato skutečnost vliv na jejich MK.

Prokázání H0<sub>7</sub>, povede k jednoznačnému pojmenování výhod jednotlivých FFP ve vzdělávacích materiálech, včetně jejich možného praktického uplatnění a využití v rámci manažerské komunikace.

V případě prokázání H0<sub>8</sub> budou manažeři ve vzdělávacích materiálech vedeni k uvědomění si vlastních charakteristik a souvislosti s uvědomováním si výhod a nevýhod FFP s cílem posílit uvědomění si konkrétních výhod FFP u manažerů, kteří si díky svým charakteristikám některé výhody neuvědomují.

Pokud bude prokázána H0<sub>9</sub>, bude ve vzdělávacích materiálech kladen důraz na manažerskou komunikaci, pomocí níž bude využito výhody FFP v podobě přilákání kvalifikovaných zaměstnanců z řad žen. V období velmi nízké míry nezaměstnanosti v národní ekonomice, kdy je trh práce zcela vyčerpán, je vhodné podpořit a motivovat maminky k návratu na trh práce (Horská, 2023).

Přehledné shrnutí návaznosti cíle disertační práce, dílčích cílů, výzkumných otázek, hypotéz a použitých statistických metod je k dispozici v příloze 8.



## 3 Metodika

### 3.1 Zpracování literární rešerše

Vědecký výzkum je založen jednak na dlouhodobém studiu odborné vědecké literatury v oblasti manažerské komunikace a flexibilních forem práce, jednak na několik let trvajícím sledování situace na trhu práce v České republice. Zpracování literární rešerše probíhalo nejintenzivněji v první polovině roku 2018. V návaznosti na takto získané poznatky byly stanoveny výzkumné otázky a hypotézy. Následně byly dostupné odborné texty související se zkoumanou problematikou sledovány a do literární rešerše doplňovány průběžně až do zpracování disertační práce v roce 2023, a to z následujících důvodů:

- 1) Statistické údaje týkající se trhu práce bylo potřeba aktualizovat.
- 2) V průběhu vědecké práce došlo k zásadním celospolečenským změnám způsobeným pandemií COVID-19, která měla potenciál ovlivnit zkoumanou problematiku.
- 3) Trh práce a flexibilní formy práce jsou neustále se vyvíjející oblast, která postupně reaguje na potřeby nabídky práce a poptávky po práci. Pokud má vědecká práce přinést prospěch k řešení problematiky, je nutné, aby sledovala aktuální trendy jak v oblasti odborné literatury, tak také v oblasti vznikajících doporučení ze strany institucí a poradenských společností.

### 3.2 Dotazníkové šetření

Na zpracování literární rešerše, stanovení výzkumných otázek a hypotéz navázalo dotazníkové šetření zacílené na zhodnocení aktuální situace manažerské komunikace v malých a středních podnicích při zavádění flexibilních forem práce. Dotazníkové šetření jako metoda sběru dat bylo zvoleno zejména s ohledem na jeho standardizovatelnost a kvantifikovatelnost, což objektivizuje analýzu a interpretaci dat. Data jsou jednoznačně porovnatelná. Dotazníkové šetření dále umožňuje získání relativně velkého počtu respondentů, aniž by bylo zásadně zasaženo do jejich časové kapacity. Další metody sběru dat, mezi které patří experiment či pozorování, nebyly pro daný výzkum relevantní, nicméně by bylo velmi přínosné je aplikovat v případě hodnocení účinnosti zavedení konkrétních doporučení, která z výzkumu vyplynou. Zvažována byla rovněž metoda sběru dat za po-

moci řízených rozhovorů. Byla však pro daný účel vyhodnocena jako nevhodná. Umožňuje sice prohloubit téma, zjistit motivy a postoje respondentů, ale následně může vést k získání dat, která nelze objektivně porovnat. Dále metoda rozhovorů byla zamítnuta s ohledem na téma, které je spojeno s celospolečenskými genderovými postoji a mohlo by dotazovaného přimět ke zkresleným odpovědím tváří v tvář tazateli. Dotazníkové šetření generuje velmi dobře kvantifikovatelná data, není pro respondenty časově náročné, termín vyplnění mohou zvolit libovolně dle aktuálních možností a respondentům zůstává zachována anonymita potřebná pro poskytnutí pravdivých odpovědí.

Dotazníkové šetření probíhalo od podzimu 2018 do léta 2019. Bylo provedeno mezi zaměstnavateli zejména v Jihočeském kraji – v regionu, kde působí Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. S výsledky výzkumu budou cíleně seznamováni studenti univerzity, kteří nejčastěji vstupují do praxe v daném kraji, a budou mít možnost zde ovlivnit postoj organizací k FFP. Dotazování byli zaměstnavatelé působící v sektoru služeb a vzdělávání, kteří zaměstnávají minimálně 2 zaměstnance, maximálně 250 zaměstnanců. Minimální počet 2 zaměstnanců byl stanoven z důvodu relevantnosti získaných dat (zjištění transparentnosti sdělování podmínek pro FFP, zastupitelnost pracovníků apod.). Cílovou skupinou dotazníkového šetření byli manažeři organizací s přímým vlivem na personální řízení a komunikaci v organizaci. Jednotlivé organizace byly vyhledávány na internetu dle vyhledávacího hesla „malé a střední podniky v Jihočeském kraji“. Z vyhledaných podniků byly následně vybrány ty, které poskytovaly služby či vzdělávání jako svou převažující činnost. Následně tazatel dohledal kontakt na jednatele\*lku nebo personálního ředitele\*lku podniku a kontaktoval je s žádostí o vyplnění dotazníku. Z každého podniku vyplnil dotazník pouze jeden respondent, proto počet respondentů je roven počtu dotázaných manažerů i podniků. Tazatel respondentům sdělil důvod dotazníkového šetření, požádal je o možnost zaslání odkazu na dotazník na jejich e-mailovou adresu a zdůraznil význam zodpovědného vyplnění. Tazatelé cíleně oslovovali organizace, které působí v sektoru služeb a vzdělávání, protože právě v tomto sektoru lze nejnáze zavést většinu forem pracovní flexibility. V primárním a sekundárním sektoru ekonomiky lze rovněž zavádět FFP, nicméně jednodušším způsobem zpravidla pouze pro vedlejší procesy, zatímco v sektoru služeb a vzdělávání lze FFP častěji využít rovněž při realizaci hlavního procesu (častěji se vyskytují pracovní činnosti, které lze v určitém podílu zpracovat odkudkoli, kde je k dispozici počítač a internet, častěji se vyskytují pracovní činnosti, které

lze vykonávat v jakoukoli dobu v rámci vymezených časových hranic, častěji se vyskytují pracovní činnosti, které lze vykonávat prostřednictvím online komunikace, apod.). Zatažitelé odkaz na elektronický dotazník zasílali respondentům přímo na jejich e-mailový účet pouze v případě, že organizace splňovala požadovaná kritéria a že manažer předem souhlasil s vyplněním dotazníku. Z tohoto důvodu bylo dosaženo 100% návratnosti zaslanych dotazníků. Respondentovi, který dotazník vyplňovat nechtěl, nebyl dotazník odeslán. Dotazník zahrnoval otázky na velikost organizace a sektor podnikání, čímž byla zajištěna kontrola splnění požadovaných kritérií. Zpracovány byly pouze dotazníky, které kritéria splnily.

Do statistického zpracování byl zařazen výzkumný vzorek o velikosti 100 dotazníků. 53 dotazníků bylo vyplněno mikro podniky a 47 dotazníků bylo vyplněno malými a středními podniky. Dle údajů Ministerstva průmyslu a obchodu ČR (2020) podnikalo ve 4. čtvrtletí 2019 v Jihočeském kraji celkem 143286 podniků. Český statistický úřad (2020) informuje o skutečnosti, že přibližně 60 % podniků v České republice uvádí jako převážující činnost služby a vzdělávání. Český statistický úřad (2016) informuje, že v roce 2016 činil podíl podniků zaměstnávajících 1-249 zaměstnanců na celkovém počtu podniků 9,2 %. Na základě předložených statistik lze odhadnout, že v Jihočeském kraji v době realizace dotazníkového šetření podnikalo přibližně 7909 MSP v sektoru služeb a vzdělávání ( $143286 \times 0,6 \times 0,092$ ). Míra odezvy dosáhla 1,3 % ( $100/7909$ ).

Dotazník (viz příloha 1) byl vytvořen a umístěn v on-line platformě Survio. Obsahoval celkem osmnáct otázek, z nichž jedenáct bylo uzavřených, tři otevřené a čtyři polootevřené. V úvodu dotazníku odpověděli respondenti na tři otázky popisující název, velikost organizace a sektor působení. Tím byla ověřena vhodná volba respondenta pro dotazníkové šetření. Následoval blok pěti otázek zaměřených na osobní vlastnosti manažera, který dotazník vyplňoval a který měl současně vliv na personální politiku společnosti. Další série čtyř otázek se soustředila na aktuální intenzitu využívání jednotlivých flexibilních forem práce v podniku. Jedna otázka byla věnována zjištění transparentnosti komunikace podmínek pro FFP v organizaci. Dotazník pokračoval třemi otázkami zaměřenými na uvědomění si výhod a nevýhod FFP manažerem. Předposlední otázka měla za cíl zjistit využívání konkrétních nástrojů manažerské komunikace. Poslední otázka byla otevřená a ponechávala respondentům možnost doplnit jakékoli poznámky k FFP, které považovali za důležité ke sdělení.

### 3.3 Statistické zpracování dat

Data získaná z dotazníkového šetření byla převedena z platformy Survio do tabulky v programu MS Excel a následně zpracována. Některá data byla zpracována v programovacím prostředí R, některá v programu Statistika. Použity byly následující statistické metody: chí-kvadrát test nezávislosti, korelační analýza dat (Spearmanův koeficient) a logitová analýza (podrobněji viz dále). Podrobné informace o zpracování dat a využití statistických metod je k dispozici v kapitole 5.2.

Pro přehledné zobrazení návaznosti mezi cílem práce, dílčími cíli, výzkumnými otázkami, hypotézami, použitými statistickými programy a statistickými metodami byl vytvořen diagram s názvem Metodika, který je k dispozici v příloze 8.

### 3.4 Porovnání výsledků dotazníkového šetření a literární rešerše

Získaná data byla zpracována a porovnána s poznatky literární rešerše. Při zpracování získaných dat byla použita nejprve indukce, tzn. byla pozorována a hledána pravidelnost v datech získaných dotazníkovým šetřením. Následovala dedukce, kdy byly z obecných pravidel uvedených v odborné literatuře odvozovány konkrétní situace. Za pomoci komparativní analýzy byl celek získaných dat rozložen na menší části za účelem pochopení celku a porovnání výsledků s poznatky z odborné literatury, aby byla identifikována klíčová témata. Syntézou byla utvořena osnova pro zpracování vzdělávacích materiálů.

### 3.5 Tvorba vzdělávacích materiálů

Vzdělávací materiály vznikly jako závěrečná syntéza výsledků dotazníkového šetření, poznatků z odborné literatury a více než dvaceti let zkušeností autorky získaných při vzdělávání manažerů malých a středních podniků. Při tvorbě vzdělávacích materiálů byl kladen důraz na dodržení cyklu učení popsaného Kimem (1993), tzn. každá zásadní informace byla v materiálech podána tak, aby pomocí příkladu z praxe účastníci vzdělávání nabyli vlastní zkušenost, následně ji podrobili reflexi a pozorování, zobecnili poznatek, ověřili ho v praxi a byli motivováni ke sdílení vytvořeného mentálního modelu uvnitř své organizace. Tento hluboký vhled do problematiky způsobil nárůst časové náročnosti

vzdělávání dle vytvořených vzdělávacích materiálů, nicméně přispěl ke zvýšení efektivity vzdělávání. Současně s tím vzdělávací materiály umožňují účinné učení všem účastníkům, ať už preferují učení pomocí příkladu, pozorování, pochopení či prožitku (Kazík, 2008). K navození prožitku byly použity techniky, které uvádí Kazík (2008) a které zvyšují atraktivitu vzdělávání, pozornost účastníků a zapamatování probírané problematiky díky zařazení případových studií a her. Jedním z použitých interaktivních prvků je případová studie. Případová studie je vytvořena ve dvou podobách. Jedna z nich je určena účastníkům vzdělávací aktivity (příloha 3b). Tuto lektor vytiskne a během workshopu předá účastníkům, případně zašle e-mailem před konáním workshopu. Druhá varianta (příloha 3a) je určena lektorovi. V této variantě jsou navíc:

- úvodní odstavce, kterými lektor uvede účastníky do situace, která bude případovou studií řešena,
- škrtnutým písmem označeny části textu, které jsou v kontextu workshopu hodnoceny jako nevhodné postupy,
- podtrženým písmem označeny pasáže textu, které jsou vhodné jako inspirace pro podniky, které chtějí zavádět FFP nebo zavést lepší řízení FFP.

Lektor si přílohu 3a vytiskne, případně si zobrazí při výuce v tabletu, a používá ji k uvedení situace a následně při diskusi s účastníky. Má tak k dispozici rychlou navigaci ke směřování diskuse. Návrhy řešení lektorovi opět usnadní práci s účastníky workshopu, jelikož může sledovat, které návrhy již byly pojmenovány a k jejichž objevení je vhodné účastníky vzdělávání směřovat a podporovat diskusi o nich.

Vzdělávací materiály jsou vytvořeny ve dvou variantách. Jedna barevná doplněná o inspirující obrázky, které napomohou zapamatování probíraného tématu a zvýšení pozornosti účastníků. Tato je vytvořena v programu MS Powerpoint a v disertační práci jsou její snímky prezentovány v kapitole 5.4. Tato varianta je vhodná k promítání během workshopu. Druhá varianta je černobílá bez obrázků (obsahuje pouze barevné grafy) a jednotlivé snímky jsou doplněny prostorem pro poznámky. Tato druhá varianta je snáze čitelná v tištěné podobě a je určena k vytištění a rozdání účastníkům na začátku workshopu (příloha 2).

## 4 Přehled řešené problematiky (literární rešerše)

Literární rešerše se zabývá následujícími oblastmi souvisejícími s tématem výzkumu:

- 1) Manažerská komunikace
- 2) Flexibilní formy práce
- 3) Malé a střední podniky

**Manažerská komunikace** patří mezi neustále se vyvíjející obory. Odráží společenský vývoj a pro zvládnutí efektivní manažerské komunikace je bezpodmínečné aplikovat nejnovější poznatky a nejnovější nástroje manažerské komunikace. Při studiu odborné literatury zaměřené na manažerskou komunikaci je s ohledem na cíl disertační práce prospěšné rovněž zhodnotit aktuální stav poznání v oblasti manažerské komunikace ve specifických oblastech:

- 1) komunikace se ženami,
- 2) komunikace s generací Y,
- 3) komunikace s generací Z,
- 4) komunikace při FFP.

Ženy a zástupci generací Y a Z jsou častými zájemci o FFP a právě s nimi budou manažeři o FFP nejčastěji komunikovat. Šťastná (2005) uvádí, že nejvíce vyhovuje práce na částečný úvazek rodičům s malými dětmi. Vůbec nejčastějším důvodem práce na částečný úvazek je péče o děti nebo postiženou osobu, přičemž tento důvod je zastoupen výhradně u žen.

Pracovní trh je v současné době konfrontován se silným zastoupením generace Y v nabídce práce a nástupem tzv. generace Z, čili osob, které jsou z hlediska trhu práce charakterizovány větší chutí po autonomii, smysluplnosti práce, touhou po větší časové flexibilitě, chutí věnovat čas nejen kariéře, ale rovněž rodině a volnému času (Rezlerová, 2009). Zástupci generace Z již považují za běžné zapojení mužů do výchovy dětí a péče o domácnost (Sladek & Grabinger, 2014), což do budoucna může přispět ke zvýšení poptávky po FFP rovněž ze strany mužů.

Aktuální a zcela nový vývoj zájemců o FFP se týká práce z domova. Jedná se o FFP, která do doby pandemie byla zaměstnavateli zaměstnancům umožňována ve velmi omezené míře, zatímco po nástupu pandemie, došlo k rapidnímu nárůstu počtu pracovních míst s možností práce z domova. Jedná se zpravidla o FFP z požadavku zaměstnavatele – práce z domova přispívá ke snížení míry šíření infekce a umožňuje zaměstnavatelům udržet provoz procesů, které je možno realizovat vzdáleně. Dle studie Fadinger a Schymik (2020) jsou v německé ekonomice sektory, které nejvíce podpořily HDP za pomoci home-office služby byznysu, konkrétně telekomunikace a pojištění, dodavatelský průmysl v oblasti dodávek vody, elektřiny, plynu a zpracovatelský průmysl v oblasti ropných produktů, farmacie, výroby dopravních prostředků a chemický průmysl. Toto zjištění poukazuje na obory, v nichž je možno práci z domova zavést v nejvyšší míře podílu zaměstnanců. Důležité však je si uvědomit, že zavádění FFP v podobě práce z domova v době pandemie COVID-19 není standardní prací z domova, kdy existuje dostatek času pro systematické zavedení FFP a propojení se všemi firemními procesy. Současně zkušenosti zaměstnanců s prací z domova v době pandemie jsou nestandardní a ovlivněné řadou kritérií, která nejsou pro běžnou práci z domova běžnými – např. přítomnost dětí v domácnosti při distanční výuce, nutnost zajistit stravování pro domácnost a obtížná možnost zajistit stravování externě atd.

Ačkoli odborné literatury na téma manažerské komunikace při FFP není k dispozici dostatek, existují kvalitní články, které se tomuto tématu věnují (nejčastěji FFP v podobě práce z domova). Poznatky z těchto článků a výzkumů budou do vzdělávacích materiálů zapracovány.

Pro zvládnutí manažerské komunikace při zavádění FFP je rovněž nezbytné mít dostatečné penzum znalostí o samotných **flexibilních formách práce**. Je třeba porozumět obsahové náplni jednotlivých forem, výhodám a nevýhodám jednotlivých FFP, zhodnotit produktivitu práce konkrétních FFP a posoudit jejich vhodnost v konkrétních oborech podnikání. Odborná literatura na toto téma je v literární rešerši zahrnuta a poznatky z ní vyplývající se promítnou do vzdělávacích materiálů.

Odborné informace týkající se **MSP** jsou pro vytvoření vzdělávacích materiálů důležité zejména z důvodu zachycení specifik MSP v oblasti komunikace, práce s lidskými zdroji, motivace pracovníků. Důležitý je rovněž finanční a ekonomický diskurz malých a

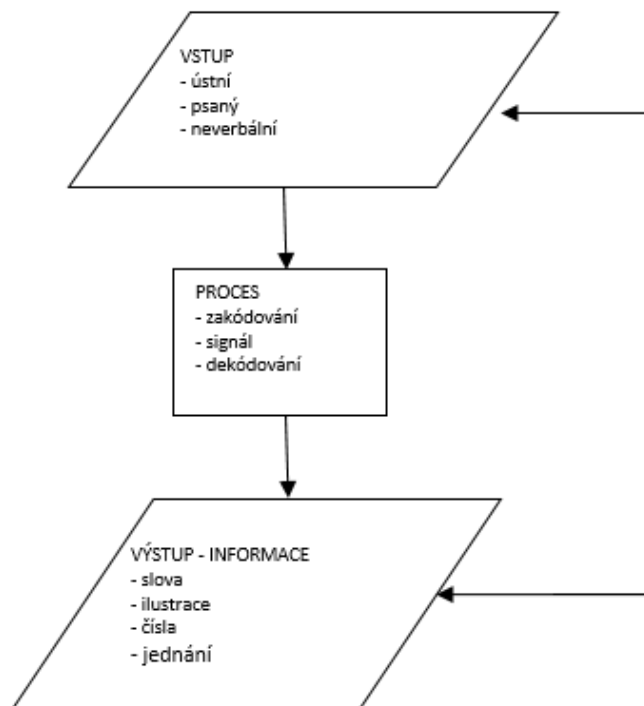
středních podniků s ohledem na flexibilní formy zaměstnávání, jelikož je zřejmé, že finanční souvislosti FFP jsou pro MSP při zavádění FFP zásadní a je potřeba je promítnout rovněž do nastavení vhodné manažerské komunikace. Nezbytné je rovněž nahlédnout na zavádění FFP v MSP pohledem marketingu a možnosti využít zaváděné FFP v rámci marketingového mixu.



## 4.1 Manažerská komunikace

Existuje řada definic manažerské komunikace. Jednou z nich je definice podle Březinové, Holátové (2014): „Komunikace je předávání nějakého poselství. Ale nejde jen o samotné odeslání poselství, ale o odeslání takovým způsobem, že příjemce ví, co posíláme. Manažerská komunikace je výměna informací shora i zdola, skrz formální i neformální kanály, díky čemuž je možné dosáhnout cílů, které manažeři stanoví.“ Ricks a Kay (1987) hovoří o systémovém přístupu ke komunikaci, kdy komunikace jako každý jiný systém má vstup, proces a výstup – viz obrázek 1.

**Obrázek 1: Komunikační systém**



Zdroj: Ricks a Kay, 1987

Výše uvedené informace jsou zásadní pro výzkum manažerské komunikace při FFP. Je třeba, aby manažeři jako majitelé vstupní informace o FFP vhodným komunikačním procesem předali informaci a aby ji pracovníci i oslovovaná veřejnost správně dekovali. Šumy, které při komunikačním procesu vznikají, je třeba řešit a předcházet jejich výskytu. Prevenci před vytvářením informačních šumů je třeba zahrnout do vzdělávacích materiálů pro manažerskou komunikaci MSP při zavádění FFP.

Ve chvíli, kdy i pracovník, který pracuje v rámci FFP bude vědět, že je součástí týmu, bude znát své místo a svůj podíl na splnění podnikového cíle, bude položen základní kámen efektivní komunikace. Jak uvádí Horáková et al. (2000): „*Lze si představit soubor podnikových cílů jako skládačku. Vedení podniku má všechny její dílky, ví, jak má vypadat celkový obrázek. Když dostaneme jediný dílek skládačky, nevíme, co s ním. Když skládáme puzzle, pomáhá nám v tom, že: 1) známe celkový obrázek, 2) víme, že každý dílek skládačky má své přesně určené místo a je pro celek nepostradatelný.*“ Tyto informace výše jmenovaných autorek jsou o to významnější, pokud pracovník pracuje na zkrácený úvazek, jeho pracovní doba se liší od pracovní doby ostatních kolegů nebo dokonce pracuje z domova. O to více je třeba dbát na jeho znalost „celkového obrázku“, znalost souvislostí a návazností vůči ostatním kolegům a procesům v organizaci.

V roce 2016 proběhl výzkum s názvem „Jak vyvážená komunikace se zaměstnanci vede k zaměstnanecké odpovědnosti a pozitivnímu komunikačnímu chování zaměstnanců“ (Kang & Sung, 2017). V rámci výzkumu bylo zjištěno, že vyhledávání, třídění, zasílání a sdílení informací o chování pracovníků může organizacím poskytnout více smysluplných informací než formální postupy a informační kanály.

Podle studie vypracované v roce 2005 společností Mercer Management Consulting je jednou z největších sil omezujících práci z domova to, že zaměstnavatelé nevědí, zda svým zaměstnancům mohou důvěřovat nebo ne – a rozhodnou se k 97 % lidí přistupovat jako k oněm 3 %, jimž důvěřovat nemohou (Covey, 2012). Nastavení důvěry mezi zaměstnancem a manažerem a efektivního kontrolního mechanismu, aby byla důvěra založena na reálném základě, je velmi důležitým procesem při optimalizaci manažerské komunikace.

Vřelost vnímali účastníci výzkumu dle Reece & Whitman (1962) na základě častějšího úsměvu, absence pohybu prstů připomínajících poklepávání, častější navazování očního kontaktu a větší stupeň naklonění těla vpřed. Když tento vřelý neverbální projev experimentátoři aplikovali, jejich komunikační partneři více hovořili (použili mnohem více slov).

Dalším existujícím odborným informačním vstupem pro zhodnocení teoretického základu zkoumané problematiky je koncentrace na vhodnou formu pozornosti, kterou manažer věnuje pracovníkům. Transakční analýza rozlišuje čtyři základní formy pozornosti:

pozitivní a negativní, podmíněnou a nepodmíněnou. Pozornost může být jak verbální, tak také neverbální. Škodlivá je forma předstírané pozornosti, takzvaná „umělá pozornost“. Rozumíme tím pozornost, která není míněna vážně nebo je vyumělkovaná. Tato forma pozornosti potřebu nenaplní (Hennig & Pelz, 2008). Uvedená skutečnost je zásadní pro nastavení komunikačního modelu. Chceme-li pracovníkům poskytnout důvěru potřebnou pro zavedení FFP, je nutné posílit pozornost věnovanou jim, stejně tak jako pozornost, kterou věnuje pracovník požadavkům manažera.

Dle informací uvedených Schneider (2016), lidé předefinovali své pracovní cíle směrem k samostatné práci (autonomii) a rovnováze mezi pracovním a soukromým časem. Toto lze pozorovat na rozmachu coworkingových center. A nejde jen o coworking, jde o motivaci skrytou za prací formou coworkingu – jde o samostatnou práci (autonomii), nezávislost, možnost volby a dojem, že tvář pracovního místa se mění. Vzdělávací materiály navržené v rámci disertační práce budou založeny na podpoření samostatnosti práce, nezávislosti a možnosti volby, tak aby byly rovnoměrně uspokojeny potřeby organizace a jejích pracovníků, přičemž nebude opomenut nutně související aspekt kontrolního mechanismu.

Ne všichni pracovníci a pracovní pozice jsou však vhodné pro flexibilitu a autonomii. Bakke et al. (2001) upozorňují na nutnost rozhodnout, které aktivity jsou vhodné pro práci z domova. Po výběru pracovních pozic, které jsou vhodné pro práci z domova, doporučují následovat pečlivým výběrem zaměstnanců, kteří jsou osobnostně schopni zvládnout remote pracovní pozici. Pro práci z domova jsou vhodní takoví pracovníci, kteří dokáží být nezávislí, nepotřebují soustavný dohled a zpětnou vazbu, nevyžadují soustavné sociální interakce, ovládají perfektně komunikační dovednosti, skvěle zvládají svou pracovní náplň, umí dobře pracovat s časem a mají vhodné podporující rodinné prostředí. Bergum (2009) v návaznosti na svůj výzkum ve Finsku uvádí zjištění, že důležitější než důkladný výběr pracovníků vhodných pro práci z domova je úprava chování a komunikace manažera, které je třeba přizpůsobit kompetencím jednotlivých pracovníků.

Interpersonální komunikace je velmi důležitou náplní práce manažera, protože velká část jeho pracovní doby (až 90 %) je naplněna komunikováním (Mikuláščík, 2007). Nejvýznamnější součástí kontextu je osoba (či osoby), se kterou komunikujeme. Abychom

větě porozuměli, nestačí porozumět jen jejím fenoménům, morfémům a slovním spoje-  
ním, musíme rovněž porozumět záměru řečníka (Atkinson, 2003). Při zavádění FFP je  
třeba tuto vstupní informaci zohlednit o to významněji, že manažer má omezený časový  
rámeček pro osobní komunikaci s pracovníkem. Pro porozumění záměru komunikující  
osoby, je účelné zaměřit se na specifika osob, které jsou nejčastějšími zájemci o FFP –  
ženy a zástupci generací Y a Z.

#### 4.1.1 Manažerská komunikace – ženy

Dytrt a kol. (2014) konstatují ve svém výzkumu, že společnosti s vyrovnanějším za-  
stoupením žen a mužů ve vedení si v průměru vedly lépe než společnosti bez žen ve ve-  
dení, jak z hlediska rentability vlastního jmění (o 41 %), tak z hlediska provozního zisku  
(o 56 %, tj. marže EBIT). V průměru manažerky v porovnání s manažery při řízení častěji  
kladou důraz na rozvoj zaměstnanců, důraz na očekávání a odměny, příkladné chování,  
inspirativní vedení či participativní rozhodování, zatímco manažeři muži kladou větší dů-  
raz v porovnání s ženami na individualistické rozhodování a důraz na kontrolu a nápravná  
opatření. Z hlediska dané společnosti je pak genderová diverzita přínosem právě proto,  
že nabízí lepší mix řídicích stylů.

Z hlediska neverbální komunikace má ženská komunikace v porovnání s mužskou  
mnohá specifika. Exline a jeho kolegové v letech 1963-1967 zjistili, že ženy využívají  
očního kontaktu více než muži. Jakmile výzkumník pokládá otázky směřující k nepříjem-  
ným tématům, oční kontakt se snižuje. Větší množství očního kontaktu souvisí s pozitiv-  
ním postojem/vnímáním vůči komunikačnímu partnerovi. Stejná verbální komunikace  
byla příjemci dekodována jako příznivěji nakloněna, pokud byla doprovázena vyšším  
stupněm očního kontaktu. Mehrabian (1968) zjistil, že muži komunikátoři nevnímají více  
otevřené držení paží a nohou vůči posluchači. Oproti tomu ženy komunikující vůči  
mužům používaly otevřenost paží vůči oblíbeným mužům – vůči ostatním ženám nebyla  
z otevřenosti paží patrná oblíbenost či neoblíbenost. Muži nevnímali otevřenost paží od  
komunikačních partnerů jako vyjádření oblíbenosti, zatímco ženy ano. Má-li být mana-  
žerská komunikace při zavádění FFP transparentní a příjemci mají porozumět sdělení, je  
potřeba všemi součástmi komunikace sdělit odpovídající emoce.

Vymětal (2008) uvádí, že ženy jsou oproti mužům výrazně citlivější na neverbální signály, dovedou je podstatně citlivěji dešifrovat a také rafinovaněji využívat. Ženy a muži řešící stejný problém používají různé části mozku. Ženský hormon estrogen u žen podněcuje vytváření většího počtu spojů v mozku a i mezi oběma hemisférami. Větší počet spojů umožňuje ženám dělat zároveň různé věci a na intuitivní úrovni často rychle a přesně posuzovat lidi a situace. Mozek mužů je naproti tomu specializovanější a je naprogramován tak, aby se vždy soustředil na jeden úkol. Ženy komunikují s jasným cílem – udržovat vztahy, navazovat přátelství a komunikovat. Muži většinou komunikují proto, aby sdělili fakta a řešili problém. Žena, až na výjimky, neočekává od muže návrhy řešení jejího problému, ale očekává, že bude vyslechnuta.

Bell a Roebuck (2015) uvádějí, že ženy dokáží snáze interpersonálně komunikovat a mají vyšší schopnost předávat a přijímat zpětnou vazbu než muži.

Medlíková (2007) pojmenovává charakteristické rysy komunikace mužů a žen. Pro muže je typické:

- *„silné zacílení k problému (tunelové vidění),*
- *jasné vědomí priorit,*
- *potřeba plánu činnosti – napřed obraz, potom detail,*
- *naslouchání s cílem sebrat informace,*
- *přímé vyjádření námitek,*
- *časté používání výčtů a kvantifikace,*
- *požadují fakta, pak názory,*
- *berou slova v nominálním významu, málo umí dešifrovat.“*

Charakteristika komunikace žen:

- *„nepřímá nebo narážková mluva,*
- *vymáhavý tón,*
- *postup hodně zešíroka, k jádru se dostávají později,*
- *občasné nejasnosti v prioritách,*
- *naslouchání s cílem navázat kontakt,*
- *věnování pozornosti podrobnostem,*
- *chtějí slyšet fakta a pocity,*
- *často ověřují, než začnou reagovat,*

- *nabízejí hodně informací bez rozlišení, co jsou data primární a co sekundární.*“

Šmardová (2009) se zabývá problematikou rozdílných stylů vedení u mužů a žen, které byly předmětem mnoha zahraničních výzkumů. Obecně studie vycházejí z předpokladu, že potenciálně lze nalézt více rozdílů mezi muži a ženami ve stylu vedení spíše v organizačním prostředí než v jiných výzkumných podmínkách. Pokud předpokládáme rozdíly ve stylu vedení mužů a žen, jedná se často o následek faktu, že většina žen vede týmy žen a většina mužů vede týmy mužů. Dále zde platí, že ženy jsou častěji manažerkami stereotypických ženských typů organizace a naopak muži ve stereotypických mužských typů organizace.

Paludi et al. (2013) provedla studii v IBM. Tato studie byla provedena v 75 zemích. Bylo zjištěno, že matky 5letých a mladších dětí zaznamenaly pracovní konflikt častěji, než ženy, které nemají děti v tomto věku. Ženy, které věří, že nevěnují dostatek času svým dětem, tímto trpí mnohem více než muži. Ženy, které si to mohou finančně dovořit, často volí zkrácení pracovního úvazku, což zpravidla vede ke snížení odpovědnosti a řízení a všech souvisejících benefitů. Jestli se ženy cítí komfortně při využití možnosti práce na částečný úvazek, to často závisí na podpoře a klimatu vytvářeném spolupracovníky. Bohužel podporující prostředí není normou.

V souvislosti s uvědoměním si postavení zaměstnankyň pečujících o malé děti, je zajímavé zmínit studii Bartoš a Pertold-Gebicka (2018), v níž se autoři zabývali výzkumem návratu žen po rodičovské dovolené na trh práce. Zjistili, že vysoce kvalitní uchazečky (vzdělání, praxe) dostávají častěji pozvání na pracovní pohovor, pokud se o pracovní místo ucházejí po krátké době rodičovské dovolené, zatímco méně kvalitní uchazečky (nižší vzdělání, kratší a méně kvalifikovaná praxe) získávají více pozvání k pracovnímu pohovoru, až pokud se ucházejí o zaměstnání až po 3 letech péče o dítě. Krom jiného z výzkumu vyplývá, že produktivita práce, které dosahují vysoce kvalitní uchazečky o zaměstnání je pro zaměstnavatele zajímavá a mohou nabídnout rovněž FFP, které umožní matkám skloubit péči o rodinu a zaměstnání. U méně kvalitních uchazeček však nevnímají zaměstnavatelé produktivitu práce tak významně, aby byli ochotni nabízet ve větší míře FFP.

#### 4.1.2 Manažerská komunikace – generace Y

Sallahudin (2010) dokázal, že způsob, jakým si přejí být zaměstnanci vedeni, který způsob vedení ze strany manažera jsou ochotni akceptovat, se liší dle jednotlivých generací.

Kraus (2017) definuje generaci Y, neboli tzv. mileniály jako osoby narozené v období od roku 1979, případně 1982, až do konce 90. let 20. století. Příslušníky této generace charakterizuje, podobně jako další autoři, jako osoby, které vyrůstaly v hojnosti a etnicky diverzifikované společnosti, měly přístup ke vzdělání a jako první generace dostaly již v dětství příležitost žít v otevřeném světě, a to jednak díky technologiím, jednak díky možnosti bez významných omezení cestovat za hranice vlastních zemí. V návaznosti na tyto podmínky mileniály zpravidla charakterizují následující vlastnosti: týmově orientovaní, svobodomyšlní, s vysokou potřebou zábavy, legrace a vysoké rychlosti, s chutí k inovacím, očekávající pozitivní budoucnost, snadno se adaptující na nové technologie. Často mívají dobré vztahy se svými rodiči i v dospělosti a rodiče stále dohlížejí nad jejich životy a aktivitami, pomáhají svým dospělým dětem. Jejich rodiče je vychovávali v přesvědčení, že vzdělání a pocit pohody jsou důležitými atributy života. Vlastnosti mladých lidí z generace Y, jejich cíle spojené se zaměstnáním a způsob, jakým jsou ochotni se nechat vést, je zcela odlišný od těch, kterými se vyznačovali mladí lidé v předchozích 50 letech. Je možné, že takováto společenská změna bude mít vliv na vývoj managementu v podnicích, kde budou tyto osoby zaměstnány. Zaměstnanci z generace Y vyžadují v porovnání s předchozími generacemi více strukturovaných návodů, vedení, zpětné vazby, týmového rozhodování a domnívají se, že mají právo na autonomii a flexibilitu ve způsobu plnění pracovních úkolů. Ze studie Deloitte (2016) vyplývá, že pracovní spokojenost a loajalitu vykazují příslušníci generace Y častěji, pokud mají svého mentora a pokud mohou vykonávat smysluplnou práci.

Naim a Lenka (2018) uvádějí, že pro retenci zaměstnanců z generace Y je prospěšné zavést do strategie managementu talentů mentoring, sociální média, strategický leadership a sdílení znalostí.

Mičík a Mičudová (2018) zjistili, že zaměstnavatelé při oslovování potenciálních zaměstnanců z řad generace Y nedostatečně využívají sociální média v porovnání s internetovými pracovními servery, přičemž sociální média jsou optimálním komunikačním kanálem pro spojení s generací Y.

#### 4.1.3 Manažerská komunikace – generace Z

Marc McCrindle (2014) charakterizuje generaci Z jako osoby narozené v letech 1995 – 2009, které bývají souhrnně označovány jako Digital Natives, Sreenagers nebo také iGen. Jedná se o generaci, která se rodila starším rodičům, než bývávalo doposud obvyklé. V návaznosti na tuto skutečnost prožívali příslušníci generace Z v dětství častěji majetkovou a finanční jistotu, než tomu bývalo u předchozích generací. Zažívaly rovněž jiný způsob výchovy, jelikož na jejich výchově se výrazně intenzivněji než u předchozích generací podíleli otcové (Sladek & Grabinger, 2014). Rodiče dětí z generace Z při výchově kladou důraz na podporu individualismu, realistický pohled na život a hledání nových životních směrů. Příslušníci generace Z byli již od narození vystaveni působení digitálních technologií, práce s dotykovými obrazovkami je pro ně naprosto přirozená. U generace Z významně narůstá podíl času věnovaného kreativním činnostem na úkor času věnovanému vyhledávání dat, jelikož již od dětství této generace jsou data snadno dohledatelná. Díky přirozenému používání digitálních technologií a sociálních sítí jsou příslušníci generace Z zapojeni do komunikace s osobami z výrazně širšího regionu, než tomu bývalo doposud. Velmi často komunikují s osobami ze zahraničí a očekávají, že mohou dosáhnout všeho, co si budou přát.

Generace Z díky častému využívání digitálních technologií přijímá informace zejména vizuálně. To je skutečnost, kterou je vhodné si uvědomit při manažerské komunikaci. Dalším poznatkem, který je vhodné využít při manažerské komunikaci s generací Z, je využití její schopnosti práce na několika objektech pozornosti současně. Toto zjištění je velmi přínosné zejména při umožnění FFP. Neméně důležité jsou informace vyplývající z výzkumu Beckera (2022), který uvádí, že generace Z touží po časté interpersonální komunikaci. Ačkoli tedy na jedné straně touží generace Z vystoupit ze zaběhlých kolejí a nacházet nové svobodnější cesty, je pro ni důležité zachování komunikace s ostatními členy týmu.



#### 4.1.4 Manažerská komunikace – FFP

Znalostní ekonomika s sebou nese rozložení rizik kapitalismu na jednotlivce a do domácností – pravidla pro produkci a reprodukci jsou tvořena pomocí sebeřízení (self-management) (Mitropoulos, 2011). Tyto podmínky mohou na jedné straně přinést velký prostor pro kreativitu, ale současně také pro větší (sebe)vykořisťování. Práce se stává součástí života a život součástí práce.

Plamínek (2004) uvádí, že lidé, kteří dokážou žít podle principů, které si sami stanovili, mají život často těžší a nepohodlnější v jednotlivostech, ale pokud se řídí principy, které je nedostávají do konfliktu s realitou, odměnou jim bývá osobní integrita, úspěchy v **sebeřízení** a obvykle i značný vliv na okolí. Sebeřízení je pro FFP velmi důležitým atributem.

Gray (2017) uvádí, že jeden z respondentů dokáže řídit svůj čas tak, aby efektivně kombinoval práci v ICT a rodinu. Když je společná večeře, společný čas s partnerkou apod. striktně se odděluje od PC a telefonu, zapne hlasovou schránku a věnuje se právě volnému času s rodinou. Je potřeba být disciplinovaný, jinak hrozí vyhoření a následné vyhýbání se práci. Jiný respondent ale uvádí, že on nemá a nepotřebuje hranice mezi prací a životem, že prostě pracuje pořád v pracovně, a když žena přivede děti ze školy, mohou za ním kdykoli přijít, psát si u něj úkoly apod. Tento muž je stále online a i v noci vyřizuje e-maily a připadá mu to v pořádku. Má dojem, že je se svou rodinou, i když uznává, že by měl lépe strukturovat svůj čas – opět uvádí větší disciplínu v oddělování času pro práci a pro rodinu (např. zavřít dveře od pracovny, oddělit soukromý a pracovní skype, vypnout vyzvánění telefonu, zakázat si práci „u příležitosti“...).

Finkelstein (2010) uvádí 12 základních pravidel pro efektivní psaní e-mailů. Těmito je vhodné se řídit, pokud chceme efektivně pracovat na sebeřízení:

- 1) Jedno hlavní sdělení v jednom e-mailu
- 2) Krátce, stručně
- 3) Relevantní
- 4) Odpovídat brzy a často
- 5) Označení odesílatele má obsahovat plné jméno odesílatele i název společnosti
- 6) Předmět – smysluplný a zaujme

- 7) Oslovujeme konkrétní osobu, pokud je to možné
- 8) Vždy uvést kontaktní údaje
- 9) Silné vyzvání k akci – co vlastně po adresátovi chci
- 10) Uvést přímý odkaz do e-mailu, pokud hovořím o webových stránkách
- 11) Rozřadit adresář do skupin
- 12) Sdílet, pokud nebudeme na e-mailu a uvést kontakt na zástupce, případně naše telefonní číslo

## 4.2 Flexibilní formy práce

Pojem „flexibilní formy práce“ není v národní legislativně definován. Na základě existující literatury lze rozdělit FFP do dvou základních skupin:

- 1) FFP zaváděné v zájmu zaměstnavatele – jedná se o flexibilní způsob zaměstnávání pracovníků, který přispěje ke snižování nákladů organizace a zaměstnavateli umožní pružnou reakci na výkyvy v množství poptávky a na překážky v práci na straně zaměstnavatele. Patří sem krom jiného v podmínkách České republiky např. zaměstnávání formou dohod o provedení práce (patnáctidenní výpovědní lhůta, do určité výše hrubé mzdy žádné odvody sociálního ani zdravotního pojištění). Dále sem můžeme zahrnout práci o víkendech, práci přesčas, hromadné snížení pracovní doby z rozhodnutí zaměstnavatele, pracovní smlouvy na dobu určitou atd.
- 2) FFP zaváděné v zájmu zaměstnance – jedná se o takové přizpůsobení pracovních podmínek, které zaměstnanci umožní snížit konflikt mezi pracovním a soukromým životem (work-life balance), tzn. umožní skloubit produkční a reprodukční práci (péče o děti, péče o závislé osoby, péče o domácnost), skloubit studium a zaměstnání, skloubit zdravotní postižení a zaměstnání apod. Na FFP zaváděné v zájmu zaměstnance může být pohlíženo jako na benefit, který zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci.

Disertační práce se zabývá FFP zaváděnými v zájmu zaměstnance. Východiskem pro tuto terminologii je Paludi et al. (2013) a Vládní strategie pro rovnost žen a mužů v České republice na léta 2014 – 2020, na niž navazuje Strategie 2021+. Tato terminologie koresponduje rovněž s terminologií Evropského sociálního fondu, který podporuje zavádění FFP. FFP se v disertační práci rozumí pracovním vztahem vykonávaným v rámci některé z následujících variant:

- 1) kratší pracovní doba (méně než 40 hodin týdně),
- 2) sdílené pracovní místo (job sharing),
- 3) pružná pracovní doba,
- 4) práce z domova (home office, telework, homework, remote work)
- 5) stlačený pracovní týden/pracovní doba

Vzhledem ke skutečnosti, že se disertační práce zabývá manažerskou komunikací při zavádění FFP, je účelné zúžit druhy FFP do skupin, které se vyznačují podobnými nároky na MK. Jedná se o následující skupiny:

- 1) kratší pracovní doba (zahrnuje rovněž sdílené pracovní místo, jelikož při sdíleném pracovním místě je využíváno kratší pracovní doby),
- 2) pružná pracovní doba včetně stlačeného pracovního týdne/pracovní doby,
- 3) práce z domova (práce na dálku, home office, telework, homework, remote work)

V České republice podobně jako v ostatních zemích Visegradské smlouvy postupně roste počet pracovních míst s flexibilními pracovními podmínkami, nicméně v porovnání s průměrem Evropské unie je tento počet nízký, ačkoli v čase roste. Podíl pracovních míst s kratší pracovní dobou na celkovém počtu pracovních míst dosáhl v roce 2018 v České republice 6,2 % (Eurostat 2020). Ve stejném období činil tento podíl v Maďarsku 4,2 %, v Polsku 6,2 % a na Slovensku 4,8 %, zatímco v zemích západní Evropy vykazoval výrazně vyšší hodnoty – v Nizozemí 46,8 %, v Rakousku 27,6 % a v Německu 26,8 %.

Výše podílu pracovních míst s flexibilními pracovními podmínkami v ekonomice není dána objemem finančních prostředků vynakládaných na rodinnou politiku, nicméně významně souvisí s tím, jak konkrétně stát rodinnou politiku směřuje. Toto tvrzení vyplývá z výsledků výzkumu Gehringer a Klasen (2017), kteří analyzovali vztah rodinné politiky a chování žen na trhu práce v zemích EU. Zjistili, že závislost mezi výší finančních výdajů na rodinnou politiku a celkovou participací žen na trhu práce není statisticky prokázán. Prokázána však byla pozitivní závislost mezi konkrétními výdaji na rodinnou politiku (rodičovské a rodinné příspěvky) a množstvím kratších úvazků. Pokud je veřejná podpora rodin zaměřena výrazně na rodičovskou dovolenou, ženy často během rodičovské dovolené vůbec nepracují a následně nastupují do zaměstnání na plný úvazek. Jsou-li naopak ženy podporovány k flexibilnímu zapojení na trh práce i během rodičovské dovolené, existuje v dané ekonomice vyšší podíl kratších pracovních úvazků. Důležité je si uvědomit, že pokud žena během rodičovské dovolené neparticipuje na trhu práce, ztrácí své kompetence a konkurenceschopnost, a to zejména v tom segmentu trhu práce, kde se uplatňují vysoce kvalifikovaní pracovníci.

Pollmann-Schult (2018) uskutečnil výzkum ve 27 zemích Evropské unie, kterým potvrdil, že v zemích, které poskytují rodinám štědrú finanční podporu, příspěvky na děti a podporují flexibilní práci, vykazují rodiče větší životní spokojenost než v zemích, kde je podpora rodin nižší. Autor ve svém článku došel k závěru, že zvýšení časové flexibility práce je důležitým sociálním úkolem rodinné politiky.

Výzkum, který je podkladem pro tuto disertační práci, byl proveden před vznikem pandemie COVID-19. V průběhu pandemie COVID-19 získala problematika FFP významný nárůst pozornosti, a to zejména v oblasti práce z domova. Disertační práce se zabývá FFP jako výhodou poskytnutou zaměstnancům, nikoli FFP vynucenými opatřeními eliminujícími vliv pandemie COVID-19. FFP zavedené z důvodu pandemické nutnosti s sebou nesou jistá specifika. Tato specifika jsou přehledně zhodnocena ve studii Waizenegger a McKenna a kol. (2020). Mezi uvedená specifika patří například nutnost přijmout multifunkční roli (zaměstnanec\*kyně, učitel\*ka, kuchař\*ka, uklízeč\*ka), nedostatečný čas na mentální přípravu, nemožnost cestovat za sociálními a pracovními kontakty atd.

Hari (2017) při zkoumání transparentnosti sdělování podmínek pro rovnováhu zaměstnání a života (work-life balance) v kanadských ICT podnicích zjistila, že tyto podmínky v naprosté většině případů nejsou zaměstnavateli uváděny na webových stránkách ani ve formálních směrnicích a v naprosté většině případů jsou podmínky nastavovány na základě diskretní dohody mezi jednotlivými zaměstnanci a manažery. To znamená, že skutečnost, zda zaměstnavatel umožní zaměstnanci flexibilních pracovních podmínek je určena zpravidla individuálně a zaměstnanec předem neví, podle jakých pravidel se bude manažer rozhodovat o tom, zda mu flexibilní pracovní podmínky umožní. Týmová práce bývá podle Hari (2017) často uváděna jako obtížně realizovatelná v případě flexibilních úvazků či pracovníkovy autonomie. Nebývá vytvořen formální standard nebo precedent, který ustanoví pravidla, se kterými mohou pracovníci počítat. Toto jednoznačně neprospívá budování důvěryhodného prostředí na pracovišti.

Jak Hari (2017) dále uvádí, s ohledem na zkrácené úvazky je často zmiňována problematika obtížného určení odpracované doby – vyřizování telefonátů a e-mailů z domova se do doby počítá, či nepočítá? Tot' obtížné stanovit. Jedna z respondentek uvádí,

že ji více než vstupy zajímají výstupy – určí tedy pracovníkovi úkol, termín jeho dokončení, předá potřebné nástroje a kontakty případných spolupracovníků a očekává odpovědnost od pracovníka. K tomu je opět zapotřebí důvěry mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

Vzhledem ke skutečnosti, že 27 % žen dotázaných v rámci výzkumu Fursman a Zodgekar (2009) uvedlo, že by se cítily nervózní, pokud by měly požádat zaměstnavatele o flexibilní pracovní podmínky, je patrné, že pro důvěru mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem je podstatné nastavit jasná pravidla předem a tato transparentně komunikovat. Ženy, které uvedly, že by se cítily být nervózní při žádosti o flexibilní pracovní podmínky, zdůvodňovaly svou nervozitu obavami o reakce ostatních zaměstnanců a možným obviňením, že nejsou ke své práci dost loajální.

#### 4.2.1 FFP – výhody

Estes (2004) pojmenovává výhody flexibilních pracovních míst pro pracovníky. Jedná se zejména o usnadnění skloubení péče o rodinu a zaměstnání. Toto motivuje matky k setrvání na trhu práce (v US, kde je poskytována nízká státní podpora, zůstává na pracovním trhu pouhých 68 % matek dětí předškolního věku. Oproti tomu ve Švédsku, kde vládní program finančně podporuje flexibilní pracovní smlouvy, zůstává 86 % matek dětí předškolního věku na trhu práce). Když existuje státní podpora flexibilních úvazků, mají ženy větší tendence pracovat na pozicích s vyšším vlivem, vydělat si více peněz a mít tak větší vliv v zaměstnání i doma. Zatímco bez existence státní podpory flexibilním formám práce, dávají ženy raději přednost tomu zůstat doma, pečovat o rodinu a finančně se nechat podporovat od manžela.

Významnou výhodou FFP je vliv na spokojenost zaměstnanců, kteří jsou s ohledem na získání pracovní flexibility ochotni měnit zaměstnání, tzn. zavedení FFP má pozitivní vliv na retenci zaměstnanců. Hunter (2018) ve své studii uvádí, že z téměř 10 tis. oslovených osob pracujících v komunikačních službách v Austrálii, Kanadě, Francii, Německu, Nizozemí, Skandinávii a Španělsku se jich 89 % domnívá, že FFP by se měly stát běžnou formou práce a 54 % by změnilo zaměstnání, pokud by dostalo možnost při práci dosáhnout lepšího poměru mezi prací a volným časem (work-life balance). Zvada (2023) uvádí,

že v roce 2023 home office nabízí 39 % firem, přičemž o možnost pracovat střídavě z domova přitom stojí 61 % dotázaných zaměstnanců z věkové skupiny do 35 let a 41 % dotázaných zaměstnanců z věkové skupiny 54 – 65 let. O střídavou práci z domova a z kanceláře mají dle uvedeného výzkumu v České republice zájem zejména zaměstnanci středních a velkých firem z Prahy, Jihomoravského a Královehradeckého kraje.

#### 4.2.2 FFP – specifika manažerské komunikace

V odborné vědecké literatuře není komplexně popsána manažerská komunikace při všech FFP. Na webových stránkách lze dohledat různá doporučení ohledně využívání nástrojů manažerské komunikace při FFP. Jedná se např. o doporučení Massachusetts Institute of Technology Center for Work (2018) nebo Profesního orgánu pro lidské zdroje a rozvoj lidí, který působí ve Velké Británii (CIPD, 2022). Z doporučení Massachusetts Institute of Technology Center for Work vychází výzkumná otázka 2 a na ni navazující hypotézy.

Dle výzkumu uskutečněného v Holandských podnicích (Hoeven et al., 2016) pracovníci mužského pohlaví pracující na plný úvazek konstatovali, že mají potíže s kolegy pracujícími na částečný úvazek, jelikož jejich práce často vyžaduje týmovou spolupráci více než 3 osob a pokud někdo z členů týmu není v zaměstnání stejný počet dnů nebo hodin jako ostatní členové týmu, velmi obtížně se domlouvají schůzky týmu a spolupráce. Oproti tomu ženy pracující v rámci kratší pracovní doby během výzkumu často uváděly, že ve firemní atmosféře vnímají nepříjemné reakce na svou pracovní dobu a slyší poznámky na téma, že pracovníků na kratší úvazek by nemělo být tolik. Manažeři uváděli, že dávají přednost tomu, když rodič odejde na rodičovskou dovolenou tím způsobem, že zůstane na kratší úvazek dál zaměstnaný, jelikož je možno udržet kontinuitu týmové práce. Dotazovaní dále sdělili, že volbu mezi kariérou a prací může svobodně učinit každý pracovník, nicméně tato volba má vliv na vývoj kariéry, jelikož pracovník, který dá přednost rodině tím, že sníží svůj pracovní úvazek je méně oddaný svému zaměstnání, a tudíž jeho kariéra stagnuje. Tato zjištění jsou velmi zajímavá s ohledem na skutečnost, že jsou z Holandska, čili ze země, kde jsou dlouhodobě prosazovány a finančně podporovány politiky pro sladění soukromého a pracovního života (work-life balance policies).

Pink (2009) rozděluje pracovníky na:

- 1) Typ X (eXtrinsic) – jejich chování je poháněno externími odměnami a tresty – Motivace 2.0
- 2) Typ I (Intrinsic) – chování poháněné samostatností, mistrovstvím a smyslem. Typ I je v porovnání s typem X vytrvalejší, mezinárodně orientován bez ohledu na pohlaví a věk, schopný oddělit soustředění na práci od související finanční odměny, směřující k dlouhodobému mistrovství, vnitřně sebemotivující (čistě a bez exhalací), mají větší sebeúctu, lepší vztahy a pocit pohody. Typ I je pro FFP vhodnější.

Ressler a Thompson (2008) uvedli v praxi model ROWE (results only work environment), kdy přesvědčili CEO, aby jejich pracovníci mohli zvolit jak, kdy a kde budou pracovat. Jediná věc, která hrála roli, bylo, aby dodali výsledky práce. Výsledkem bylo, že pracovníci měli lepší vztahy s rodinou a přáteli, byli více loajální společnosti, více soustředění a dávali více energie do práce. Produktivita vzrostla o 35 % a dobrovolná fluktuace byla významně nižší než u týmů, které ROWE nerealizovali.

Pro zavedení autonomie je důležité:

- 1) Poskytovat podporu, naučit pracovníky pracovat samostatně.
- 2) Respektovat individuální preference – každý pracovník si může zvolit, do jaké míry bude využívat samostatnost ve volbě času, způsobu, týmu, ...
- 3) Držet odpovědnost – dát někomu autonomii neznamená sám se vzdát odpovědnosti. Ve skutečnosti lidé, kteří jsou sebemotivující, chtějí být odpovědní někomu. Jen pozor, aby se udržení odpovědnosti nezvrhlo v převzetí kontroly.

#### 4.2.3 FFP – specifika managementu lidských zdrojů a motivace pracovníků

Nakonečný (2005) rozlišuje pojem „motivace“ a „motivování“ následovně: motivace je intrapsychický výsledný proces utváření vnitřních pohnutek k chování, o motivování mluvíme tehdy, pokud jsou nám nabídnuty prostředky k dosahování cílů. Být motivován tedy znamená být podnícen k nějakému zacílenému chování.

Vymětal (2008) cituje Hawthonské studie vypracované pod vedením Eltona Mayo, uskutečněné v letech 1927-1932 v závodě firmy Western Electric v Hawthorne v Chicagu, které dle jeho slov poprvé ukázaly na lidskou stránku výroby: výkon dělníků byl



vyšší, pokud byli přesvědčeni, že se o ně podnikové vedení zajímá. Mayův výzkum také ukázal význam neformálních pracovních skupin.

Motivaci rozdělujeme podle Bosch (2018) na:

- 1) Extrinsickou – jedinec je motivován externími benefity jako je mzda, povýšení, ...
- 2) Intrinsickou – jedinec je motivován prací samotnou
- 3) Sociálně orientovanou – jedinec je motivován možností měnit životy ostatních

Bosch (2018) uvádí, že konceptuálním paradigmatem důležitým pro pochopení chování se v zaměstnání je tzv. Social exchange theory (SET) – socioemocionální dynamika založená na recipročním chování ať v pozitivních či v negativních směrech. Z toho vyplývá, že pracovníci regulují svou snahu, obětavost a záměr v rámci reciprocity vůči ostatním hráčům na poli zaměstnání, nikoli pouze v závislosti na výši mzdy a hmotných odměn.

Bosch (2018) provedla výzkum v Nizozemí, Brazílii, Filipínách a Keni. Ve všech zemích je neplacená práce primárně vnímána jako odpovědnost žen, což je ještě intenzivnější v zemích s vysokým GII – v těchto zemích také lidé, kteří obdrželi vysoké FSSB (Family-Supportive Supervisor Behaviors), nemají přílišnou tendenci k jeho reciprocitě, protože pro ně FSSB nemá dostatečnou hodnotu. Oproti tomu v zemích, kde je vysoký stupeň blahobytu, pokroku a respekt k genderové rovnosti (nízké GII), pracovníci si více váží zdrojů, které jim pomohou dosáhnout jejich nepracovních cílů – v těchto zemích je FSSB více ceněna.

Ve Francii mají nezaměstnaní možnost pracovat na kratší pracovní dobu a současně být evidováni jako nezaměstnaní u úřadu práce. Dostávají tak část své podpory v nezaměstnanosti i mzdu za kratší pracovní úvazek. Tato možnost kombinování kratších úvazků a podpory v nezaměstnanosti způsobovala lock-in effect, kdy uchazeči o zaměstnání zůstávali dlouhodobě uzamčeni na pracovních místech s kratší pracovní dobou. Ke snížení efektu uzamčení začalo docházet až za pomoci působení odlišné míry zdanění (Fremigacci & Terracol, 2013).

Proto aby byly FFP zajímavé jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance, je nezbytné, aby probíhala efektivní komunikace o vzájemných požadavcích a o potřebách obou stran. Tuto komunikaci je vhodné zahájit již v době příprav k odchodu na mateřskou

dovolenou, tak aby byla zajištěna kontinuita spolupráce. Narušení kariérního vývoje, usazení ženy do role matky a koordinace návratu zpět do zaměstnání stojí zaměstnavatele čas, energii a finance (Schwaertz, 1989). Podniky zvažují, zda tyto náklady vynaloží. V jednom velkém německém podniku byl uskutečněn výzkum zaměřený na návrat žen do zaměstnání po prvním porodu. Zjištěno bylo, že většinou strávily ženy na rodičovské dovolené 3 a více let. Více než 50 % žen se následně do původního zaměstnání nevrátilo, ať už kvůli dalšímu mateřství nebo kvůli odchodu k jinému zaměstnavateli. 31 % prvorodiček se vrátilo do zaměstnání na kratší pracovní úvazek již v průběhu rodičovské dovolené, což ve většině případů následně vedlo k návratu na plný úvazek, nicméně nebylo tomu tak ve všech případech. Pozorována byla větší návratnost do zaměstnání na původní pozici jen u žen, které dosáhly relativně dobré mzdové pozice, pracovaly v organizaci delší čas, měly vysokoškolské vzdělání a absolvovaly odborný trénink.

#### 4.2.4 FFP – finanční diskurz

Frantíková a kol. (2017) ve svém článku uvádí, že práce z domova je příležitostí ke snížení nákladů organizace při vytváření nového pracovního místa a dále snížení režijních nákladů.

Fischer et al. (2013) uvádí: „*Produktivita práce je vztahem mezi výstupem (produkcí, přidanou hodnotou) a vstupem práce (počtem zaměstnaných osob, počtem odpracovaných hodin). Souhrnná produktivita práce jako další vstup používá též stavy kapitálu. Faktor práce je nejdůležitějším vstupem do produkčního procesu, proto je výběr nejvhodnějšího ukazatele považován za klíčový pro konečný odhad produktivity.*“

Klindzic a Maric (2019) si položily dvě výzkumné otázky. Jejich cílem bylo zjistit vliv FFP na výkon organizace měřený jak finančními, tak nefinančními indikátory. Výzkum proběhl mezi roky 2013 a 2014 v Chorvatských podnicích. Jedna výzkumná otázka se zaměřovala na vliv na výkon pracovníků při FFP, které vznikly z podnětu zaměstnavatelů, tzn. s cílem snižovat náklady. Druhá výzkumná otázka se zabývala vlivem na výkon FFP, které vznikly z podnětu zaměstnanců, tzn. s cílem snížit konflikt mezi pracovním a soukromým životem.

Výsledkem výzkumu bylo zjištění, že zaměstnanecké skupiny využívající FFP z vlastního podnětu dosahují vyššího výkonu. Na druhé straně využívání FFP z podnětu

snižování nákladů, nepřispívá k lepšímu výkonu, s výjimkou ročních hodinových kontraktů a časově omezené, příležitostné práce.

Devicienti (2018) zkoumala dopad kratší pracovní doby na produktivitu firmy. Analyzovala data italských korporací z období 2000-2010. Nejprve se zabývala roční produktivitou za pomoci vyjmutí výstupu vytvořeného prací a kapitálem. Poté přizpůsobila odhad produktivity o informace firem využívajících kratší pracovní dobu. Zjistila, že 10% zvýšení podílu kratších úvazků snižuje produktivitu o 1,45 %. Dále zjistila, že firmy, které zavedly kratší pracovní dobu za účelem uspokojení požadavků zaměstnanců, byly poškozeny nejvíce. Studie ukazuje, že negativní dopad na produktivitu firmy spojený s kratší pracovní dobou je v praxi úspěšně tlumen flexibilními doložkami, tzn. pružnou pracovní dobou, která dle Devicienti (2018) nemá negativní dopad na produktivitu firmy.

Při porovnání výsledků výzkumu na jedné straně Devicienti (2018) a na druhé straně Klindzic a Maric (2019) docházíme k odlišným výsledkům. Zatímco Klindzic a Maric ukazují na nárůst produktivity spojené s kratší pracovní dobou, Devicienti (2018) uvádí snížení produktivity při zavedení kratší pracovní doby. Obě studie potvrzují pozitivní vliv pružné pracovní doby na produktivitu. Příčinu odlišných výsledků lze nalézt v délce období zkoumaných dat (1 rok/10 let), geografické vazbě (Chorvatsko/Itálie), neznámých indikátorech – např. u výzkumu Devicienti (2018) není zřejmé, v jakém sektoru ekonomiky výzkumy proběhly, zda se zabývaly velkými podniky či malými a středními podniky, zda byla vhodně nastavena manažerská komunikace FFP atd.

Hara (2014) zkoumala dopad FFP na výkon organizace. Porovnávala fluktuaci, množství absencí, produktivitu práce a ziskovost ve 4 skupinách podniků:

1. skupina: podniky s vysokým stupněm ročních kontraktů,
2. skupina: podniky nabízející tradiční formy práce (málo přesčasů, málo kratších pracovních úvazků, mnoho pracovních smluv na dobu určitou),
3. skupina: podniky nabízející práci na směny,
4. skupina: organizace nabízející vysoký podíl pružné pracovní doby.

Do výzkumu byly zahrnuty podniky z Francie (14 %), Německa (32 %), Maďarska (9 %), Irska (8 %), Itálie (13 %), Švédska (15 %), Velké Británie (9 %). Podniky dle

sektoru podnikání byly tvořeny podniky s ruční výrobou (44 %), podniky služeb (44 %) a ostatní (12 %).

Zjištěno bylo, že největší podíl fluktuace pracovníků se pojí s podniky v 2. skupině. Oproti tomu nejnižší míra fluktuace pracovníků se vyskytovala ve 4. skupině, tzn. v organizacích nabízejících vysoký podíl pružné pracovní doby. 1 a 3. skupina vykazovala signifikantně nižší míru fluktuace než 2. skupina.

Zajímavým zjištěním bylo, že ve skupině 2 vykazovali pracovníci nižší míru absencí, než v ostatních skupinách. Na základě dostupné literatury autoři předpokládali, že bude potvrzena nižší míra absencí při zavedení flexibilní pracovní doby, tzn. v podnicích 4. skupiny, toto se však výzkumem nepotvrdilo.

Produktivita práce v podnicích skupiny 4 byla výrazně vyšší oproti průměrné produktivitě práce, zatímco v podnicích skupiny 2 byla produktivita práce výrazně nižší v porovnání s průměrnou produktivitou práce. Hara (2014) uvádí, že pružná pracovní doba vytváří pracovní atmosféru, která podněcuje k větší produktivitě práce, zvyšuje uspokojení z práce a motivaci pracovníků. Pracovníci si v rámci pružné pracovní doby plánují práci do té fáze dne, kdy mají nejvyšší výkonnost. Zaměstnanci se při pružné pracovní době cítí morálně zavázáni svému zaměstnavateli a snaží se mu vrátit jeho vstřícnost vyšším výkonem. Porovnáme-li skupiny 1 a 3, zjistíme, že skupina 1 vykazovala v průzkumu vyšší produktivitu než skupina 3. Ve skupině 1 jsou totiž pracovníci zapojováni do práce v průběhu roku pouze v období, kdy je jich potřeba. Organizace ve skupině 3 (práce na směny) vykazaly nižší produktivitu práce než skupiny 1 a 4. Seřadíme-li skupiny podniků od těch s nejvyšší produktivitou práce směrem k těm s nejnižší produktivitou práce, bude pořadí následující:

1. skupina 4 (pružná pracovní doba),
2. skupina 1 (roční kontrakty – konto pracovní doby),
3. skupina 3 (směnný provoz),
4. skupina 2 (tradiční pracovní doba).

Co se týče ziskovosti, studie neprokázala signifikantní vazbu na žádnou z uvedených skupin.

Giovanis (2018) zkoumala finanční výkonnost a produktivitu práce v podnicích ve Velké Británii v letech 2004-2011. Do FFP zahrnuje pružnou pracovní dobu, stlačenou pracovní dobu a práci z domu. Uvádí, že zavedení FFP je reakcí na změny socioekonomické, demografické a na změny genderových rolí. Zmiňuje, že v USA došlo k navýšení pracovních smluv využívajících FFP z 68 % v roce 1998 na 81 % v roce 2014. Výzkum Giovanis (2018) potvrdil, že existuje pozitivní, významná vazba mezi FFP, produktivitou práce a výkonem organizace. Výjimku tvoří pružná pracovní doba, jejíž vazba na finanční výkonnost není významná, ovšem její vazba na produktivitu práce je významná a pozitivní. Pozitivní vazba existuje rovněž mezi kvalitním vztahem manažerů a zaměstnanců vůči výkonu na pracovišti. Výzkum prokázal, že nejvýznamnější pozitivní vazby mezi FFP a výkonností organizace jsou tam, kde pracují vzdělaní, sezdaní zaměstnanci, kde jsou nastaveny výkonově orientované plány a vztahy mezi manažery a zaměstnanci jsou kvalitní.

Hmotné benefity, které zaměstnavatelům plynou z FFP jsou dle výzkumu Giovanis (2018): snížení nákladů na kancelářské prostory a zvýšení pracovního výkonu na jedno pracovní místo.

Nakrosiene et al. (2019) zkoumala práci z domova a její atributy včetně produktivity práce, ovšem z pohledu samotných pracovníků. Ti uvádí vyšší produktivitu práce danou snížením času stráveného komunikací s kolegy a možností spojit práci s péčí o rodinu.

Při hodnocení využívání výrobního faktoru práce je kromě produktivity práce rovněž důležité sledovat fluktuaci pracovníků a s ní spojené náklady. Kotey a Sharma (2019) ve své studii zkoumaly vliv FFP na návratnost práce (ROL – return on labour). Zkoumaly v Austrálii data od 4204 zaměstnanců a jejich zaměstnavatelů. Zjistily, že FFP mají pozitivní vliv na uspokojení z práce u zaměstnanců a následně na snížení fluktuace pracovníků. ROL však nezvyšují všechny druhy FFP stejnou měrou. Pružná pracovní doba má jednoznačný pozitivní vliv na ROL i na snížení fluktuace pracovníků. Oproti tomu sdílená pracovní místa mají negativní vliv na ROL a pozitivní vliv na uspokojení z práce u zaměstnanců. Práce z domova vykazovala negativní vliv na ROL i na uspokojení z práce u zaměstnanců.

#### 4.2.5 MSP – marketingový diskurz zavádění FFP

Na FFP nabízené z důvodu zájmu a potřeb zaměstnance lze pohlížet jako na součást sociální odpovědnosti organizace. Výzkumy neprokazují vztah mezi sociální odpovědností a finančními ukazateli firmy, nicméně vzrůstá počet těch, které ukazují na pozitivní vztah. Být znám jako firma, která je sociálně odpovědná, může přinést konkurenční výhodu, jak uvádí Wheelen a Hunger (2004).

Studie zjistila, že 72 % zákazníků je ochotno zaplatit za svou oblíbenou značku o 20 % více než za nejbližší konkurenční značku a 40 % zákazníků dokonce o 50 % více (Davis, 2000).

Anmelsson et al. (2016) publikovali výsledky výzkumu, který se zabývá vztahem mezi image personálního managementu (dále jen HRM) v organizaci a jeho vlivem na zákaznický orientovanou značkou. Autoři nahlíží na marketing holisticky - HRM chápou jako nástroj posílení hodnoty značky jakožto altruistickou dimenzi značky, která zákazníkům uspokojuje sociální potřeby. Výzkum byl proveden ve švédských obchodech s domácími dekoracemi a potravinami. Výzkum ukázal, že HRM je důležitý nejen pro budování značky zaměstnavatele, ale rovněž pro budování značky u spotřebitelů. HRM je relevantní nejen pro budování značky zaměstnavatele a pro vnitřní budování značky, ale rovněž hraje významnou roli při budování značky vnímané zákazníky. Výsledek ukazuje, že hlubší integrace HRM a brand managementu je potřebná jak v teorii, tak v praxi.

Jännäri (2008) se ve svém výzkumu zabývala inzercí, pomocí níž hledaly organizace v Estonsku a Finsku nové experty. Zajímalo ji, zda jsou tyto inzeráty genderově vyvážené. Pozice expertů jsou velmi důležité, protože na jedné straně jsou veřejně publikovány a na druhé straně často vedou k získání manažerského postu. Autorka zmiňuje, že všechny materiály včetně vizuálního zobrazení, brandingů a práce s texty aktivně posilují a dávají směr genderovým ideálům v organizaci. Výsledkem výzkumu bylo, že většina inzerátů není postavena prožensky či promužsky.

Sartin a Schuman (2006) upozorňují na skutečnost, že pokud značka nežije uvnitř, nemůže přinášet efekt zvenjšku. Pokud značka není budována zevnitř, není pravdivá a

zákazníci jí neuvěří. Pro budování značky zevnitř je potřeba vytvořit emocionální propojení se zaměstnanci, které poté zaměstnanci doručí k zákazníkům. Na mnohé otázky, které si lídři pokládají (jak zvýšit obrat, jak zvýšit hodnotu značky atd.) lze nalézt odpověď: nadchnout zaměstnance pro daný cíl.

Muntean (2018) se zabývá důležitostí budování osobní značky (osobní branding). Označuje každého člověka za majitele jeho osobní značky, který je odpovědný za budování této značky. Společnosti jsou totiž tvořeny jejich zaměstnanci a pravdivou prezentací společností lze stavět právě pomocí komunikace pracovníků vůči zákazníkům. Pokud podnikatelům bude jedno, kdo pro ně pracuje, nebudou se zajímat o budování značky zaměstnavatele, pak zákazníci poznají, že značka organizace není budována zevnitř, budou ji vnímat jako nepravdivou, nedají jí svou důvěru.

### 4.3 Malé a střední podniky

Disertační práce je zaměřena na malé a střední podniky (dále jen MSP) v sektoru služeb či vzdělávání v České republice. Důvodem pro volbu uvedeného sektoru ekonomiky je skutečnost, že umožňuje využití největšího množství forem pracovní flexibility (Navrátil a kol., 2017). MSP je v disertační práci definován jako podnik, který má v rámci daného identifikačního čísla organizace méně než 250 zaměstnanců. Hledisko výše aktiv, obratu a nezávislosti nebude pro účely disertační práce relevantní, tzn. práce je zaměřena na malé a střední zaměstnavatele.

Bednářová a Škodová Parmová (2010) uvádí: „*MSP jsou pro zdravý chod ekonomiky velmi významné. Bez mnoha podnikatelů není možná tržní ekonomika. Charakteristickým rysem drobného podnikání je veliká rozmanitost předmětů podnikání. V tom spočívá první a nejdůležitější důvod rozvoje drobného a středního podnikání. Mezi základní charakteristiky malého a středního podnikání patří, že pracovníci mají praktické znalosti, chybí jim však znalosti teoretické. Mají málo příležitostí pro interní a externí další vzdělávání.*“ Disertační práce si klade za cíl vytvořit vzdělávací materiály týkající se manažerské komunikace v MSP při FFP, které napomohou MSP k rozvoji vzdělávání v oblasti soft skills.

Březinová a Holátová (2014) informují, že mezi MSP v Jihočeském kraji bylo uskutečněno dotazování manažerů na oblast řízení lidských zdrojů. Mezi slabé stránky byla nejčastěji řazena oblast komunikace se zaměstnanci. Pokud manažeři chtějí být skutečně dobří, musí dosáhnout efektivní komunikace v podniku.

MSP velmi často orientují svoji činnost do oblasti služeb. Ze statistických údajů vyplývá, že přestože služby patří zpravidla do terciárního sektoru, tvoří významnou součást národního hospodářství mnoha zemí. A to jak procentuálním podílem služeb na HDP, tak i procentním podílem na zaměstnanosti. Klíčovou vlastností služeb je jejich neoddělitelnost od osob, které je poskytují (Veber a Srpová, 2008).

Malé a střední firmy se co do počtu podílejí drtivou většinou na počtech subjektů podnikajících v České republice - po celé období 2003-2010 činil jejich podíl každoročně 99,9 %. Tato skutečnost má přirozenou logiku, neboť velkých firem, zaměstnávajících více než 250 osob, není v rozměru české ekonomiky významný počet. V roce 2010 činil počet malých a středních firem v České republice 1 065 815. Malé a střední firmy dávaly



v roce 2010 práci více než polovině zaměstnaných v ekonomice ČR. (Dubská, 2011). Dle údajů Eurostatu (2018) byl počet podniků zaměstnávajících méně než 250 zaměstnanců v České republice v roce 2015 celkem 1 001 048, což je počet podobný počtu malých a středních zaměstnavatelů jako v Nizozemí (1 092 243) nebo v Polsku (1 606 559), avšak výrazně vyšší než na Slovensku (429 524), v Maďarsku (536 610) či v Rakousku (322 325). Nejvíce malých a středních zaměstnavatelů v rámci EU-28 v roce 2015 vykazovala Itálie (3 683 127) následovaná Francií (2 908 814) a Španělskem (2 465 540). Tato statistika nebere úvahu velikost státu ani počet obyvatelstva, jedná se o prostý součet malých a středních zaměstnavatelů.

Kotey (2017) provedla výzkum na vzorku 1541 australských MSP. Zjistila, že mikro podniky a malé podniky zaváděly FFP méně často než střední podniky.

#### 4.3.1 MSP – specifika manažerské komunikace

Manažerská komunikace v MSP se liší od manažerské komunikace v korporacích. V MSP je manažer často zároveň i majitelem podniku a má tedy větší kontrolu nad celým procesem. V korporacích jsou manažeři často specializovaní na určitou oblast a mají menší kontrolu nad celým procesem. Manažerská komunikace v MSP je tedy více osobní a méně formalizovaná než v korporacích (Altaxo, 2019). V MSP je důležité, aby manažeři byli schopni efektivně komunikovat s ostatními zaměstnanci. Jedním z úkolů manažerů je jasně formulovat požadavky a očekávání od zaměstnanců, naslouchat zaměstnancům a být otevření jejich názorům (Novák, 2012). Řehoř a Vrchota (2018) uvádějí, že efektivní nastavení komunikačního procesu v MSP je důležité nejen pro konzistenci všech pracovních činností, ale rovněž pro stimulaci pracovního výkonu, chování, motivace a loajality zaměstnanců.

V malých a středních podnicích může být manažerská komunikace zvláště náročná kvůli omezeným zdrojům určeným na školení a rozvoj. Manažeři v MSP často musí plnit mnoho rolí a nemusí mít čas ani odbornost na rozvoj efektivních komunikačních dovedností (Morsing & Spence, 2019). Navíc MSP často nemají nastaveny formální komunikační kanály nebo procesy, což může vést k nedorozumění a konfliktům. Za účelem překonání těchto výzev je manažerům MSP doporučeno zaměřit se na rozvoj svých interpersonálních dovedností, jako je aktivní naslouchání, empatie a řešení konfliktů. Mohou také

stanovit jasné komunikační postupy a používat nástroje, jako jsou pravidelné schůzky, e-mailové aktualizace a hodnocení výkonu, aby udrželi všechny zaměstnance informované na podobné úrovni (Zamani, 2022).

Jednou z příčin krachu malých a středních podniků v České republice, Slovensku, Maďarsku a Srbsku je nedostatek pozornosti věnované řízení lidských zdrojů (Milosević et al., 2019). Zemím Visegradské smlouvy je doporučeno vytvářet více flexibilní pracovní legislativu jakožto nástroj pro řízení lidských zdrojů (Mura et al., 2017).

Dundon a Wilokinson (2018) se zabývali komunikací v MSP. Zjistili, že vlastníci MSP v roli manažerů mají tendenci střežit informace a ponechávat si je pro sebe, případně pro rodinné příslušníky, než je sdílet a konzultovat se zaměstnanci. Dominantní formou komunikace v MSP je face-to-face komunikace, která zcela převažuje nad písemnou komunikací i nad týmovými poradami. Zjištěna byla rovněž skutečnost, že zaměstnanci jsou pozitivněji nakloněni manažerské komunikaci v MSP, v nichž není manažerem majitel společnosti (Dundon & Wilkinson, 2018).

Networking umožňuje MSP kombinovat výhody menší velikosti a větší flexibility s úsporami z rozsahu při působení na větších trzích – regionálních, národních a globálních. V porovnání s většími firmami mohou MSP lépe reagovat na měnící se podmínky na trhu, vývoj spotřebitelů a jejich potřeb. Nové komunikační nástroje umožňují MSP snáze nacházet zahraniční partnery, proto je vhodné, aby se tyto nástroje spojené s online prostředím naučily MSP využívat (OECD, 2000).

Zapletalová (2021) doporučuje MSP vytvářet kulturu otevřenosti důvěry a spolupráce mezi manažery a zaměstnanci. Dále doporučuje zajistit dostatečnou informovanost a zapojení zaměstnanců do strategických rozhodnutí a změn. Rolínek et al. (2016) doporučují MSP řešit konflikty a problémy v komunikaci včas a konstruktivně, pravidelně hodnotit a zlepšovat kvalitu a efektivitu komunikace.

## 5 Výsledky

### 5.1 Získaná data

Otázky 1 – 3 v dotazníkovém šetření byly věnovány charakteristice společnosti, jako název společnosti, sektor podnikání a počet zaměstnanců.

Otázky 4 – 8 v dotazníkovém šetření byly věnovány charakteristikám dotazovaných manažerů\*ek, jako pohlaví, věk, vzdělání, přítomnost péče o dítě mladší 15 let a sourozenecké pořadí, v němž se manažer\*ka narodil\*a. Závislost mezi těmito charakteristikami a ostatními proměnnými byla zjišťována pro potvrzení či vyvrácení  $H_{03}$ ,  $H_{06}$ ,  $H_{08}$ . Tabulka 1 shrnuje výsledky odpovědí týkajících se charakteristik manažera vyplňujícího dotazník.

*Tabulka 1: Charakteristiky respondentů*

| Charakteristika        |                         | Podíl respondentů v % |
|------------------------|-------------------------|-----------------------|
| Pohlaví                | žena                    | 36                    |
|                        | muž                     | 64                    |
| Věk                    | 25 let a méně           | 9                     |
|                        | 26 - 35 let             | 14                    |
|                        | 36 - 45 let             | 28                    |
|                        | 46 – 55 let             | 37                    |
|                        | 56 let a více           | 12                    |
| Vzdělání               | VŠ a vyšší              | 52                    |
|                        | SŠ s maturitou nebo VOŠ | 39                    |
|                        | vyučen/a                | 9                     |
|                        | základní vzdělání       | 0                     |
| Přítomnost péče o dítě | ano                     | 40                    |
|                        | ne                      | 60                    |

*Zdroj: Autor*

Otázky 9 - 12 v dotazníkovém šetření byly věnovány zjištění intenzity aktuálního využívání jednotlivých FFP. Účelem těchto otázek nebylo analyzovat intenzitu nabízených FFP, nýbrž získat základnu pro potvrzení či nepotvrzení H0<sub>2</sub>, H0<sub>4</sub>, H0<sub>5</sub>, H0<sub>7</sub>.

shrnuje výsledky využívání jednotlivých FFP u respondentů dotazníkového šetření.

**Tabulka 2: Využívání FFP v MSP**

| Podíl zaměstnanců, s možností dané FFP (v %) | Podíl respondentů nabízejících daný druh FFP v (%) |                |                      |
|--|--|----------------|----------------------|
|  | Kratší pracovní doba                               | Práce z domova | Pružná pracovní doba |
| 0  | 24   | 41             | 27                   |
| 1-5  | 18   | 20             | 22                   |
| 6-10   | 13   | 10             | 6                    |
| 11-30  | 10   | 8              | 7                    |
| 31-50  | 13   | 6              | 13                   |
| 51-100                                       | 22   | 15             | 25                   |

*Zdroj: Autor*

Data získaná z odpovědí na otázky 9 – 12 byla pro účely dalšího zpracování převedena na bodové hodnocení jednotlivých respondentů. Pro každou úroveň podílu zaměstnanců, kterým je daná FFP umožněna, byla určena bodová škála: nikdo = 0 bodů, 1-5 % zaměstnanců = 1 bod, 6-10 % zaměstnanců = 2 body, 11-30 % zaměstnanců = 3 body, 31-50 % zaměstnanců = 4 body, více než 50 % zaměstnanců = 5 bodů. Jednotlivým respondentům bylo přiřazeno bodové hodnocení, v němž byly sečteny body za všechny 3 výše uvedené FFP (kratší pracovní doba, práce z domova, pružná pracovní doba).

Otázka 13 byla zaměřena na potvrzení či vyvrácení H0<sub>1</sub>, H0<sub>2</sub>, H0<sub>3</sub>. Odpovědi respondentů nejsou závislé na skutečnosti, zda a v jakém podílu jsou zaměstnancům nabízeny FFP. Zaměstnanci mohou být informováni jak o skutečnosti, že mají možnost FFP využít, stejně jako o skutečnosti, že nemají možnost FFP využít. Respondenti mohli zvolit více možných odpovědí. Tabulka 3 shrnuje odpovědi účastníků. Jako transparentní způsob informování byly v dalším výzkumu zahrnuty odpovědi: „sdělení na webových stránkách společnosti, případně intranetu“ a „specifikováno v příručce/směrnici platné pro všechny

zaměstnanec“. Odpověď „jiná“ respondenti doplňovali texty, jimiž vyjádřili, že zaměstnanec o využívání FFP neinformují nijak.

**Tabulka 3: Způsob informování o možnosti využít FFP**

| Způsob informování   | Podíl respondentů v % |
|--|-----------------------|
| Sdělení na webových stránkách společnosti, případně na intranetu | 4                     |
| Individuální sdělení při pohovoru se zaměstnancem                | 83                    |
| Specifikováno v příručce/směrnici platné pro všechny zaměstnance | 10                    |
| Jiná   | 3                     |

*Zdroj: Autor*

Otázka 17 v dotazníkovém šetření byla zaměřena na potvrzení či vyvrácení H0<sub>4</sub>, H0<sub>5</sub>, H0<sub>6</sub>. Odpověď dotazovaní vybírali z několika možností, přičemž mohli zvolit tolik možností, kolik uznali za vhodné. Jednotlivé možnosti k výběru byly nástroje, které napomáhají fungování FFP v organizaci. Tyto nástroje byly zvoleny v návaznosti na doporučení Massachusetts Institute of Technology Center for Work (2018). Odpovědi, které manažeři v dotazníkovém šetření zvolili, jsou shrnuty v tabulce 4. Pro účely dalšího zpracování získaných dat byly nástroje MK při FFP rozděleny na ty, které posilují autonomii pracovníka, a na ty, které jsou naopak založeny na přímé kontrole pracovníka, na jeho řízení manažerem. Mezi nástroje MK při FFP, které posilují přímou kontrolu pracovníka, byly zahrnuty nástroje ad 4), ad 6), ad 8), ad 9). Mezi nástroje MK při FFP, které posilují autonomii zaměstnance, byly zahrnuty nástroje ad 1), ad 2), ad 3), ad 5). Nástroj ad 7) byl zahrnut do obou kategorií.

**Tabulka 4: Nástroje manažerské komunikace při FFP**

| Nástroj manažerské komunikace při FFP                  | Podíl respondentů v % |
|--|-----------------------|
| 1) Vzdálený přístup do potřebných složek inf. systému  | 21                    |
| 2) Vzdálený přístup do inf. systému neomezeně          | 22                    |
| 3) Služební mobilní telefon                            | 41                    |
| 4) Lhůta pro odpověď na e-mail, nepřijatý hovor        | 17                    |
| 5) Odpovědnost za samostatné řešení do stanovené lhůty | 41                    |
| 6) Vykazování odvedené práce                           | 15                    |
| 7) Účast na poradách s předáváním úkolů                | 25                    |
| 8) Povinný čas na předávání informací kolegům          | 6                     |
| 9) Schůzky pro průběžnou kontrolu plnění úkolů         | 10                    |
| 10) Jiné   | 0                     |

*Zdroj: Autor*

Otázky 14 – 16 byly zaměřeny na potvrzení či vyvrácení H07, H08, H09. Odpovědi, které manažeři v dotazníkovém šetření zvolili, jsou shrnuty v tabulkách 5 a 6. Jiné výhody FFP, které zaměstnavatelé mohli doplnit dle vlastní úvahy v otázce 18, neposkytly další inspiraci pro konkrétní výhody. Respondenti zde pouze uváděli, že žádné další výhody nespatřují a že si neumí představit, že by jejich organizace mohla FFP zavést. Jiná rizika FFP, která manažeři vyplňovali dle vlastní úvahy, bylo uváděno zvýšení nákladů na větší počet pracovníků v provozech, v nichž je nutné, aby byli pracovníci neustále k dispozici zákazníkům. Dále byly uváděny obtíže při skloubení pracovní doby ve směnném provozu a vyšší nároky na řízení a plánování.

**Tabulka 5: Výhody FFP, které si manažeři uvědomují**

| Výhody FFP                                     | Podíl respondentů v % |
|--|-----------------------|
| Úspora nákladů na vybavení a provoz            | 20                    |
| Přilákání kvalifikovaných pracovníků z řad žen | 28                    |
| Zvýšení zastupitelnosti                        | 33                    |
| Pružnost při komunikaci                        | 23                    |
| Zvýšení spokojenosti pracovníků                | 53                    |
| Zvýšená loajalita                              | 42                    |
| Společenská odpovědnost                        | 28                    |
| Jiné   | 4                     |

*Zdroj: Autor*

**Tabulka 6: Rizika FFP, která si manažeři uvědomují**

| Rizika FFP                                      | Podíl respondentů v % |
|---|-----------------------|
| Pracovně právní předpisy                        | 18                    |
| Náklady na vyhledávání většího počtu pracovníků | 20                    |
| Administrativní náklady                         | 35                    |
| Náklady na pojistné hrazené zaměstnavatelem     | 13                    |
| Neefektivní předávání informací                 | 13                    |
| Nedostatečná angažovanost pracovníků            | 21                    |
| Nedostatečná kontrola                           | 34                    |
| Kvalita odvedené práce                          | 22                    |
| Únik tajných informací                          | 7                     |
| Narušení vztahů v kolektivu                     | 18                    |
| Jiné  | 5                     |

*Zdroj: Autor*

## 5.2 Analýza dat

### 5.2.1 Analýza dat k výzkumné otázce 1

Výzkumná otázka 1: Je možnost využití flexibilních forem práce zaměstnancům sdělována transparentně?

Zjištěno bylo, že pouze 4 % respondentů informují o možnosti využít FFP na webu společnosti nebo na intranetu. 10 % respondentů informuje pomocí příručky/směrnice platné pro všechny zaměstnance. 83 % respondentů sděluje možnost využít FFP individuálně při pohovoru se zaměstnancem a 3 % respondentů o FFP zaměstnance vůbec neinformují. Transparentním způsobem informuje o FFP 14 % respondentů.

Bodové hodnocení navazující na počet pracovních míst s flexibilními pracovními podmínkami a data o způsobu informování o FFP byla přenesena do programovacího prostředí R, ve kterém byla provedena sada chí-kvadrát testů nezávislosti. Cílem bylo potvrzení/vyvrácení  $H_{01}$ ,  $H_{02}$ ,  $H_{03}$ ,  $H_{09}$ . Závislosti byly zkoumány u 4 znaků:

- 1) způsob informování o nabídce FFP,
- 2) body za podíl pracovních míst s možností FFP,
- 3) vzdělání manažera,
- 4) uvědomění si výhody FFP, která spočívá v přilákání kvalifikovaných pracovníků z řad žen do zaměstnání.

Počet platných pozorování = 100. Počet znaků = 4. Hladina významnosti pro všechny testy byla zvolena  $\alpha=0,05$ . U všech testů platí následující:  $H_0$ : u znaku A a znaku B není prokázána závislost,  $H_A$ : u znaku A a u znaku B je prokázána závislost.

Závislost byla prokázána mezi ad1) a ad3) s hodnotou testové statistiky  $\chi^2=16,656$ . Další prokazatelná závislost je mezi ad1) a ad2) kde byla vykázána hodnota testové statistiky  $\chi^2=49,484$ . Závislost nebyla prokázána mezi ad2) a ad3), kde hodnota testové statistiky byla  $\chi^2 = 35,483$ . Poměrně překvapivé je zjištění, že není prokazatelná závislost mezi ad4) a žádným z ostatních pozorovaných znaků. Hodnoty testových statistik pro jednotlivé testy: pro ad4) a ad1)  $\chi^2=0,02022$ , pro ad4) a ad2)  $\chi^2 = 19,669$  a pro ad4) a ad3)  $\chi^2 = 0,16831$ . Závislosti jednotlivých znaků mezi sebou a p-value jednotlivých testů jsou zaneseny v tabulce 7. Světle šedá políčka ukazují na proměnné, u nichž byla prokázána statisticky významná závislost. Číselné hodnoty v políčkách vyjadřují p-value.



**Tabulka 7: Závislosti jednotlivých znaků – transparentnost sdělování**

| Znak   | znak ad 1) | znak ad 2) | znak ad 3) | znak ad 4) |
|--|------------|------------|------------|------------|
| Znak ad 1)<br>způsob informování                   |            | 0,00738    | 0,00225    | 0,99       |
| Znak ad 2)<br>podíl FFP                            | 0,00738    |            | 0,156      | 0,141      |
| Znak ad 3)<br>vzdělání manažera                    | 0,00225    | 0,156      |            | 0,919      |
| Znak ad 4)<br>uvědomění si výhody<br>přilákání žen | 0,99       | 0,141      | 0,919      |            |

*Zdroj: Autor*

### 5.2.2 Analýza dat k výzkumné otázce 2

Výzkumná otázka 2: Které nástroje manažerské komunikace pro FFP jsou pro manažerskou komunikaci využívány nejčastěji?

Zjištěno bylo, že 41 % dotazovaných MSP poskytuje svým zaměstnancům při výkonu FFP služební mobilní telefon. 41 % dotazovaných MSP využívá jako nástroj MK při FFP udělení odpovědnosti za samostatné řešení úkolu do stanoveného termínu. Tyto 2 nejčastěji používané nástroje MK při FFP patří do skupiny nástrojů MK posilujících autonomii zaměstnance. Další v pořadí mezi nejčastěji využívanými nástroji MK při FFP je povinná účast na poradách, při nichž jsou zadávány pracovní úkoly. Tento nástroj využívá 25 % dotázaných MSP. Jedná se o nástroj, u kterého nelze jednoznačně určit, zda podporuje autonomii pracovníka nebo je založen na přímé kontrole. 22 % dotázaných MSP poskytuje při FFP zaměstnanci vzdálený internetový přístup do kompletního informačního systému organizace a 21 % dotázaných MSP poskytuje tento přístup do omezené části informačního systému. Poskytnutí vzdáleného přístupu do informačního systému organizace posiluje autonomii pracovníka. Ostatní nástroje MK při FFP jsou využívány

u méně než 20 % dotázaných organizací. Všechny tyto zřídka využívané nástroje MK při FFP patří do kategorie nástrojů přímé kontroly a řízení pracovníka.

Za účelem potvrzení či nepotvrzení  $H_0_4$  byla provedena korelační analýza dat a zjištěn Spearmanův koeficient. Na hladině významnosti  $\alpha = 0,05$  byla Pearsonovým testem prokázána pozitivní korelace mezi počtem používaných nástrojů pro flexibilitu a počtem nabízených pracovních míst s FFP. Spearmanův koeficient  $\Rightarrow 0,4109366$ , p-value  $2.168 \cdot 10^{-5}$ . Čím více nástrojů pro flexibilitu organizace využívá, tím více pracovních míst s flexibilními podmínkami nabízí. Tabulka 8 (umístěna z důvodu svého rozsahu v příloze 6) znázorňuje data, z nichž byly získané informace vypočteny. Číslice jedna označuje přítomnost konkrétního nástroje manažerské komunikace v daném MSP. První sloupec tabulky uvádí body za využití FFP (způsob určení bodového hodnocení je popsán v kapitole 5.1). Písmena označují jednotlivé nástroje manažerské komunikace (A – vzdálený internetový přístup ke kompletnímu informačnímu systému, B – vzdálený internetový přístup k části informačního systému potřebné pro daného zaměstnance, C – služební mobilní telefon, D – povinnost odpovědět na veškeré služební telefonické hovory a e-maily nejpozději do interně stanovené lhůty, E – odpovědnost za samostatné vyřešení úkolů/projektů v předem domluveném termínu, F – povinnost pravidelně odevzdát přehled činností, kterým se během své pracovní aktivity věnoval, G – povinnost účastnit se pravidelných pracovních porad, při kterých dostává jasné zadání úkolů na období následující do další porady, H – Stanovený povinný čas, který musí strávit osobním předáním pracovních informací kolegům, kteří jej zastupují po dobu nepřítomnosti na pracovišti, I – Stanoveny povinné kontrolní schůzky s nadřízeným, při kterých je kontrolováno, zda průběžně plní své úkoly.

Za účelem prokázání/neprokázání  $H_0_5$  byla testována za pomoci logitové analýzy data vyjadřující využívání nástrojů FFP v jednotlivých organizacích a intenzita používání konkrétních forem FFP, v tomto případě: kratší pracovní doba, práce z domova, flexibilní pracovní doba. V tabulce 9 jsou znázorněny výsledky statistické analýzy dat na hladině významnosti  $\alpha = 0,05$ . Světle šedá políčka ukazují na proměnné, u nichž byla prokázána statisticky významná závislost. Nejčastěji se pozitivní závislost poskytnutí určité FFP a poskytnutí určitého nástroje MK projevovала u práce z domova. Nejvyšší pozitivní závislost byla prokázána u umožnění práce z domova a poskytnutí vzdáleného internetového

přístupu do kompletního informačního systému, dále byla prokázána pozitivní závislost mezi umožněním práce z domova a poskytnutím následujících nástrojů MK:

- vzdáleného internetového přístupu k části informačního systému,
- služebního mobilního telefonu,
- odpovědnosti za samostatné vyřešení projektů/úkolů v předem stanoveném termínu.

Mezi umožněním kratší pracovní doby a povinností účastnit se pravidelných porad byla prokázána druhá nejsilnější pozitivní závislost.

Umožnění pružné pracovní doby nevykazuje závislost na uplatňování žádného z navržených nástrojů MK.

**Tabulka 9: Závislost jednotlivých znaků – využívané nástroje MK při FFP a druhy nabízených FFP**

| Nástroje manažerské komunikace při FFP   | Kratší úvazek | Práce z domova | Pružná pracovní doba |
|--|---------------|----------------|----------------------|
| K dispozici vzdálený internetový přístup do kompletního informačního systému (IS)  | 0.180         | 0.009          | 0.756                |
| K dispozici vzdálený internetový přístup pouze do někt. částí IS, které k práci nezbyt. potřebuje  | 0.198         | 0.034          | 0.872                |
| K dispozici služební mobilní telefon   | 0.206         | 0.049          | 0.311                |
| Povinnost odpovědět na veškeré služební tel. hovory a e-maily do interně stanovené lhůty   | 0.405         | 0.341          | 0.876                |
| Odpovědnost za samostatné vyřešení projektů/úkolů v předem domluveném termínu  | 0.312         | 0.041          | 0.215                |
| Povinnost pravidelně odevzdávat přehled činností, kterým se během práce věnoval  | 0.612         | 0.192          | 0.987                |
| Povinnost účastnit se pravidelných pracovních porad, při kterých dostává jasné zadání úkolů na období následující do další porady                | 0.028         | 0.556          | 0.435                |
| Stanovený povinný čas, který musí strávit osobním předáním pracovních informací kolegům, kteří jej zastupují po dobu nepřítomnosti na pracovišti | 0.704         | 0.845          | 0.451                |
| Stanoveny povinné kontrolní schůzky s nadřízeným, při kterých je kontrolováno, zda průběžně plní své úkoly                                       | 0.578         | 0.329          | 0.379                |

*Zdroj: Autor*

Za účelem potvrzení či nepotvrzení  $H_0$  byla provedena logitová analýza, pomocí níž byla zjištěna statisticky významná pozitivní závislost mezi některými charakteristikami manažera a nástroji MK při FFP, které manažer využívá. Tabulka 10 znázorňuje výsledky analýzy na hladině významnosti  $\alpha = 0,05$ . Světle šedá políčka ukazují na proměnné, u nichž byla prokázána statisticky významná závislost.

Data upozorňují na skutečnost, že manažeři muži častěji, než manažerky ženy poskytují pracovníkům při FFP vzdálený internetový přístup do kompletního informačního systému a častěji také umožňují odpovědnost za samostatné vyřešení projektů/úkolů v předem domluveném termínu.

Manažeři s vyšším vzděláním poskytnou zaměstnancům při FFP s větší pravděpodobností služební mobilní telefon a stanoví povinnost účastnit se pravidelných pracovních porad, při kterých dostávají zaměstnanci jasné zadání úkolů na období následující do další porady. Manažeři, kteří pečují o dítě, poskytnou zaměstnanci při FFP s větší pravděpodobností služební mobilní telefon, než by tomu učinili manažeři nepečující o dítě.

Manažeři narození jako prvorození sourozenci uplatňují s vyšší pravděpodobností nástroje přímé kontroly zaměstnanců než manažeři narození jako mladší sourozenci (povinnost odpovědět na veškeré služební telefonické hovory a e-maily nejpozději do interně stanovené lhůty, povinnost pravidelně odevzdávat přehled činností, kterým se během své pracovní aktivity věnoval a povinnost účastnit se pravidelných pracovních porad, při kterých dostává jasné zadání úkolů na období následující do další porady, přičemž u posledního zmíněného nástroje nelze jasně určit, zda se jedná o nástroj přímé kontroly).

**Tabulka 10: Závislost jednotlivých znaků – charakteristiky manažerů a využívané nástroje MK při FFP**

| Nástroj MK při FFP/charakteristika manažera  | Pohlaví | Věk   | Vzdělání | Péče o dítě | Sourozenecké pořadí |
|--|---------|-------|----------|-------------|---------------------|
| K dispozici vzdálený internetový přístup do kompletního IS   | 0.022   | 0.466 | 0.425    | 0.115       | 0.126               |
| K dispozici vzdálený internetový přístup pouze do některých částí IS, které při práci nezb. potřebuje                                  | 0.425   | 0.993 | 0.581    | 0.869       | 0.730               |
| K dispozici služební mob. telefon  | 0.826   | 0.147 | 0.016    | 0.049       | 0.225               |
| Povinnost odpovědět na veškeré služ. tel. hovory a e-maily nejpozději do interně stanovené lhůty                                       | 0.688   | 0.277 | 0.072    | 0.211       | 0.044               |
| Odpovědnost za samostatné vyřešení projektů/úkolů v předem domluveném termínu  | 0.044   | 0.3   | 0.194    | 0.266       | 0.223               |
| Povinnost pravidelně odevzdávat přehled činností, kterým se během své pracovní aktivity věnoval  | 0.834   | 0.112 | 0.072    | 0.211       | 0.047               |
| Povinnost účastnit se prav. prac. por., při kterých dostává jasné zadání úkolů na obd. násl. do porady                                 | 0.381   | 0.361 | 0.049    | 0.053       | 0.047               |
| Stanovený povinný čas, který musí strávit osobním předáním prac. info kolegům, kteří jej zastupují po dobu nepřítomnosti na pracovišti | 0.209   | 0.384 | 0.359    | 0.542       | 0.997               |
| Stanoveny povinné kontrolní schůzky s nadřízeným, při kterých je kontrolováno, zda průběžně plní své úkoly                             | 0.674   | 0.476 | 0.194    | 0.539       | 0.224               |

*Zdroj: Autor*

### 5.2.3 Analýza dat k výzkumné otázce 3

Výzkumná otázka 3: Které výhody a nevýhody flexibilních forem práce si manažeři uvědomují?

Zjištěno bylo, že každou z navržených výhod FFP si uvědomuje alespoň 20 % dotázaných. Dotázaní manažeři si nejčastěji uvědomují následující 3 výhody FFP: zvýšení spokojenosti pracovníků (53 % dotázaných), zvýšení loajality a odpovědnosti (42 %), zvýšení zastupitelnosti pracovníků (33 %).

Méně než 20 % dotázaných se obává následujících rizik FFP: únik tajných informací (7 %), neefektivní předávání informací a úkolů (13 %), náklady spojené s výší pojistného hrazeného zaměstnavatelem (13 %), narušení vztahů v kolektivu (18 %), pracovních-právních předpisů (18 %).

Rizika, kterých se obává a která si uvědomuje největší podíl dotázaných manažerů jsou: náklady spojené s administrováním většího počtu pracovníků (35 %) a nedostatečná kontrola nad činností pracovníka (34 %).

Za účelem potvrzení/nepotvrzení  $H_{07}$ , byla stanovena nulová hypotéza, že znak C a znak D jsou závislé proměnné. Alternativní hypotézou bylo stanoveno, že znak C a znak D nejsou závislé proměnné. Hypotézy byly testovány sadou Chí-kvadrát testů nezávislosti diskretních znaků v programovacím prostředí R. Hladina významnosti pro všechny testy byla zvolena  $\alpha = 0,05$ . Znakem C byl počet výhod FFP, které si manažer uvědomuje. Znakem D byl počet bodů, které zaměstnavatel získal za množství flexibilních pracovních míst, která má pro pracovníky k dispozici (výpočet viz kap. 5.1). Testováním bylo potvrzeno, že množství nabízených flexibilních pracovních míst a počet výhod FFP, které si manažer uvědomuje, jsou závislé proměnné. Čím více výhod FFP si manažer uvědomuje, tím více flexibilních pracovních míst je v organizaci nabízeno.

Tabulka 11, která je z důvodu svého rozsahu umístěna v příloze 7, znázorňuje data, z nichž byly získané informace vypočteny. Číslice jedna označuje přítomnost uvědomění si konkrétní výhody/rizika FFP manažerem. První sloupec tabulky uvádí body za využití FFP (způsob určení bodového hodnocení je popsán v kapitole 5.1). Písmena označují jednotlivé výhody (A-G) a rizika/nevýhody (H-Q) FFP (A – úspora nákladů na materiálně-technické vybavení a provoz, B – přilákání kvalifikovaných pracovníků z řad žen pečujících

cích o rodinu, C – zvýšení zastupitelnosti pracovníků, D – pružnost při elektronické komunikaci s pracovníky, E – zvýšení spokojenosti pracovníků, F – zvýšení odpovědnosti a loajality pracovníků vyplývající z vědomí, že jim zaměstnavatel umožňuje lépe kombinovat pracovní a rodinné povinnosti, G – příspěvní ke společenské odpovědnosti organizace, H – pracovní-právní předpisy, I – náklady spojené s vyhledáváním většího počtu pracovníků, J- náklady spojené s administrováním většího počtu pracovníků, K - náklady spojené s výší pojistného placeného zaměstnavatelem, L - neefektivní předávání informací a úkolů, M - nedostatečná angažovanost pracovníků, pro které přestává být zaměstnání prioritou 1, N - nedostatečná kontrola nad činností pracovníka, O - Kvalita odvedené práce, P - únik tajných informací, Q - narušení vztahů v kolektivu.

Za účelem potvrzení/nepotvrzení  $H_0$  byla provedena sada Chí-kvadrát testů nezávislosti diskretních znaků v programovacím prostředí R. Hladina významnosti pro všechny testy byla zvolena  $\alpha = 0,05$ . Byla stanovena nulová hypotéza, že znak A a znak B jsou závislé proměnné. Alternativní hypotézou bylo stanoveno, že znak A a znak B nejsou závislé proměnné. Znaky A byly následující: věk manažera, pohlaví manažera, vzdělání manažera, přítomnost péče o dítě u manažera, sourozenecké pořadí manažera. Znaky B byly jednotlivé výhody a rizika, které si zaměstnavatelé uvědomovali. Hladina významnosti pro všechny testy byla zvolena  $\alpha = 0,05$ . Výsledky analýzy shrnuje tabulka 12. Světle šedá políčka ukazují na proměnné, u nichž byla prokázána statisticky významná závislost. Nejvyšší pozitivní statisticky významná závislost byla prokázána mezi proměnnými „pohlaví“ a „pružnost“, tzn. muži si významně častěji než ženy uvědomují výhodu FFP v podobě vyšší pružnosti při elektronické komunikaci se zaměstnanci. Další významné pozitivní statistické závislosti lze pozorovat u proměnných:

- „pohlaví“ a „kontrola“ (muži si častěji než ženy uvědomují nevýhodu FFP v podobě omezené kontroly nad pracovníkem),

- „věk“ a „angažovanost“ (čím starší je manažer, tím více se obává rizika FFP v podobě nedostatečné angažovanosti pracovníka pracujícího v rámci FFP),

- „věk“ a „kvalita“ (čím starší je manažer, tím více se obává snížené kvality práce u pracovníka pracujícího v rámci FFP),

- „dítě“ a „loajalita“ (manažeri pečující o dítě si více uvědomují výhodu FFP v podobě loajality k zaměstnavateli),



- „dítě“ a „pojistné“ (manažeri pečující o dítě se častěji obávají zvýšených nákladů na pojistné související s FFP),

- „dítě“ a „kvalita“ (manažeri pečující o dítě si častěji uvědomují riziko spojené s FFP v podobě snížené kvality odvedené práce pracovníky pracujícími v rámci FFP),

- „vzdělání“ a „neefektivnost“ (čím vyššího vzdělání manažer dosáhl, tím více se obává neefektivnosti při předávání informací a úkolů se zaměstnancem pracujícím v rámci FFP).

**Tabulka 12: Závislost znaků – charak. manažera a uvědomění si výhod a nev. FFP**

|            |                | Charakteristiky manažera |          |          |          |
|------------|----------------|--------------------------|----------|----------|----------|
|            |                | pohlaví                  | věk      | dítě     | vzdělání |
| Výhody FFP | úspory         | 0,251864                 | 0,698176 | 1,000000 | 0,893423 |
|            | přilákání      | 0,970390                 | 0,176134 | 0,413176 | 0,973383 |
|            | zastupitelnost | 0,347581                 | 0,558879 | 0,930813 | 0,946158 |
|            | pružnost       | 0,000313                 | 0,955217 | 0,697987 | 0,946158 |
|            | spokojenost    | 0,385268                 | 0,830909 | 0,368244 | 0,632793 |
|            | loajalita      | 0,082022                 | 0,517821 | 0,031508 | 0,292425 |
|            | odpovědnost    | 0,152974                 | 0,353464 | 0,716085 | 0,700661 |
|            | Nevýh. FFP     | předpisy                 | 0,777959 | 0,943227 | 0,523749 |
|            | vyhledávání    | 0,932286                 | 0,966604 | 0,466335 | 0,847135 |
|            | administrativa | 0,793267                 | 0,817234 | 0,199183 | 0,814997 |
|            | pojistné       | 0,413521                 | 0,656376 | 0,021085 | 0,436646 |
|            | neefektivnost  | 0,673575                 | 0,382384 | 0,052103 | 0,040473 |
|            | angažovanost   | 0,774546                 | 0,037107 | 0,482919 | 0,151546 |
|            | kontrola       | 0,021194                 | 0,228259 | 0,262562 | 0,599712 |
|            | kvalita        | 0,587023                 | 0,042192 | 0,004263 | 0,457426 |
|            | únik info.     | 0,671134                 | 0,658327 | 0,522159 | 0,472115 |
|            | vztahy         | 0,794640                 | 0,870897 | 0,915374 | 0,262575 |

Zdroj: Autor

Za účelem potvrzení/nepotvrzení  $H_0$  byla provedena analýza shrnutá v tabulce 7. (viz výše). Závislost znaků nebyla prokázána.

## 5.3 Odpovědi na výzkumné otázky

### 5.3.1 Výzkumná otázka 1

**$H_{01}$  byla prokázána.** Méně než 30 % dotázaných MSP sděluje zaměstnancům podmínky ohledně možnosti využití FFP transparentně. Transparentně, tzn. za pomoci webových stránek, intranetu nebo všeobecně platné příručky/směrnice, informuje o FFP své zaměstnance pouhých 14 % dotázaných organizací.

Pro obhájení hladiny 30 % jako nízkého podílu byl proveden statistický test (binomické rozdělení, 14 podniků, distribuční funkce) nulové hypotézy, že průměrný počet se rovná 30, a alternativní hypotézy, že průměrný počet je menší než 30. Hodnota  $P = 0,0015$  prokázala nulovou hypotézu, čili 30 % je hladina ukazující na nízký podíl organizací, které komunikují transparentně.

**$H_{02}$  byla prokázána.** Analýza zjištěných dat prokázala, že existuje přímá závislost mezi transparentností sdělování podmínek pro FFP a využíváním jednotlivých FFP. Čím více FFP je využíváno, tím transparentněji zaměstnavatel informuje zaměstnance o podmínkách pro FFP.

V návaznosti na prokázání  $H_{01}$  a  $H_{02}$  bude transparentnosti sdělování podmínek pro umožnění FFP zaměstnavatelem zaměstnanci ve vzdělávacích materiálech věnována samostatná kapitola.

**$H_{03}$  byla prokázána.** Existuje závislost mezi transparentností sdělování podmínek pro FFP a vzděláním manažera. Čím vyššího vzdělání manažer dosáhl, tím častěji volí transparentní způsob informování zaměstnanců o podmínkách pro FFP.

V návaznosti na prokázání  $H_{03}$  bude ve vzdělávacích materiálech, v kapitole o transparentním sdělování podmínek pro poskytnutí FFP věnována pozornost vysvětlení důležitosti transparentnosti tak, aby si manažeři s nižší úrovní vzdělání uvědomili její důležitost.

**Odpověď na výzkumnou otázku 1:** Možnost využití FFP není zaměstnancům v dotázaných organizacích sdělována transparentně. Transparentním způsobem jsou podmínky sdělovány pouze ve 14 % oslovených organizací, přičemž transparentněji informují organizace, které nabízejí pracovní místa s flexibilními podmínkami častěji než ty, které tato místa nabízejí méně často. Transparentnost sdělování podmínek umožnění FFP závisí na úrovni vzdělání manažerů – čím nižší vzdělání, tím méně často jsou podmínky FFP sdělovány transparentně.

### 5.3.2 Výzkumná otázka 2

**H0<sub>4</sub> byla prokázána.** Platí, že čím více nástrojů MK při FFP organizace využívá, tím větší podíl pracovních míst s flexibilními podmínkami nabízí. V návaznosti na prokázání H0<sub>4</sub> bude ve vzdělávacích materiálech věnována samostatná kapitola jednotlivým nástrojům MK při FFP a osvětě šíření jejich využívání.

**H0<sub>5</sub> byla prokázána.** Platí, že mezi počtem využívaných konkrétních nástrojů manažerské komunikace pro FFP a počtem nabízených pracovních míst s jednotlivými druhy flexibilních pracovních podmínek existuje závislost. Analýzou byla prokázána statistická závislost mezi skutečností, že podnik umožňuje pracovníkům práci z domova a využíváním všech následujících nástrojů FFP: k dispozici vzdálený internetový přístup do kompletního informačního systému, k dispozici vzdálený internetový přístup pouze do některých částí informačního systému, k dispozici služební mobilní telefon, odpovědnost za samostatné vyřešení projektů/úkolů v předem domluveném termínu. Všechny nástroje MK, u nichž byla prokázána závislost na umožnění práce z domova, spadají do kategorie nástrojů podporujících autonomii zaměstnance. Závislost umožnění práce z domova nebyla prokázána pouze u následujících nástrojích MK: povinnost odpovědět na veškeré služební telefonické hovory a e-maily nejpozději do interně stanovené lhůty, povinnost pravidelně odevzdávat přehled činností, kterým se během své pracovní aktivity věnoval, povinnost účastnit se pravidelných pracovních porad, při kterých dostává jasné zadání úkolů na období následující do další porady, stanovený povinný čas, který musí strávit osobním předáním pracovních informací kolegům, kteří jej zastupují po dobu nepřítomnosti na pracovišti, stanoveny povinné kontrolní schůzky s nadřízeným, při kterých je kontrolováno, zda průběžně plní své úkoly. Realizace FFP formou práce z domova tudíž nevykazuje statisticky významnou závislost na nástrojích MK pro FFP, které spadají do kategorie nástrojů přímé kontroly a řízení.

U realizace FFP formou flexibilní pracovní doby nebyla prokázána statisticky významná závislost na žádném nástroji FFP.

U FFP formou kratší pracovní doby byla prokázána statisticky významná závislost na jediném nástroji MK při FFP – na povinnosti účastnit se pravidelných porad, při kte-

rých pracovník dostává jasné zadání úkolů na období následující do další porady. Překvapivě tento nástroj FFP vykazuje závislost pouze na kratší pracovní době, nikoli na ostatních zkoumaných formách FFP.

V návaznosti na prokázání  $H_{05}$  bude ve vzdělávacích materiálech v kapitole o nástrojích manažerské komunikace při FFP věnována pozornost nástrojům vhodným pro každý druh FFP samostatně.

**$H_{06}$  byla prokázána.** Byla prokázána statisticky významná závislost mezi některými charakteristikami manažera a využívanými nástroji MK při FFP. Byla zjištěna pozitivní závislost mezi přítomností péče o dítě ze strany manažera a poskytnutím služebního mobilního telefonu pracovníkovi pracujícímu v rámci FFP. Manažeři, kteří pečují o dítě, častěji svým zaměstnancům na FFP poskytují služební mobilní telefon.

Statisticky významná pozitivní závislost byla prokázána rovněž mezi pohlavím manažera a udělením odpovědnosti za samostatné vyřešení projektů/úkolů v předem domluveném termínu. Muži tuto odpovědnost udělují svým podřízeným výrazně častěji než ženy.

Dále bylo prokázáno, že čím vyššího vzdělání manažer dosáhl, tím více je pravděpodobné, že od pracovníků při FFP bude požadovat pravidelnou účast na pracovních poradách, při nichž pracovníci dostanou jasné zadání úkolů na období následující do další porady.

Za pomoci logitové analýzy byla dále prokázána statisticky významná závislost u sourozeneckého pořadí, ve kterém se manažer narodil, a nástroji MK při FFP, které ukazují na potřebu přímé kontroly zaměstnanců (povinnost odpovědět na veškeré služební telefonické hovory a e-maily nejpozději do interně stanovené lhůty, povinnost pravidelně odevzdávat přehled činností, kterým se během své pracovní aktivity věnoval, povinnost účastnit se pravidelných pracovních porad, při kterých dostává jasné zadání úkolů na období následující do další porady). Starší sourozenci v pozici manažera častěji, než mladší sourozenci požadují přímou kontrolu nad podřízenými pracujícími v rámci FFP.

V návaznosti na prokázání  $H_{06}$  bude ve vzdělávacích materiálech v kapitole o nástrojích MK věnován prostor charakteristikám manažerů a uvědoměním si jejich přístupu k nástrojům MK.

**Odpověď na výzkumnou otázku 2:** Nejčastěji využívanými nástroji MK při FFP jsou nástroje posilující autonomii pracovníka, z nichž zcela nejčastěji používanými nástroji MK při FFP, které používá 41 % dotázaných, jsou: 1) poskytnutí služebního mobilního telefonu zaměstnanci, 2) požadování samostatné odpovědnosti za splnění úkolu v předem stanoveném termínu.

### 5.3.3 Výzkumná otázka 3

**H07 byla prokázána.** Platí, že mezi počtem výhod FFP, které si manažer uvědomuje, a počtem nabízených pracovních míst s flexibilními podmínkami existuje závislost. Čím více výhod FFP si manažer uvědomuje, tím více flexibilních pracovních míst je v organizaci nabízeno.

V návaznosti na prokázání H07 bude ve vzdělávacích materiálech věnována samostatná kapitola komunikaci výhod a nevýhod FFP.

**H08 byla prokázána.** Platí, že existuje alespoň jedna charakteristika manažera, která ovlivňuje uvědomění si výhod/nevýhod FFP. Bylo prokázáno, že:

- 1) Výhodu v podobě pružnosti při elektronické komunikaci se zaměstnancem si uvědomují zejména muži.
- 2) Výhodu v podobě zvýšení odpovědnosti a loajality pracovníků si uvědomují zejména manažeři, kteří mají osobní a aktuální zkušenost s péčí o dítě mladší 15 let. Manažeři, kteří dosud děti nemají, kteří mají děti starší 15 let nebo jim nejsou jejich děti svěřeny do péče alespoň na 14 dnů v kalendářním měsíci, si výhodu zvýšení loajality a odpovědnosti pracovníků neuvědomují nebo ji nepovažují za relevantní.
- 3) Riziko v podobě nákladů spojených s výší pojistného placeného zaměstnavatelem si uvědomují pouze manažeři, kteří mají osobní a aktuální zkušenost s péčí o dítě mladší 15 let. Jedná se o riziko, které se týká více zaměstnance, než zaměstnavatele. V České republice je pro zdravotní pojištění (nikoli pro sociální) stanovena minimální částka, která je vázána na minimální mzdu. Jestliže hrubá mzda zaměstnance nedosáhne výše minimální mzdy (např. pokud pracuje na kratší pracovní dobu), je procentuální podíl zdravotního pojištění vůči hrubé mzdě vyšší

než u zaměstnanců s hrubou mzdou dosahující minimální mzdy. Rozdíl ve zdravotním pojištění, který zaměstnavatel pojišťovně odvede, však odečítá z čisté mzdy zaměstnance, čili toto riziko nese zaměstnanec.

- 4) Čím vyššího vzdělání manažer dosáhl, tím méně se obává neefektivnosti při předávání informací a úkolů při FFP.
- 5) Čím starší manažer je, tím více se obává nedostatečné angažovanosti pracovníků, kteří pracují v rámci FFP. Nedostatečné angažovanosti při FFP se nejméně obávají manažeři mladší 35 let.
- 6) Riziko v podobě nedostatečné kontroly nad činností pracovníka si uvědomují zejména manažeři mužského pohlaví, zatímco ženy si tuto nevýhodu buď neuvědomují, nebo ji nepovažují za relevantní.
- 7) Rizika v podobě nedostatečné kvality odvedené práce při FFP se obávají zejména manažeři mužského pohlaví, zatímco ženy si tuto nevýhodu buď neuvědomují, nebo ji nepovažují za relevantní.
- 8) Rizika v podobě nedostatečné kvality odvedené práce při FFP se obávají nejméně manažeři mladší 35 let, zatímco čím starší manažer je, tím více se obává nedostatečné kvality odvedené práce při FFP.

V návaznosti na prokázání H<sub>08</sub> bude ve vzdělávacích materiálech v kapitole o komunikaci výhod a nevýhod FFP věnována pozornost charakteristikám manažerů a jejich přístupu k uvědomění si a následné komunikaci jednotlivých výhod a nevýhod.

**H<sub>09</sub> nebyla prokázána.** Neplatí, že uvědomění si výhody FFP v podobě přilákání zaměstnanců z řad žen závisí na počtu pracovních míst s flexibilními podmínkami, které zaměstnavatel nabízí. Uvědomění si výhody v podobě přilákání zaměstnanců z řad žen neimplikuje zvýšení počtu nabízených pracovních míst s flexibilními podmínkami.

V návaznosti na neprokázání H<sub>09</sub> nebude ve vzdělávacích materiálech věnována zvýšená pozornost uvědomění si výhody FFP v podobě přilákání kvalifikovaných zaměstnanců z řad žen – této výhodě bude věnována obdobná úroveň pozornosti, jako ostatním výhodám FFP.

**Odpověď na výzkumnou otázku 3:** Mezi výhody FFP, které si manažeři nejčastěji uvědomují, patří: 1) zvýšení spokojenosti pracovníků (uvědomuje si 53 % oslovených

manažerů), 2) zvýšení loajality a odpovědnosti pracovníků (uvědomuje si 42 % oslovených manažerů) a 3) zvýšení zastupitelnosti pracovníků (uvědomuje si 33 % oslovených manažerů). Mezi nevýhody FFP, které si manažeři nejčastěji uvědomují, patří: 1) náklady spojené s administrováním většího počtu pracovníků (uvědomuje si 35 % oslovených manažerů), 2) nedostatečná kontrola nad činností pracovníka (uvědomuje si 34 % oslovených manažerů) a 3) kvalita odvedené práce (uvědomuje si 22 % oslovených manažerů).



## 6 Diskuse a návrh změn

Poznatky získané při zhodnocení situace v oblasti MK v MSP při zavádění FFP jednak v rámci odborné literatury, jednak v rámci zjištění a analýzy dat z dotazníkového šetření vedou ke zjištění, že existuje prostor pro zlepšování v oblasti MK v MSP při zavádění FFP. Prostor pro zlepšování existuje zejména ve zlepšení znalostí a dovedností manažerů MSP. Za účelem zlepšení znalostí a dovedností manažerů byly navrženy vzdělávací materiály.

### 6.1 Vzdělávací materiály pro MSP služeb při zavádění FFP

Z literární rešerše je patrné, že využívání FFP v České republice zdaleka nedosahuje úrovně vyspělých západních zemí a že zvýšení nabídky pracovních míst s flexibilitou může zvýšit nabídku práce ze strany vybraných skupin obyvatelstva, které aktuálně nabídku práce nevytvářejí, ačkoli kompetencemi potřebnými na trhu práce disponují. Zvýšení počtu nabízených pracovních pozic v rámci FFP je cestou k obsazení volných pracovních míst v době, kdy se Česká republika potýká dlouhodobě s velmi nízkou mírou nezaměstnanosti. Výsledky mapování situace v MSP v oblasti využívání FFP za pomoci dotazníkového šetření a následného zpracování dat odhalily oblasti manažerské komunikace při FFP, u nichž existuje významný prostor pro zlepšování. Zlepšování lze nastartovat za pomoci vzdělávání manažerů, které zlepší manažerskou komunikaci při FFP, a tak budou moci manažeři plně využít veškeré výhody, které FFP přináší, a minimalizovat rizika s FFP související. Za tímto účelem byla provedena syntéza zjištění z literární rešerše a zpracovaných dat z dotazníkového šetření, která vyústila ve vznik vzdělávacích materiálů určených MSP na téma manažerské komunikace při zavádění FFP. Jak je uvedeno výše, tyto vzdělávací materiály se opírají o dva pilíře:

- 1) výsledky výzkumu, tzn. odpovědi na výzkumné otázky a potvrzení či vyvrácení hypotéz popsanych v této disertační práci,
- 2) aktuální stav poznání zachycený v odborné literatuře (viz literární rešerše).

Krom výše uvedených opěrných pilířů bylo při tvorbě vzdělávacích materiálů využito více než dvaceti let zkušeností autorky ze vzdělávání manažerů malých a středních firem. Vzdělávací materiály jsou připraveny pro otevřené jednodenní workshopy, kterých se zúčastní manažeři či personalisté MSP služeb. Workshop je koncipován s předpokladem, že se jej budou účastnit zástupci různých podniků současně, vždy pouze jeden až tři

zástupci jedné organizace. S drobnými úpravami však lze tyto materiály použít rovněž pro firemní školení, kterého se budou účastnit kolegové manažeři z jedné společnosti. Ačkoli jedním z pilířů pro vytvoření vzdělávacích materiálů jsou výsledky výzkumu provedené mezi MSP podnikajícími v oblasti služeb či vzdělávání v Jihočeském kraji, jsou vzdělávací materiály vhodné pro výrazně širší cílovou skupinu. Díky druhému pilíři v podobě čerpání informací z aktuálního stavu poznání zachyceného v odborné literatuře jsou vytvořené vzdělávací materiály natolik obecné, aby je bylo možno využít při vzdělávání manažerů a personalistů z celé České republiky, ze všech segmentů ekonomiky (i v např. výrobních podnicích existují pracovní místa, pro něž jsou FFP vhodné a nebrání jim provozní důvody) a po drobných úpravách jsou rovněž vhodné pro cílovou skupinu z velkých podniků.

Kapacita workshopu je v optimálním případě 10-12 osob s ohledem na prostor pro interaktivitu. Workshop je možno realizovat jako jednodenní intenzivní vzdělávací aktivitu, nicméně výrazně vhodnější je rozdělit jej do menších úseků a realizovat s alespoň týdenním odstupem tak, aby účastníci měli čas porovnat získané znalosti s praxí, aby téma v jejich úvahách rezonovalo opakovaně a stalo se běžnou součástí jejich práce. Celkový čas potřebný pro workshop činí 310 minut plus cca 70 minut na přestávky (pro jeden den). Pokud se podaří zařadit „den s hendykepem“ (viz dále), prodlužuje se doba trvání o celý den.

Účastníci workshopu budou mít k dispozici tištěnou prezentaci vytvořenou v MS PowerPoint s prostorem pro poznámky a podklady k případovým studiím a hrám. Doprovodný text, kterým je doplněna prezentace v disertační práci, je podkladem pro lektory workshopu, kteří díky němu budou schopni samostatného vedení workshopů. Obrázky obsažené v jednotlivých snímcích prezentace jsou ilustrativní. Jejich cílem je zvýšit pozornost k danému tématu, dokázat zrakem oddělit jednotlivé fáze workshopu (za tímto účelem jsou snímky různě barevné). Obrázky použité v prezentaci byly staženy z bezplatné sekce databáze unsplash.com v dubnu 2023.

Struktura vzdělávacích materiálů k sérii workshopů je následující:

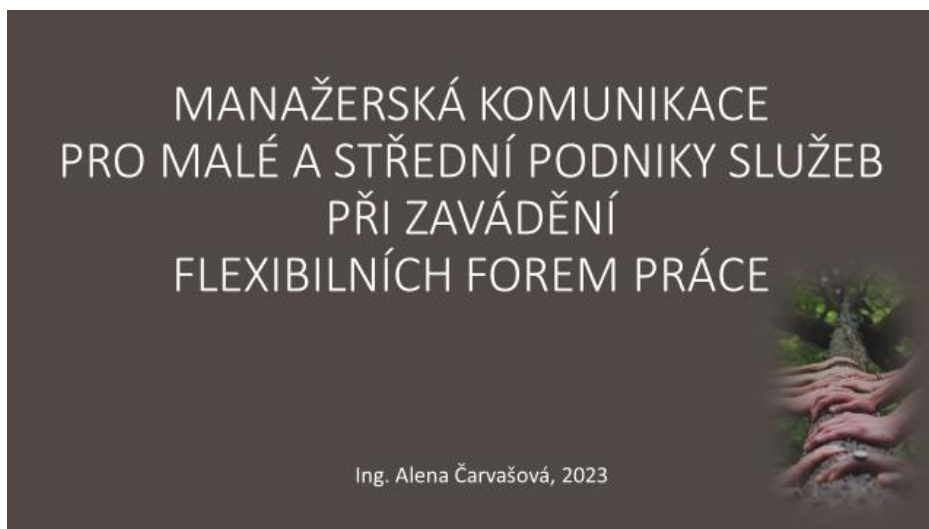
- Úvod
- Nástroje manažerské komunikace
- Výhody a nevýhody flexibilních forem práce

- Podpora autonomie, pravidla a vhodný kontrolní mechanismus
- Transparentní komunikace
- Využití flexibility při budování dobrého jména firmy
- Shrnutí

### 6.1.1 Úvod

Po krátkém uvítání účastníků, představení lektora a pojmenování pravidel workshopu (přestávky, občerstvení, oslovování apod.) je úvod věnován odbornému východisku tématu. Zajistí, že budou všichni účastníci informováni o terminologii a aktuálních základních aspektech flexibility trhu práce – viz obrázky 2a, 2b.

*Obrázek 2a: Vzdělávací materiály - Úvod*



*Zdroj: Autor*

*Obrázek 2b: Vzdělávací materiály - Úvod*



*Zdroj: Autor*

Účastníci workshopu získají pohledem na graf demografické prognózy trhu práce (viz obrázek 3) informaci o tom, že počet pracovníků ve věku 15-64 let bude v následujících letech významně klesat. Lektor s účastníky diskutuje na téma, jak lze danou situaci řešit. Udržuje diskusi v reálném časovém a zákonném horizontu (např. zvýšením současné míry porodnosti nezajistíme pracovní sílu s výhledem do 15 let, nelze zapojovat do

práce děti mladší 15 let, které nemají ukončeno základní vzdělávání). Společnou aktivní diskuzí dojdou k minimálně čtyřem návrhům řešení situace:

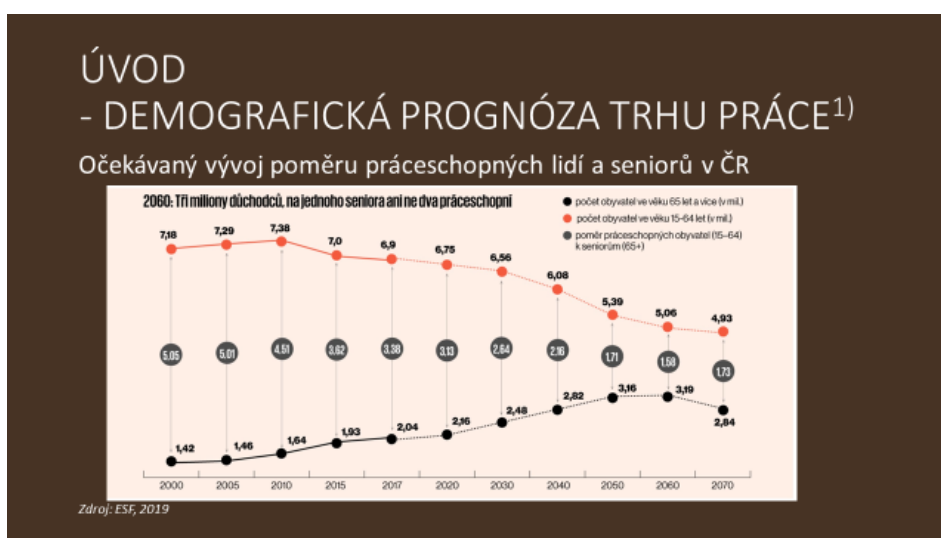
- zaměstnávání osob ze zahraničí,
- zvýšení hranice odchodu do starobního důchodu,
- zaměstnávání osob, které nejsou aktivní na trhu práce (studenti, rodiče na mateřské a rodičovské dovolené, pečující osoby, důchodci, osoby se zdravotním znevýhodněním atd.),
- nahrazení lidské práce roboty a automaty.

Návrhy řešení je vhodné zaznamenávat na flipchart nebo smart tabuli. K daným návrhům budou účastníci následně za pomoci brainstormingu vymýšlet aktivity, kterými mohou v rámci organizace sami přispět k možnosti využití daných rezerv trhu práce a zajistit tak obsazení potřebných pozic u nich v organizaci. Pokud účastníci nezačnou přicházet s nápady sami, je vhodné nastartovat jejich úvahy některým z příkladů:

- brigádní spolupráce se zaměstnankyněmi na rodičovské dovolené,
- zvýšení počtu pracovních pozic s kratší pracovní dobou,
- zpracování pracovních postupů v cizím jazyce, ...

Záznam výsledků brainstormingu zůstane na flipchartu, případně ve smart tabuli, aby bylo možno se k němu v závěru workshopu vrátit.

**Obrázek 3: Vzdělávací materiály – Úvod: Demografická prognóza trhu práce**



*Zdroj: Autor*

Jednou z aktivit, kterou může organizace vyvinout, aby předešla rizikům způsobeným demografickým vývojem a kterou je třeba, aby účastníci nebo lektor zmínili, je nastavení pracovních podmínek tak, aby se mohly na trhu práce zapojit i osoby, které dosud nemají reálnou možnost zde participovat. Logickou návazností na tuto úvahu účastníků je další snímek (obrázek 4), ve kterém lektor představí jednotlivé formy flexibility. Je nezbytné, aby lektor znal aktuální znění Zákona 262/2006 Sb., zákoníku práce včetně všech souvisejících novel a vyhlášek. V návaznosti na tuto znalost informuje účastníky o každé z jednotlivých forem alespoň v následujícím rozsahu:

- ustanovení zákoníku práce,
- existující veřejná podpora na zřízení pracovního místa s danou flexibilitou,
- konkrétní příklad z praxe.

Inspirace pro uvedení konkrétních příkladů z praxe, které zpravidla vzbudí pozornost posluchačů:

- V praxi nejmenované společnosti existovalo pracovní místo sdílené maminkou malého dítěte a její tchýní. Ženy pracovaly na administrativní pozici. V případě onemocnění dítěte zůstávala vždy jedna z žen doma, zatímco druhá byla v zaměstnání.
- Rodiče mají dítě ve střídavé péči. Díky pružné pracovní době může matka ve dnech, kdy je dítě v její péči, pracovat pouze v době, kdy tráví dítě čas ve škole. Úkoly a neodpracovanou dobu dožene ve dnech, kdy je dítě v péči otce.
- Český programátor pracuje tzv. „remote“ pro svého zaměstnavatele v USA. Pracuje doma v České republice, mzdu dostává v amerických dolarech a pochvaluje si možnost pracovat v noci, kdy se nejlépe soustředí a kdy má navíc ještě možnost komunikovat online s kolegy v USA, kteří mají díky časovému posunu právě den.

*Obrázek 4: Vzdělávací materiály – Úvod: Flexibilní formy práce*



*Zdroj: Autor*

Díky příkladu s programátorem pracujícím pro zahraniční společnost se přesune lektor s účastníky k dalšímu snímku (obrázek 5). Na něm ukáže, že v rámci Evropy se s podílem kratších úvazků řadíme mezi skupinu zemí Visegradu. Země s vyšší životní úrovní, jakými jsou např. Německo, Rakousko, Nizozemí, mají výrazně vyšší podíl pracovních míst s kratší pracovní dobou. V rámci diskuse je třeba, aby byl lektor připraven na otázky účastníků a měl připraveny informace o délce stanovené pracovní doby v ostatních evropských zemích, o snaze zavést kratší pracovní týden v Evropě, o výši produktivity práce v jednotlivých zemích, o konkurenci asijských zemí a jejich počtu odpracovaných hodin, o výši mezd, které umožní dostatečnou životní úroveň i při mzdě navazující na kratší pracovní dobu, o délce rodičovské dovolené a výši veřejné podpory rodinám.

**Obrázek 5: Vzdělávací materiály – Úvod: FFP v České republice a v zahraničí**

**ÚVOD**  
**- FFP V ČESKÉ REPUBLICE A V ZAHRANIČÍ<sup>3)</sup>**

Podíl pracovních míst s kratší pracovní dobou na celkovém počtu pracovních v roce 2018:

- Česká republika 6,2 %
- Maďarsko 4,2 %
- Polsko 6,2 %
- Slovensko 4,8 %
- Nizozemí 46,8 %
- Rakousko 27,6 %
- Německo 26,8 %



*Zdroj: Autor*

**Obrázek 6: Vzdělávací materiály – Úvod: Zájemci o pracovní flexibilitu**

**ÚVOD**  
**- ZÁJEMCI O PRACOVNÍ FLEXIBILITU<sup>4)</sup>**

- Rodiče malých dětí, zejm. ženy
- Studenti
- Důchodci
- Pečující osoby
- Osoby se zdravotním postižením



*Zdroj: Autor*

S ohledem na dosavadní průběh workshopu a čerpání časové dotace je možno informací o zájemcích o pracovní flexibilitu pouze pojmenovat (obrázek 6). Pokud však zbývá čas, je vhodné vést účastníky k úvahám o tom, jakými kompetencemi mohou zájemci o



flexibilitu obohatit organizaci, případně jak jim vytvořit podmínky k maximální produktivitě práce. Vhodným příkladem jsou např. firemní dětské skupiny, které ušetří pracujícím rodičům čas strávený při cestách mezi školkou a zaměstnáním, kurzy počítačových dovedností, které zapojí do pracovního procesu starší zaměstnance.

**Obrázek 7: Vzdělávací materiály – Úvod: Flexibilita a my**



**ÚVOD**  
**- FLEXIBILITA A MY**

- Připravte si prosím představení aktuální situace FFP ve vaší organizaci
- Příprava 15 minut
- Prezentace max. 3 minuty
- Struktura:
  - Počet pracovníků ve věku 55+
  - Pracovní pozice pracovníků ve věku 55+
  - Počet pracovníků na mateřské či rodičovské dovolené
  - Počet pracovních míst s kratší pracovní dobou
  - Počet pracovních míst s možností home office
  - Počet pracovních míst s pružnou pracovní dobou
  - Co od workshopu očekávám?

*Zdroj: Autor*

Účastníci měli možnost již navnímat atmosféru workshopu, zbavit se ostychu, prolomit ledy. Závěr úvodní části workshopu proto může být věnován krátké prezentaci situace, ve které se organizace účastníků nacházejí s ohledem na FFP. Je vhodné, aby lektor upozornil účastníky předem, že je vhodné, aby si zjistili potřebné informace. Pokud tak učinil, je možné dobu na přípravu zkrátit. Pokud si naopak účastníci informace předem nezjistili a na jejich získání potřebují více času, je možné čas na přípravu spojit s delší přestávkou a prezentace realizovat až po přestávce. V každém případě je však nutné prezentované informace v závěru prezentací shrnout a vyvodit z nich poznání o dané skupině. Za tímto účelem je vhodné během prezentací vést na flip chartu nebo smart tabuli statistiku – počet účastníků, kteří mají více než 10 % pracovníků ve věku nad 55 let, pracovníků na mateřské či rodičovské dovolené, pracovních míst s kratší pracovní dobou, pracovních míst s možností práce z domova, míst s pružnou pracovní dobou. Jednotlivá očekávání účastníků rovněž doporučuji zaznamenávat a graficky zvýraznit ta, která se

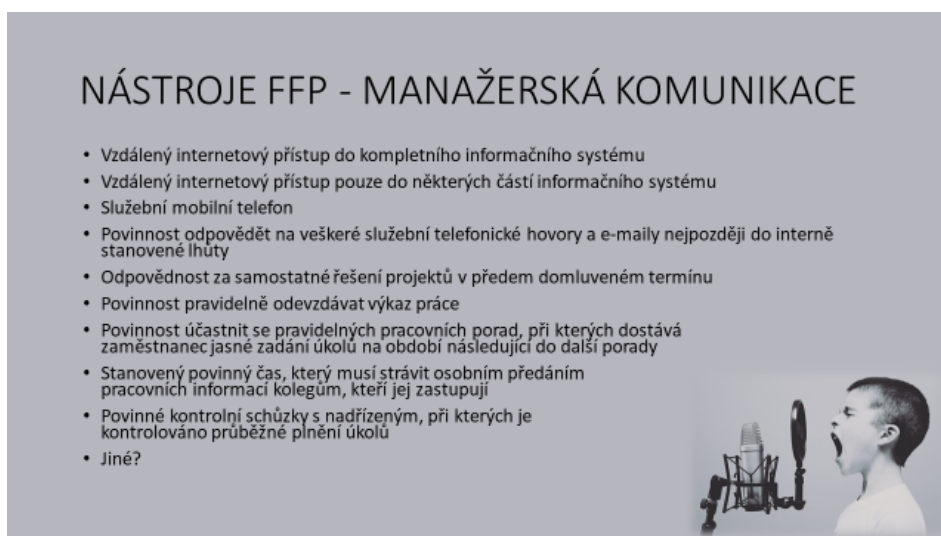
opakují. Po skončení prezentací lektor shrne informaci o zjištěných údajích a rekapituluje jednotlivá očekávání. Sdělí, která očekávání budou v které části workshopu naplněna a která případně mohou být naplněna na jiném workshopu, případně je schopen je nad rámec plánu zařadit do programu.

Časová dotace úvodu workshopu činí 40 minut plus čas na prezentaci, která bude každé zúčastněné organizaci trvat maximálně 3 minuty. Zúčastní-li se 12 osob ze 12 různých organizací, činí celková časová dotace na úvodní část workshopu cca 80 minut. Po skončení úvodu, případně před prezentacemi, je doporučeno realizovat krátkou přestávku v rozsahu cca 10 minut.

### 6.1.2 Nástroje manažerské komunikace

Lektor seznámí účastníky s nástroji, které mohou použít při zavádění a realizaci FFP (obrázek 8). V tuto chvíli nedává cíleně prostor pro zvažování kladů a záporů spojených s využíváním jednotlivých nástrojů. Inicjuje diskusi k pojmenování dalších nástrojů, které lze využít.

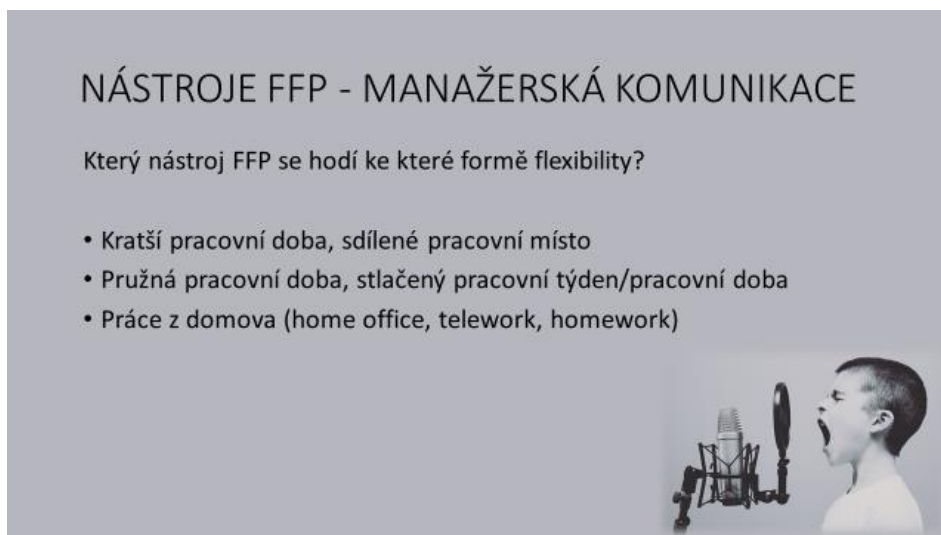
**Obrázek 8: Vzdělávací materiály – Nástroje FFP - manažerská komunikace**



Zdroj: Autor

Lektor moderuje volnou diskusi mezi účastníky. Pokládá otázky (obrázek 9) a závěry, na kterých se skupina shodne, zapíše na flip chart nebo smart tabuli.

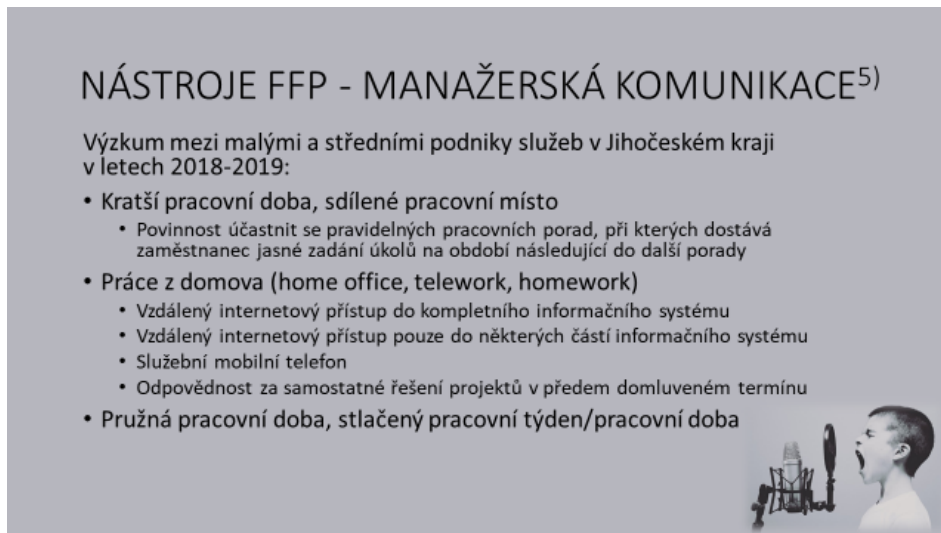
**Obrázek 9: Vzdělávací materiály – Nástroje FFP - manažerská komunikace**



*Zdroj: Autor*

Lektor informuje účastníky o výzkumu (obrázek 10). Bližší informace mohou účastníci nalézt v článku uvedeném v přehledu použité literatury. Společně s účastníky porovná závěry, ke kterým při předchozím slidu došli oni, s výsledky výzkumu. Případné nesrovnalosti v podobě zařazení většího počtu nástrojů FFP k jednotlivým formám flexibility pochválí a motivuje účastníky k co nejvyššímu počtu využívaných nástrojů FFP, které oni považují ve své organizaci za smysluplné. Upozorní účastníky na další výsledek zmíněného výzkumu, a to na skutečnost, že čím více různých nástrojů FFP podniky používají, tím více pracovních míst s flexibilními pracovními podmínkami používají.


**Obrázek 10: Vzdělávací materiály – Nástroje FFP - manažerská komunikace**



**NÁSTROJE FFP - MANAŽERSKÁ KOMUNIKACE<sup>5)</sup>**

Výzkum mezi malými a středními podniky služeb v Jihočeském kraji v letech 2018-2019:

- Kratší pracovní doba, sdílené pracovní místo
  - Povinnost účastnit se pravidelných pracovních porad, při kterých dostává zaměstnanec jasné zadání úkolů na období následující do další porady
- Práce z domova (home office, telework, homework)
  - Vzdálený internetový přístup do kompletního informačního systému
  - Vzdálený internetový přístup pouze do některých částí informačního systému
  - Služební mobilní telefon
  - Odpovědnost za samostatné řešení projektů v předem domluveném termínu
- Pružná pracovní doba, stlačený pracovní týden/pracovní doba



Zdroj: Autor

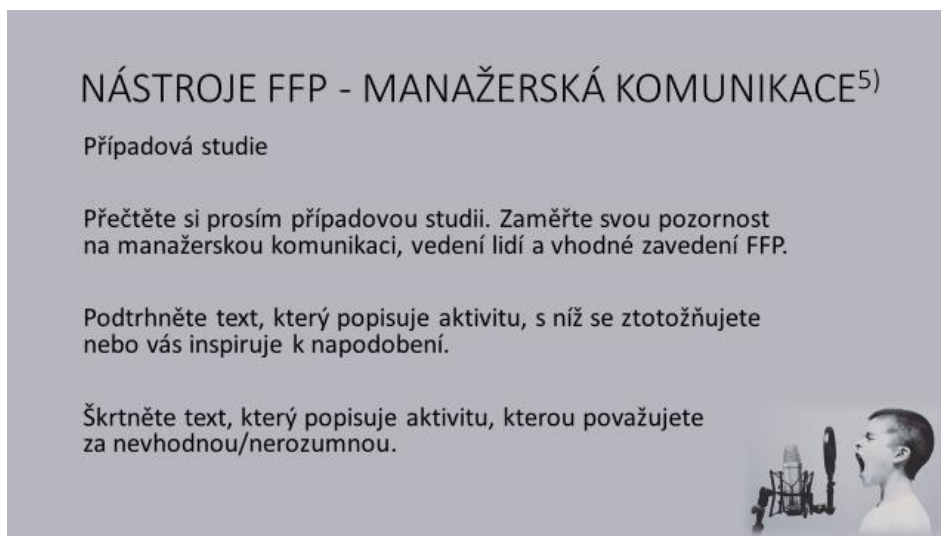
Lektor účastníkům nejprve přečte úvod k případové studii, který je uveden pouze v jeho verzi studie (příloha 3a). Údaje podstatné pro následnou práci, mezi které patří např. organizační struktura a počty zaměstnanců na jednotlivých pozicích, zapisuje na flipchart přehledně v bodech. Následně rozdává případovou studii (obrázek 11, příloha 3b). Dbá na to, aby každý účastník četl studii samostatně, aby v průběhu práce s textem panoval v místnosti klid a každý účastník tak měl prostor pro maximální soustředění. Na přečtení a označení požadovaných míst v případové studii mají účastníci přibližně 15 minut. Následujících přibližně 25 minut lektor komunikuje s účastníky o tom, jaké pasáže a proč označili jako inspirující a jako nevhodné. Následně společně navrhnou, jak nevhodné pasáže vyřešit v praxi lépe – lektor poznamenává návrhy na flipchart (ve své verzi případové studie, viz příloha 3a, má k dispozici přehled inspirujících pasáží, které jsou podtrženy, přehled nevhodných pasáží, které jsou škrtnuté, a návrhy řešení k nevhodným pasážím, ke kterým by s účastíky měl dojít. Je-li potřeba uspořít čas během workshopu nebo existuje podezření, že účastníci nedokáží efektivně zpracovat rozsáhlejší text během 15 minut, může být případová studie zaslána účastníkům předem k prostudování. Při čtení v rámci workshopu však zvýšíme koncentraci na dané téma a lektorovi se bude s účastíky lépe pracovat, protože budou mít stejnou úroveň vstupních informací (při samostudiu předem

je obtížné zajistit, aby se všichni připravili s podobnou mírou pečlivosti). Pokud lektor uzná za vhodné, může z případové studie použít jen některé pasáže, případně ji rozdělit do kratších částí a věnovat se jim při workshopu postupně.

Lektor s účastníky diskutuje aktivity, kterými se lze z případové studie inspirovat a za jakých podmínek. Na negativní návrhy ve smyslu „to u nás nejde“ se ptá ve smyslu: „Co můžeme udělat pro to, aby to u nás šlo? Pojďme najít návrhy řešení pro náš obor.“

Na závěr lektor položí otázky: „Jak je možné využít ve prospěch společnosti zjištění, že zaměstnanci nahrazují svou práci umělou inteligencí?“ „Jak je možné využít ve svůj prospěch zjištění, že zaměstnanci časovou úsporu získanou díky AI investují do svého vlastního podnikání?“ „Jak naložit s pracovníky, kteří bonus ve formě práce z domova zneužívají k podnikání za pomoci naší infrastruktury (počítače, počítačové programy, mobilní telefony, vzdělávání, ...).“

### ***Obrázek 11: Vzdělávací materiály – Nástroje FFP - manažerská komunikace***

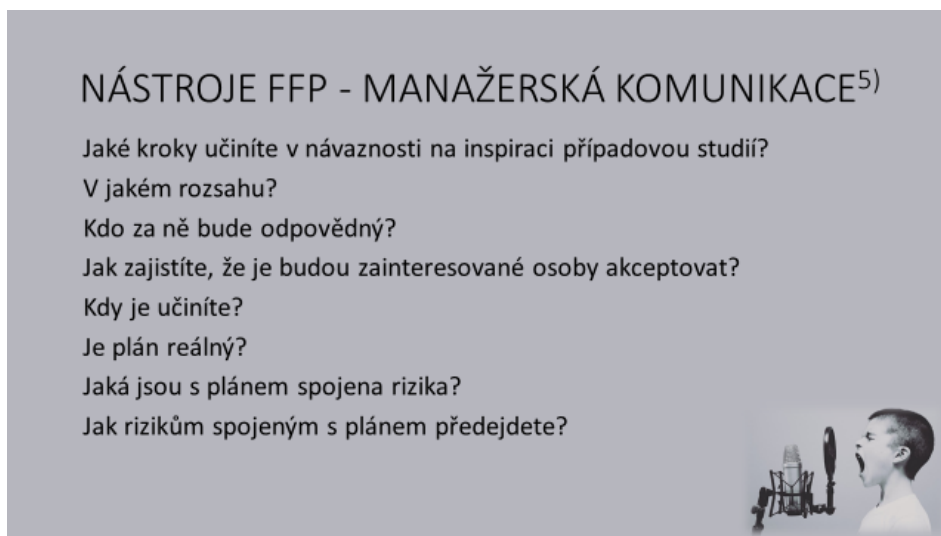


*Zdroj: Autor*

Lektor vede účastníky k zamyšlení nad konkrétními kroky, které mohou v praxi podniknout (obrázek 12). Upozorní je na skutečnost, že každý jeden dílčí krůček může vést k pokroku, pokud jde v souladu se směrem nastavené strategie. Cílem workshopu není okamžitá restrukturalizace podnikové kultury, procesu řízení lidských zdrojů atd. Cílem je zamyslet se nad vlastní unikátní situací a zvážit, které kroky pro naši společnost mohou

být užitečné, kam chceme směřovat. Účastníci si vyberou jeden úkol, který si přejí v návaznosti na získané informace realizovat a ten rozpracují do prostoru pro poznámky.

***Obrázek 12: Vzdělávací materiály – Nástroje FFP - manažerská komunikace***



*Zdroj: Autor*

Časová dotace části workshopu s názvem „Nástroje FFP – manažerská komunikace“ činí 80 minut. Po skončení této části je vhodné zvážit zařazení přestávky. Účastníci budou z práce s textem pravděpodobně unavení a bude potřeba je osvěžit pro získání další pozornosti.

### 6.1.3 Výhody a nevýhody FFP

Lektor pojmenuje výhody FFP (obrázek 13) a položí otázku, zda si účastníci uvědomují nějaké další výhody. Pokud účastníci pojmenují další výhody, zaznamená je na flip chart nebo smart tabuli. Po vyjmenování výhod FFP nechá skupinu tipovat, kterou výhodu FFP si manažeři dotazovaní v dotazníkovém šetření popsaném v disertační práci nejčastěji uvědomovali. Účastníci, kteří správně odhadli výsledek, mohou být odměněni sladkostí, ovocem, lístečkem s vtipem apod. Správnou odpovědí je, že nejčastěji uvědomovanou výhodou FFP je zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Druhou nejčastěji uvědomovanou výhodou FFP je zvýšená loajalita pracovníků, kterým je díky FFP umožněno

skloubit pracovní a osobní život. Skupina se v diskuzi zamyslí, jak mohou firmy tyto výhody využít. Optimálním výsledkem, ke kterému může skupina dojít, je, že FFP je vhodné zařadit do bonusů poskytovaných pracovníkům a inzerovat jejich nabídku v pracovních inzerátech. Flexibilitu nadále komunikovat jako bonus poskytovaný zaměstnancům (lze se zapojit do soutěží o nejlepšího zaměstnavatele apod., lze publikovat na sociálních sítích).

### ***Obrázek 13: Vzdělávací materiály – Výhody a nevýhody FFP***

**VÝHODY A NEVÝHODY FFP**

Z čeho může organizace profitovat?

- úspora nákladů na materiálně-technické vybavení a provoz
- přilákání kvalifikovaných pracovníků z řad žen pečujících o členy své rodiny
- zvýšení zastupitelnosti pracovníků
- pružnost při elektronické komunikaci s pracovníky
- zvýšení spokojenosti pracovníků
- zvýšená odpovědnost a loajalita pracovníků vyplývající z vědomí, že jim zaměstnavatel umožňuje lépe kombinovat pracovní a rodinné povinnosti
- přispění ke společenské odpovědnosti organizace
- jiné?

Které z výhod FFP si malí a střední zaměstnavatelé ve službách nejvíce uvědomují?

*Zdroj: Autor*

Lektor pojmenuje rizika FFP (obrázek 14), kterých se manažeři často obávají, a položí otázku, zda si účastníci uvědomují nějaké další nevýhody FFP. Pokud účastníci pojmenují další nevýhody, zaznamená je na flip chart nebo smart tabuli. Po vyjmenování nevýhod FFP nechá skupinu tipovat, kterou nevýhodu FFP si manažeři dotazovaní v dotazníkovém šetření popsaném v disertační práci nejčastěji uvědomovali. Účastníci, kteří správně odhadli výsledek, mohou být odměněni sladkostí, ovocem, lístečkem s vtipem apod. Správnou odpovědí je, že nejčastěji uvědomovanou nevýhodou FFP jsou administrativní náklady. Druhou nejčastěji uvědomovanou nevýhodou FFP je obava ze ztráty kontroly nad pracovníky. Skupina se v diskuzi zamyslí, jak mohou firmy této nevýhodě předejít.

Optimálním výsledkem diskuze je:

1) systematizace a automatizace administrativních úkonů, provádění povinných školení v rámci e-learningu,

2) nastavení optimálního kontrolního mechanismu odvedené práce, a to např. za pomoci cílené časté komunikace a za pomoci digitalizace, kterou je však potřeba zavést v takové úrovni, aby zaměstnanci nebyli zahlceni administrativou spojenou s evidováním odvedené práce.

### ***Obrázek 14: Vzdělávací materiály – Výhody a nevýhody FFP***



*Zdroj: Autor*

Účastníci doplňují věty (obrázek 15), tipují. Díky opakované práci s pojmenováním výhod a nevýhod FFP si osvojují jejich znalost a připravují se k jejich přijetí v praktickém pracovním životě. Naučí se o nich přemýšlet. Správná odpověď je: 1d, 2ab, 3c, 4ef, 5ef\_ab.

Tipování může probíhat individuálně nebo skupinově. Vítěze nebo aktivní účastníky je opět vhodné odměnit.

Lektor vysvětlí, že obava ze zvýšených nákladů na sociální a zdravotní pojištění při FFP je lichá. Dle aktuálních předpisů se sociální pojištění hradí v procentuální částce odvíjené od hrubé mzdy. Zdravotní pojištění má sice stanoven minimální vyměřovací základ v podobě minimální mzdy, nicméně pokud zaměstnanec při kratším úvazku nedosáhne



na úroveň minimálního vyměřovacího základu, je možno zvýšené náklady na zdravotní pojištění strhnout ze mzdy právě zaměstnanci, čili zaměstnavatel není znevýhodněn.

### ***Obrázek 15: Vzdělávací materiály – Výhody a nevýhody FFP***



*Zdroj: Autor*

Účastníci si zahrají hru (obrázek 16, příloha 5). Všichni si stoupnou do volného prostoru. Každý z účastníků obdrží jednu kartičku (buď s pojmenováním nevýhody FFP nebo s návrhem možného řešení nějaké nevýhody FFP). Pokud chce lektor účastníkům hru usnadnit, prozradí jim, že nevýhody jsou vytištěny tučným písmem a řešení normálním písmem. Pokud je v harmonogramu dostatek času, není nutné toto usnadňování realizovat, protože čím déle budou navzájem účastníci texty pročitat a hovořit o nich, tím lépe se jim uloží do paměti. Účastníci se pohybují, komunikují a jejich úkolem je najít u některého z účastníků návrh, který by řešil jemu přidělenou nevýhodu FFP, resp. nabídnout návrh řešení nevýhody FFP, kterou má přidělenou kolega a utvořit s ním dvojici. Po úspěšném skončení hledání dvojic partnerské dvojice přečtou nevýhodu FFP, kterou řešily, a návrh, jak ji vyřešit.

**Obrázek 16: Vzdělávací materiály – Výhody a nevýhody FFP**



*Zdroj: Autor*

Lektor poskytne účastníkům časový prostor pro zpracování získaných informací (obrázek 17). Motivuje je k tomu, aby vyvodili opatření, které v návaznosti na poznatky z workshopu prodiskutují v zaměstnání s dalšími kolegy a které bude posouvat k zavedení do praxe. Optimální je, pokud účastníci na závěr přečtou své plány ostatním. Tím je často mohou inspirovat.

**Obrázek 17: Vzdělávací materiály – Výhody a nevýhody FFP**



*Zdroj: Autor*

Časová dotace části workshopu s názvem „Výhody a nevýhody FFP“ činí 45 minut. Po skončení této části není nutné poskytovat přestávku. Úsek byl relativně krátký a účastníci se v rámci vzdělávání rozhýbali.

#### 6.1.4 Podpora autonomie, pravidla a vhodný kontrolní mechanismus

Lektor představí autonomii (obrázek 18) jako možnost samostatné práce s odpovědností za její dokončení včas, na určeném místě a v požadované kvalitě. Na trhu práce dochází ke změnám a narůstá počet pracovníků, kteří touží po autonomii. Jak ukázal výzkum, autonomii umožňuje svým vybraným pracovníkům pouze 41 % malých a středních jihočeských zaměstnavatelů poskytujících služby.

Lektor na flip chart nebo smart tabuli píše návrhy účastníků na pozice, které není možno snadno vykonávat při práci z domova (pro práci z domova je třeba umožnit ve velké míře autonomii). Společnou diskuzí dojdou účastníci k pozicím: zdravotní sestra, chirurg, recepční, prodavač\*ka, pracovnice\*ík pásové výroby, učitel\*ka (pokud neprobíhá online výuka standardně), pečovatel\*ka, úřednice\*ík na přepážce, poštovní doručovatel\*ka, řidič\*ka, správkyň\*ce počítačové sítě... Následně lektor požádá skupinu, aby jmenovala pracovní pozice, které lze poměrně snadno převést alespoň do částečné práce z domova. Dojdou k pozicím jako: účetní, projektový\*á manažer\*ka, tvůrce webových stránek, programátor\*ka, analytička\*k, personalistka\*ta, ... Na příkladu personalistů předvede lektor, že před několika lety byly některé profese úzce spojeny s osobním kontaktem a dnes se mnohá jednání přenesla do online prostředí, dokonce i obchodní zástupci některých společností jsou motivováni k maximalizaci počtu obchodních jednání pomocí online schůzek (úspora dopravních nákladů, času, minimalizace nemocnosti).

Lektor vede dále účastníky k zamyšlení se nad otázkou, kteří pracovníci jsou vhodní pro umožnění autonomie. Společně dojdou k pojmenování alespoň těchto vlastností: nezávislí, nepotřebují soustavný dohled a zpětnou vazbu, nevyžadují soustavné sociální interakce, ovládají perfektně komunikační dovednosti, skvěle zvládají svou pracovní náplň, umí dobře pracovat s časem a mají vhodné podporující rodinné prostředí (Bergum, 2009).

Lektor uvede příklad z praxe, kdy malá organizace přijala na kratší pracovní dobu novou pracovníci – ženu vracející se po rodičovské dovolené. Během pracovního pohovoru zjistili, že se jedná o člověka s praxí obchodníka, který umí komunikovat, pracovat

samostatně a je kreativní. Vyzkoušeli, že umí pracovat s počítačem na uživatelské úrovni. Přijali tuto mladou ženu na administrativní pozici, kdy měla zastávat všechny administrativní činnosti potřebné v organizaci. Prvním z úkolů, které dostala, bylo vymyšlení a naplnění webových stránek, pro které byla již dána šablona. Vedení společnosti přidělilo této pracovníci volnou kancelář v administrativní budově, kde nepracoval nikdo další ze společnosti. Dalším kolegům nebyla představena. Vedení bylo zcela pohlceno hlavním procesem a přijetí nového zaměstnance vnímali jako okamžitou úlevu od administrativy. Novou pracovníci zaškolili pouze v tom rozsahu, aby mohla pracovat s firemním informačním systémem. Na naplnění šablony webových stránek dostala měsíc. V průběhu tohoto měsíce ji dvakrát přijel do kanceláře navštívit jednatel společnosti. Přijel vždy v odpoledních hodinách a divil se, proč není v kanceláři, přestože věděl, že ji přijal na poloviční úvazek. Se zaměstnankyní tedy hovořil pouze po telefonu. Při komunikaci kladl obecné otázky: „Jak to jde?“ Nezohlednil vlastnost typickou ženské komunikaci, a to nepřímé vyjadřování nespokojenosti a potřeby podpory. Zaměstnankyně naznačovala, že jí práce bez komunikace s ostatními nevyhovuje, že potřebuje přesnější zadání, že chce konzultovat to, co má hotové, nicméně své požadavky nepojmenovala jednoznačně a netrvala na jejich naplnění. Vážila si totiž možnosti pracovat na kratší úvazek v místě svého bydliště a bála se, že vyjádřením požadavků o zaměstnání přijde. Po měsíci jednatel společnosti zjistil, že šablona webových stránek není naplněna, že pracovníce veškerý čas strávila sledováním webů konkurenčních společností, na nichž hledala inspiraci a nedokázala získané nápady převést do praxe, zúžit je na samu praktickou podstatu. Jednatel se velmi rozlítil, nechtěl zaplatit za nedokončené dílo, zaměstnankyně se rozplakala, hodila klíče na stůl, utekla a pracovní poměr byl ukončen ve zkušební lhůtě k nespokojenosti všech zúčastněných. Lektor se ptá, jak se dalo špatné zkušenosti předejít. Od účastníků chce slyšet: 1) průběžná kontrola s konstruktivní kritikou a odbornou podporou, 2) zapojení pracovníka do kolektivu alespoň pomocí porad, 3) umožnění autonomie pouze pracovníkovi, který má v dané oblasti zkušenosti a skvěle zvládá danou problematiku, 4) komunikovat konstruktivně a s ohledem na charakteristiky zapojených osob.


Dále lektor upozorní účastníky na významnou výhodu autonomie, pokud je tato umožněna k ní vhodným pracovníkům. Touto výhodou je prostor pro kreativitu. Pokud je pracovníkům schopným sebeřízení umožněna autonomie, nejsou omezováni příliš svazujícími pravidly, mají prostor pro vytvoření jedinečných výstupů. Důležité je stanovit

jasně prostor, ve kterém se může pracovník libovolně realizovat. Lektor může uvést na příkladu volavky, která volně letí krajinou, je do velké míry svobodná, nicméně samec přesně ví, že je zodpovědný za dodání materiálu pro stavbu hnízda včas a má volný prostor pro to, kde materiál nasbírá, jaký vybere. Samice ví, že je odpovědná za výstavbu hnízda z doneseného materiálu v takové kvalitě, která umožní odchování mláďat. Není omezována v tom, jakým způsobem hnízdo postaví, má prostor pro samostatné zvládnutí úkolu. Když zaměstnanec přesně ví, jaké jsou požadavky na výstup, je dostatečně motivován ke splnění zadání a konkrétní kroky k dosažení může volit sám, dostává prostor pro kreativitu. Díky kreativitě může vytvořit jedinečné dílo.

***Obrázek 18: Vzdělávací materiály – Podpora autonomie***

PODPORA AUTONOMIE <sup>5, 6, 7, 8)</sup>

- Lidé předefinovali své pracovní cíle směrem k samostatné práci (autonomii) a rovnováze mezi pracovním a soukromým časem.
- Pouze 41 % respondentů poskytuje autonomii a odpovědnost za splnění úkolu
- Ne všechny pracovní pozice jsou vhodné pro flexibilitu a autonomii.
- Ne všichni pracovníci jsou vhodní pro flexibilitu a autonomii.
- Ještě důležitější než důkladný výběr pracovníků vhodných pro práci z domova je úprava chování a komunikace manažera, které je třeba přizpůsobit kompetencím jednotlivých pracovníků.



*Volavka – samec sbírá materiál na stavbu hnízda, samice staví hnízdo*

*Zdroj: Autor*

Lektor naváže na důležitost správného výběru pracovníků, kterým je autonomie povolena. Zdůrazní potřebnost nejen testování pracovníků (obrázek 19), ale rovněž pozorování jejich způsobu práce a výsledků jejich práce. K testování informuje účastníky o existenci testů, pomocí nichž lze testovat preferenci individuální či skupinové práce – např. test osobnosti (Barrett, Williams, 1995), ve kterém krom věcnosti/citlivosti, klidu/živosti, pasivity/agrese zjistíme také preferenci individuální či skupinové práce. Lze provádět řadu psychologických testů, které souvisí se schopností autonomie. Vhodné je otestovat schopnost samostatného řízení času. Lektor znovu zdůrazní důležitost posílení výsledků

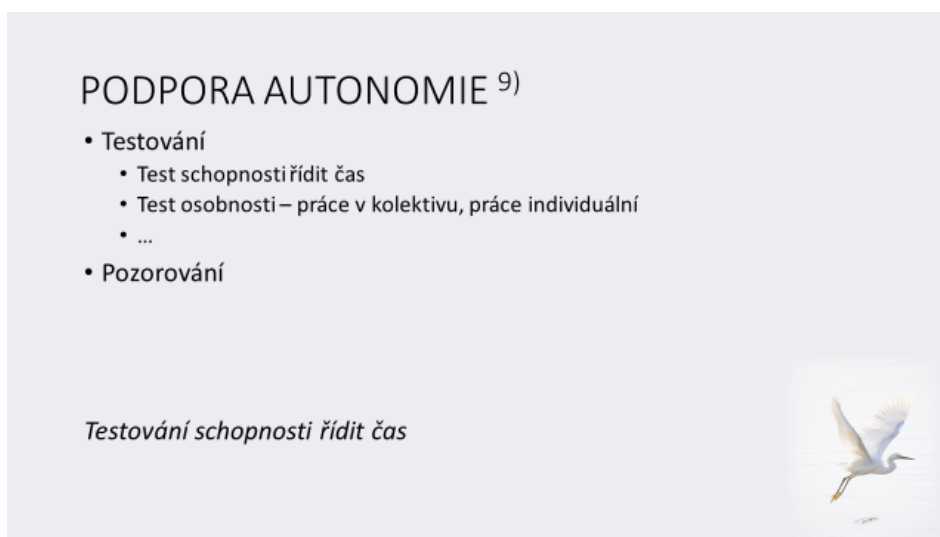
testů pozorováním chování pracovníků a výsledků jejich činnosti před tím, než je jim svěřena autonomie. Následně rozdává účastníkům test schopnosti řídit čas (Uhlig, 2008) (tabulka 13, příloha 4). Na vyplnění testu dá účastníkům k dispozici max. 10 minut. Po vyplnění testu pomůže s vyhodnocením a vysvětlí výhody a nevýhody převahy logického a analytického myšlení (levá mozková hemisféra) a převahy tvořivosti, empatie (pravá mozková hemisféra), jak jsou popsány Uhligem (2008). Větší pravděpodobnost zvládnutí samostatného vyřešení úkolu včas a v požadované kvalitě je u člověka, který častěji využívá levou mozkovou hemisféru. Tito lidé však současně častěji riskují workoholismus a vyčerpání sil. Oproti tomu lidé s převahou používání pravé mozkové hemisféry mají tendenci k nižší spolehlivosti, ale také k vidění širších souvislostí, k nadhledu. Je vhodné vyvažovat využívání obou mozkových hemisfér, nicméně pro autonomii jsou vhodnější pracovníci s inklinací k používání zejména levé mozkové hemisféry.

Převažují-li v testu odpovědi „ano“ u otázek 1 až 13, jedná se o jedince výrazněji používajícího levou mozkovou hemisféru – monochronní typ.

Převažují-li v testu odpovědi „ano“ u otázek 14 až 26, jedná se o jedince výrazněji používajícího pravou mozkovou hemisféru – polychronní typ.

Po testování může lektor vyzvat účastníky, aby se přihlásili ti, kteří mají vyvážené využívání mozkových hemisfér, kteří inklinují více k logice a kteří inklinují více k využívání pravé mozkové hemisféry.

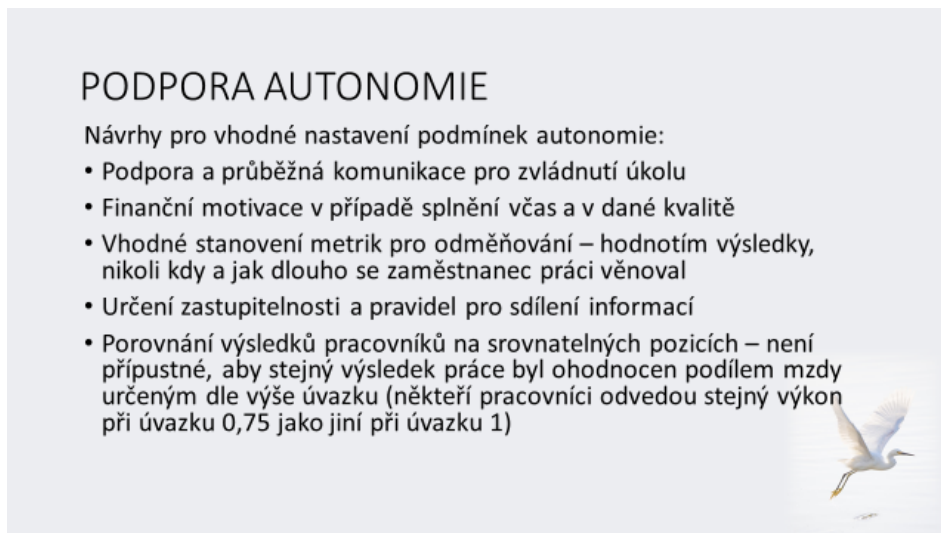
### ***Obrázek 19: Vzdělávací materiály – Podpora autonomie***



*Zdroj: Autor*

Lektor projde s účastníky jednotlivé návrhy pro úspěšné poskytování autonomie (obrázek 20) vhodně zvoleným pracovníkům. Informuje je o typech pracovníků I (intrinsic) a X (extrinsic) podle Pink (2009). Ptá se, která opatření dokáží v rámci své organizace zavést snadno a jaké obtíže je třeba překonat u opatření, která nejsou zvládnutelná snadno.

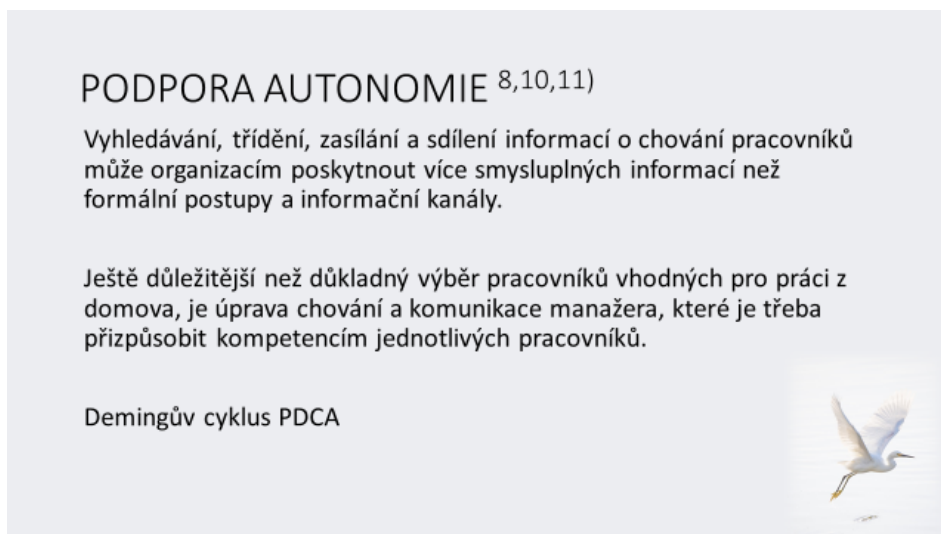
**Obrázek 20: Vzdělávací materiály – Podpora autonomie**



*Zdroj: Autor*

Lektor znovu zdůrazní důležitost průběžné komunikace se zaměstnanci a sledování jejich výkonů, obzvláště těch, kteří pracují autonomně a navíc z domova. Opře své tvrzení o výsledky výzkumů, na které je ve snímku uveden odkaz (obrázek 21). Vysvětlí Demingův cyklus PDCA – Plan-Do-Check-Act. Manažeři v rámci flexibilních forem práce na jedné straně poskytují autonomii pracovníkům, kteří pro zvládnutí autonomie mají předpoklady, na druhé straně nutně potřebují koncentrovat svou práci ve smyčce: naplánujeme aktivity, dáme prostor pro vykonání aktivit, zkontrolujeme dosažení cíle a následně jednáme tak, abychom proces dále zlepšovali. Lektor upozorní na časté riziko, které v praxi vzniká, kdy manažeři vynechají kontrolu splnění úkolů a následné stanovení opatření, jejichž cílem je splnění plánu a další zlepšování procesu.

### ***Obrázek 21: Vzdělávací materiály – Podpora autonomie***



*Zdroj: Autor*

Časová dotace části workshopu s názvem „Podpora autonomie“ činí 45 minut. Pokud po části workshopu „Výhody a nevýhody FFP“ nebyla poskytnuta přestávka, je na ni vhodný čas nyní.

#### **6.1.5 Transparentní komunikace FFP**

Lektor zmíní skutečnost, že naprostá většina existujících pracovních míst s flexibilitou v MSP služeb v Jihočeském kraji vzniká na základě individuální dohody s pracovníky, aniž by o možnosti FFP byli pracovníci transparentně informováni (obrázek 22). Vede účastníky k zamyšlení nad dopady takovéto skutečnosti. Mezi silnými stránkami by měl dovést účastníky k pojmenování alespoň těchto výhod: pružnost při posuzování toho, kdo je vhodným adeptem pro FFP, nenáročnost FFP ze strany zaměstnanců. Mezi nevýhodami je třeba, aby si účastníci uvědomili skutečnost, že takovýmto jednáním vedení intenzivně přispívá k neblahému vlivu FFP na firemní kulturu, k závisti mezi zaměstnanci, nepochopení a zákulisním diskusím, které ničí vztahy na pracovišti. Někteří zaměstnanci si netroufnou požádat o flexibilitu. Dále lektor s účastníky diskutuje o tom, kdo, kdy a jak často by měl analyzovat vhodnost pracovních pozic pro FFP. Je třeba si uvědomit, že s vývojem informační techniky a kultury trhu práce se pozice, které dříve nebyly pro FFP vhodné, stávají pro FFP vhodnými (např. personalisté či lektori).

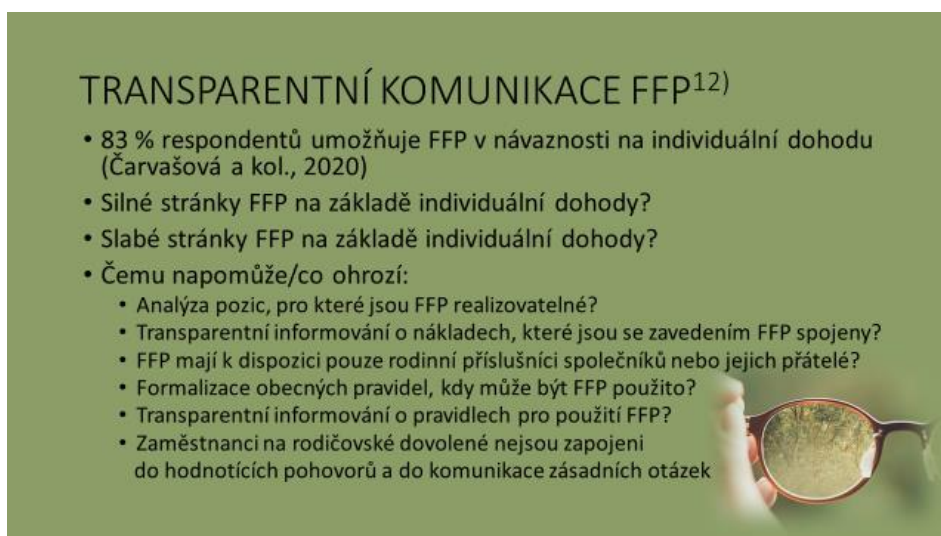


Při diskusi smysluplnosti informování o nákladech spojených s FFP je důležité zmínit, že pokud bude toto téma transparentně bez citového zabarvení komunikováno např. na poradě, je vhodné k němu přidat informaci o tom, jak si vážíme svých zaměstnanců a víme, že z jejich spokojenosti firma profituje. Předejdeme tím spekulacím a zbytečným komentářům.

V MSP jsou velmi často zaměstnání rovněž rodinní příslušníci společníků. Logicky jim vedení vychází vstříc ohledně flexibility. Lektor může uvést příklad, kdy společník zaměstnává ve společnosti svou manželku, které umožňuje, aby jejich děti vyzvedávala ze školy, vozila je po kroužcích a práci odvedla v době, kdy ji dokáže skloubit s péčí o rodinu. Jak budou reagovat zaměstnanci, když v rámci stanovených podmínek dostanou příležitost k podobné flexibilitě, jakou dosud mají jen rodinní příslušníci jednatele? Takovýto krok, pokud bude chytře využit, může přispět k utváření dobré firemní kultury, důvěry a spokojenosti zaměstnanců. Je však třeba formalizovat pravidla, FFP nabízet jako jeden z bonusů při splnění stanovených pravidel (sebeřízení, dodávání výsledků včas, dostatečná odbornost a samostatnost, vhodná pracovní pozice). Pokud mají pracovníci možnost volit mezi omezeným počtem bonusů (např. cafeterie s body k čerpání), nevznikne objektivní důvod, proč by FFP měly mít negativní vliv na vztahy v organizaci. Pokud se společnost rozhodne pro formalizaci pravidel pro poskytování FFP, případně i dalších bonusů zaměstnancům, je třeba stanovit plán komunikace a tím se řídit – jakými informačními kanály, jakou informací, komu, kdy a jak často sdělovat.

Vyjádří-li zaměstnanec odcházející na mateřskou/otcovskou/rodičovskou dovolenou souhlas s tím, aby byl zván na významné porady, aby mu byly zasílány zápisy z významných firemních událostí, aby s ním bylo pravidelně komunikováno o možnostech zapojení do pracovního procesu byť v rámci FFP, zvyšuje se pravděpodobnost retence kvalifikovaných pracovníků.

**Obrázek 22: Transparentní komunikace FFP**



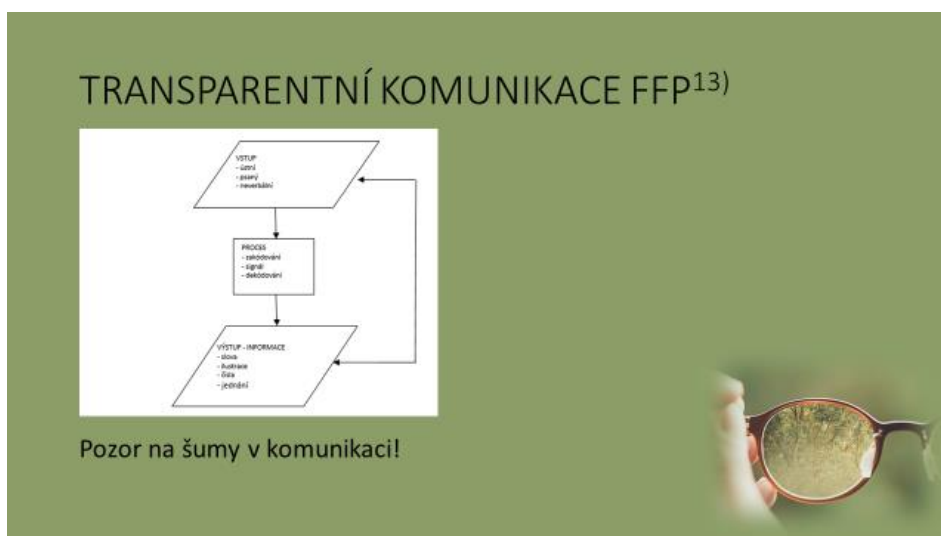
**TRANSPARENTNÍ KOMUNIKACE FFP<sup>12)</sup>**

- 83 % respondentů umožňuje FFP v návaznosti na individuální dohodu (Čarvašová a kol., 2020)
- Silné stránky FFP na základě individuální dohody?
- Slabé stránky FFP na základě individuální dohody?
- Čemu napomůže/co ohrozí:
  - Analýza pozic, pro které jsou FFP realizovatelné?
  - Transparentní informování o nákladech, které jsou se zavedením FFP spojeny?
  - FFP mají k dispozici pouze rodinní příslušníci společníků nebo jejich přátelé?
  - Formalizace obecných pravidel, kdy může být FFP použito?
  - Transparentní informování o pravidlech pro použití FFP?
  - Zaměstnanci na rodičovské dovolené nejsou zapojeni do hodnotících pohovorů a do komunikace zásadních otázek

*Zdroj: Autor*

Účastníci si krátce prohlédnou grafické znázornění komunikačního procesu (obrázek 23). Připomenou si, že komunikují nejen řečí slov, ale také neverbální komunikací a písemnou formou komunikace a že tyto formy mají být kompatibilní svým obsahem. Dále se účastníci zamyslí, jaké šumy mohou vzniknout při komunikaci zavádění FFP a určí pro ně preventivní opatření. Šumem, který by neměli zapomenout zmínit, je šum způsobený nezopakováním informace o možnostech využití FFP, sdělení šířené jen mezi vybranými pracovníky, kteří poté informaci předávají nekompletní, nekomunikováním praktických zkušeností, neznalostí pojmů „kratší pracovní doba“, „pružná pracovní doba“, „sdílené pracovní místo“ a jejich nevysvětlení.

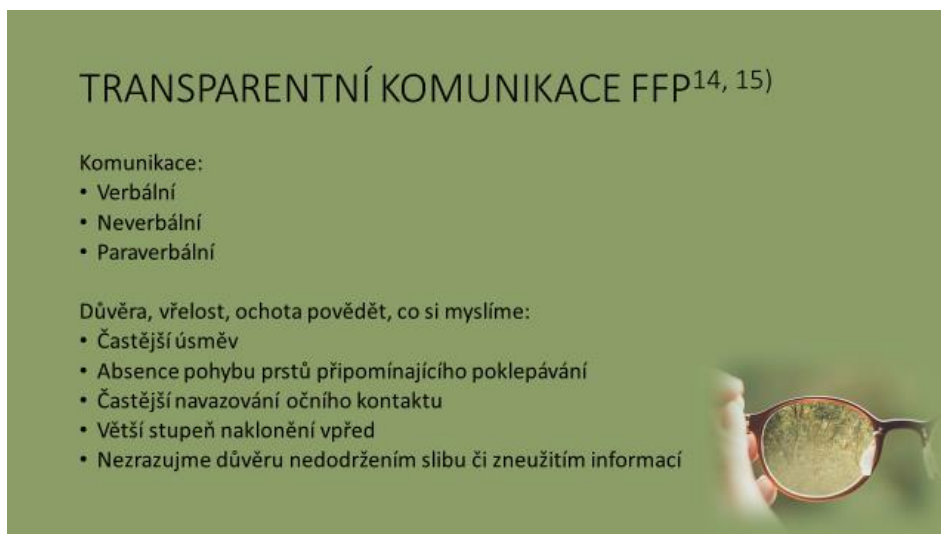
**Obrázek 23: Transparentní komunikace FFP<sup>13)</sup>**



*Zdroj: Autor*

V návaznosti na informaci o šumech v komunikaci připomene lektor výzkum, který v 70. letech 20. století uskutečnil psycholog Mehrabian (obrázek 24). Při svém výzkumu vyčlenil z neverbální komunikace paraverbální komunikaci (práci s hlasem). Výzkum byl proveden v laboratorních podmínkách a jeho výsledek nelze zobecňovat v detailu. Předmětem výzkumu bylo zjištění, do jaké míry má na výsledné sdělení vliv která ze složek komunikace. Lektor poté, co vysvětlí, v čem spočívá komunikace verbální, neverbální a paraverbální, nechá účastníky hlasovat o tom, která ze složek byla v rámci testování v laboratorních podmínkách vyhodnocena jako neúčinnější. Po hlasování je seznámí s výsledkem: neverbální komunikace 55 %, paraverbální komunikace 38 %, verbální komunikace 7 %. Znovu připomene, že se jedná o čísla vyplývající ze specifických podmínek, nicméně upozorní na důležitost neverbální a paraverbální komunikace. Tu se není potřeba učit. Plně postačí, když má řečník upřímný záměr a uvědomí si důležitost některých neverbálních signálů pro budování důvěry. Vlastním příkladem předvede účastníkům, jak působí jeho mluva ve chvíli, kdy se neusmívá, během hovoru poklepává prsty, nenavazuje oční kontakt a opírá se o opěradlo židle. Následně předvede opačnou neverbální komunikaci a motivuje účastníky, aby se rovněž usadili do pozice, která napomáhá k budování důvěry, pakliže je míněna upřímně.

**Obrázek 24: Transparentní komunikace FFP**

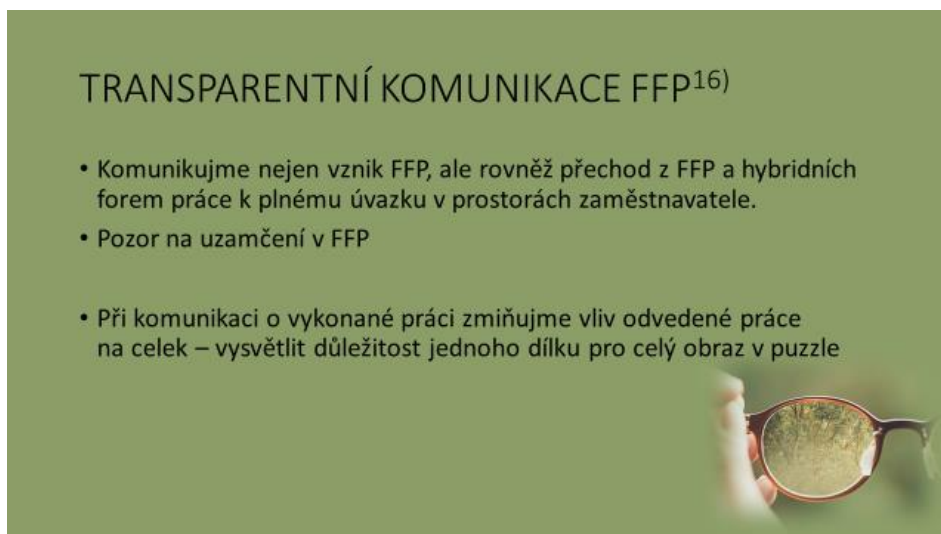


*Zdroj: Autor*

FFP jsou pro zaměstnance důležité v určitých životních fázích (rodičovství, péče o rodiče apod.). Tyto fáze zpravidla trvají několik málo let. Poté je vhodné, aby zaměstnanec upravil intenzitu flexibility aktuálním potřebám – svým i firemním (obrázek 25). Lektor zřetelně vyjádří pochopení pro MSP, které často nemají tak velký prostor pro plynulé snižování a zvyšování úvazků, nicméně mají prostor pro zavedení práce na dálku či pružnou pracovní dobu a rozsah úvazku se při dobrém plánování podaří vyřešit, byť změna nemusí být tak rychlá, jak by si zaměstnanec v ideálním případě přál. Důležité je hledat způsob, jak nalézt pro obě strany přijatelné řešení, nikoli neustálé hledání důvodů, proč nelze vyhovět.

Při zadávání úkolů/projektů zaměstnancům je vždy důležité zmínit návaznost jejich práce na ostatní procesy, na práci ostatních kolegů. Porozumění vztahu části k celku napomáhá dosažení žádoucího výsledku. Tato skutečnost je o to významnější, pokud pracuje zaměstnanec v rámci FFP. Posilování uvědomění jeho sounáležitosti ke společnosti, ke kolegům a širším procesům je velmi žádoucí.

**Obrázek 25: Transparentní komunikace FFP**



*Zdroj: Autor*

Komentář k obrázku 25. Lektor sdělí účastníkům, že při manažerských školeních často střední management zmiňuje lektorovi nespokojenost s tím, že nedostává zpětnou vazbu od svých nadřízených. Lidé si nejsou jisti, zda jejich nadřízení jsou spokojeni s odváděnou prací, chybí jim pochvala. V době s nízkou mírou nezaměstnanosti si MSP nemohou dovolit riskovat odchod zkušených kompetentních pracovníků za pracovními nabídkami, které přinášejí jen několikaprocentní zvýšení mzdy, které zaměstnanec upředností s vidinou, že si ho nové vedení bude více vážit.

Pochvalou pronesenou veřejně, konstruktivně a upřímně zvedneme motivaci pracovníků podávat skvělý výkon. Kritikou pronesenou v soukromí, mezi čtyřma očima, předvedeme nedorozumění a zajistíme, že kritikou pracovníka neztrapníme. Ztrapnění nepřispívá ke zvýšení dlouhodobé motivace a důvěry. Kritiku je třeba podávat konstruktivně a konkrétně, mít připravené konkrétní pojmenování nedostatků, které podobně jako sendvič obalíme upřímně míněnou konkrétní pochvalou předem a pozitivní vyhlídkou na závěr. Při vysvětlování sendviče může lektor sendvič nakreslit a tím zvýšit zapamatování i pozornost. Podání konkrétní konstruktivní motivující kritiky formou sendviče předvede lektor na příkladu. Tímto příkladem může být: pracovník opakovaně přichází na porady se zpožděním. Nadřízený si tohoto pracovníka pozve k sobě do kanceláře. Má již předem vyzorováno, za co může daného člověka pochválit – lektor upozorní na skutečnost, že

bez přípravy si v době podání kritiky kritizující obtížně vybaví cokoli k pochválení a bylo by chybou chválit pomocí obecných klišé jako „ty jsi skvělý pracovník, jsem s tebou moc spokojený, ale...“ Vhodnější je: „Petře, moc si vážím toho, jak tě chválí zákazníci a kolik zakázek jsi stihl v uplynulém čtvrtletí úspěšně dokončit. Tím skvěle inspiruješ kolegy. Potřebuju, abys pro ostatní byl inspirací i v dochvilnosti na poradách. Poslední měsíc jsi přišel čtyřikrát až po zahájení porady. Tím narušuješ její průběh. Máš nějakou závažnou okolnost, která ti brání ve včasném příchodu? ... Věřím, že příště přijdeš včas.“

Lektor připomene, jak důležité je, aby hodnocení dostávali pracovníci na FFP, kteří nejsou přítomni plně na pracovišti a zpětná vazba je pro ně o to důležitější, že ji nemohou vnímat z každodenních gest kolegů.

### ***Obrázek 26: Transparentní komunikace FFP***



*Zdroj: Autor*

V našich kulturních podmínkách jsou ženy častějšími zájemci o FFP než muži (rodicovství, péče o seniory a jiné závislé osoby, vyšší podíl studentek VŠ než studentů VŠ v nejvyšších ročnících). Z tohoto důvodu je vhodné v rámci workshopu věnovat čas specifickým komunikacím žen v porovnání s komunikací mužů (obrázek 27). Lektor vysvětlí důležitost tématu a dbá na to, aby workshop stále probíhal v důstojné odborné rovině, aby neprobíhaly nemístné vtípky na adresu přítomných či nepřítomných mužů a žen. Lektor upozorní na výsledky výzkumu (Dytrt a kol., 2014), které dokazují, že podniky s vyrovnanějším zastoupením žen a mužů ve vedení si v průměru vedly lépe než společnosti

bez žen ve vedení, jak z hlediska rentability vlastního jmění (o 41 %), tak z hlediska provozního zisku (o 56 %, tj. marže EBIT). Upozorní na vhodnost využití častých silných stránek žen v podobě jejich důrazu na rozvoj zaměstnanců, důrazu na očekávání a odměny, příkladného chování, inspirativního vedení či participativního rozhodování, což jsou schopnosti velmi důležité při poskytování autonomie. Genderová diverzita přináší lepší mix řídicích stylů.

Ženy díky porozumění neverbálním signálům snáze poznají nepřímou komunikaci. Je vhodné s nimi jednat upřímně a současně citlivě. Často potřebují vyslechnout a neočekávají návrhy řešení. Manager si usnadní práci, pokud bude chtít od svých podřízených (nejen žen) slyšet přímo návrhy řešení problematiky, kterou mu přináší. Ženy je vhodné motivovat k přímému pojmenování toho, co chtějí sdělit – citlivě. Nechme je shrnout podstatné části sdělení, vyzvěme je na závěr hovoru k podání návrhu na řešení. Ženská komunikace je často provázena obavami z reakce druhé strany, zejména při vyjádření požadavku na FFP, proto potřebují být ujištěny o tom, že mohou hovořit o svých potřebách, aniž by v návaznosti na ně byly sankcionovány apod. Lektor pojmenuje každou z charakteristik ženské komunikace bez citového zabarvení a vede účastníky k uvědomění si této skutečnosti, k uvědomění si toho, čím může být daná skutečnost prospěšná společnosti, jak se vyhnout negativním vlivům na organizační komunikaci.

### ***Obrázek 27: Transparentní komunikace FFP***

**TRANSPARENTNÍ KOMUNIKACE FFP<sup>12, 14, 18, 19)</sup>**

Specifika ženské komunikace (části zájemci o FFP):

- Ženy jsou citlivější na neverbální signály
- Otevřené držení paží a nohou muži nevnímají, zatímco ženy jej vnímají jako vyjádření sympatií
- Ženy chtějí být vyslechnuty, komunikaci udržují vztahy
- Nepřímá nebo narážková mluva
- Vymáhavý tón
- Postup hodně zešíroka, k jádru se dostávají později
- Občasné nejasnosti v prioritách
- Naslouchání s cílem navázat kontakt
- Věnování pozornosti podrobnostem
- Chtějí slyšet fakta i pocity
- Často ověřují, než začnou reagovat
- Nabízejí hodně informací bez rozlišení, co jsou data primární a co sekundární
- Obávají se reakce při dotazu na možnost pracovat v rámci FFP

The infographic features a background image of a hand holding a pair of glasses with a globe of the Earth visible through the lens.

*Zdroj: Autor*

Lektor pojmenuje citově nezabarveně specifika komunikace mužů (obrázek 28). Každý z účastníků zváží, zda v jeho týmu pracují genderově vyvážené týmy. Pokud jsou genderově nejednotné, je třeba přikládat váhu důležitosti komunikace, která bude pochopena jak muži, tak ženami. Projevili-li některý z účastníků chuť podělit se o nedostatečně zvládnutou komunikaci mezi ženami a muži v organizaci, dostane k tomu krátký prostor. Lektor podporuje skupinu v nalezení konstruktivního řešení předložené situace. Cílem je pojmut rozdíly v genderovém přístupu ke komunikaci jako fakt, jenž nám dává prostor pro využití silných stránek obou přístupů.

**Obrázek 28: Transparentní komunikace FFP**



*Zdroj: Autor*

Lektor uvede účastníky do aktuální situace trhu práce (obrázek 29). Zmíní aktuální míru nezaměstnanosti. Zejména, pokud v daném čase klesá míra nezaměstnanosti na hranici či pod hranici přirozené míry nezaměstnanosti, vede účastníky k zamyšlení, zda existuje prostor pro získání vhodných zaměstnanců z řad pečujících osob, studentů, osob se zdravotním postižením. Upozorní na skutečnost, že existuje několik stupňů invalidity u osob se zdravotním postižením, přičemž nižší stupně invalidity často skýtají prostor pro průceschopnost, pokud jsou zajištěny vhodné pracovní podmínky. Zde lze uvést příklad bývalého manažera, který trpí nemocí zažívání. Díky této nemoci nemůže zajistit, že bude na pracovišti ráno včas. Dále potřebuje dostatečný časový prostor pro příjem potravy



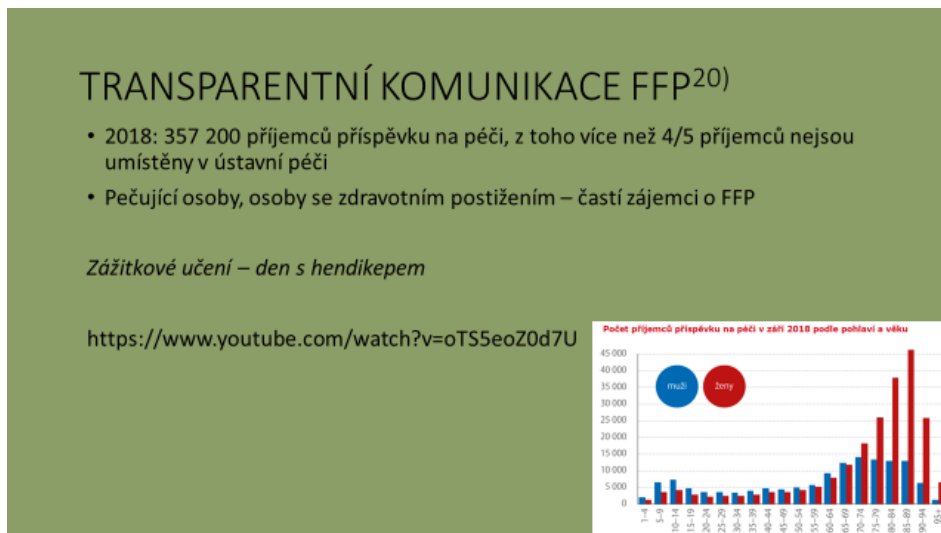
v klidu. Pokud mu budou umožněny tyto pracovní podmínky (ideálně samostatné plánování pracovní doby v rámci pružné pracovní doby a možnost práce z domova), pak může být využito jeho bohatých pracovních zkušeností. Jiní pracovníci potřebují umožnit střídání poloh během pracovního výkonu (nevydrží celou pracovní dobu sedět nebo naopak stát), nesmí nosit těžká břemena, zvládnou pracovat pouze na poloviční úvazek nebo se potřebují vyhnout stresu apod. Pokud jim tyto podmínky zajistíme, budou moci vykonávat svou práci zodpovědně. Lidé se zdravotním postižením se často stydí hovořit o podmínkách, které pro svou práci potřebují. Pokud chceme získat jejich pracovní sílu, je třeba získat jejich důvěru. V podobné situaci jsou poté osoby pečující o závislé osoby. Graf na snímku (obrázek 29) ukazuje, kolik osob v určitém stupni závislosti v jaké věkové kategorii existuje. Lze předpokládat že k těmto osobám se vážou pečující osoby. V našich kulturních podmínkách není dosud zcela běžné, aby pečující osoby využívaly sociální služby, které jim mohou pomoci odlehčit od péče a zapojit se do pracovního procesu. Velmi často zůstávají na plný úvazek doma ženy, které se starají o dítě docházející do vzdělávacího zařízení pro osoby s postižením, které má kratší provozní dobu, než by odpovídala plnému pracovnímu úvazku plus času potřebnému na cestu do zařízení a z něj. Tyto osoby by mohly pracovat na kratší úvazek. Velmi často se rovněž stává, že ženy pečují na plný úvazek o své nebo manželovy zestárné rodiče. Tuto péči lze však velmi dobře kombinovat s prací z domova, protože senior velmi často mnoho hodin ve dne prospí. Jako příklad může lektor uvést ženu, která pečovala o svou nemocnou matku v domácí péči. Nechodila do zaměstnání. Péče o matku byla psychicky velmi vyčerpávající, ženě chyběl sociální kontakt, byla finančně závislá na nízkém příspěvku na péči a financích svého manžela, což vše přispělo k tomu, že pravidelně užívala antidepresiva a její kvalita života byla velmi neuspokojivá. Podařilo se ji přesvědčit, že na několik hodin je možné opustit domov (její muž dokonce pracoval z domova), že může využít služeb mobilní sociální služby. Dále se podařilo přesvědčit zaměstnavatele v přijatelné dojezdové vzdálenosti, aby ženu zaměstnal administrativní prací na poloviční úvazek. Žena se prací seberealizovala, měla svou práci velmi ráda a byla loajální zaměstnankyní, které se díky socializaci významně zvýšila kvalita života. Získala nadhled nad péčí o maminku, zjistila, že maminka přijme péči externího člověka, o čemž doposud pochybovala. Kvalita života dané ženy se výrazně zlepšila a zaměstnavatel získal loajálního pracovníka na poloviční úvazek do oboru, v němž je o zaměstnance nouze.

Lektor uvede příklad zážitkového učení „den s hendikepem“. Nejmenovaná společnost pořádala v rámci společenské odpovědnosti víkendové pobyty pro děti se zdravotním postižením a pro jejich pečující osoby. Do této víkendové aktivity zapojila rovněž své manažery. Každý z nich byl seznámen s jedním dítětem s postižením a jeho pečující osobou. Společně strávili celý den v přírodě tak, že manažer nahradil péči pečující osoby, která směla v případě potřeby pouze dohlížet a poskytovat svému dítěti jistotu. Dle slov manažerky pro společenskou odpovědnost došlo u některých manažerů v návaznosti na zážitek, kdy „celý den tlačil vozík s dítětem“ v Píseckých horách, k výraznému rozšíření obzorů. Uvědomil si, co pečující osoba prožívá, jak může jeho společnost takovýmto lidem pomoci a přitom současně získat jejich práci. Pokud je v rámci workshopu možnost učinit takovéto zážitkové učení, bude mít workshop další dimenzi napomáhající zavedení FFP. Aktivitu lze domluvit jako dobrovolnickou týmovou aktivitu pro vedení společnosti s organizacemi, které pečují o lidi s postižením, ale lze jistě zařadit i dle jiného modelu. Účinná může být i „pouhá“ návštěva podobného zařízení, která postaví vedle sebe tlak na výkon a tlak na lidskost. Je žádoucí, aby si odpovědné osoby uvědomily, že nabídnout pečujícím lidem a osobám se zdravotním postižením práci, kterou jsou schopni skloubit se svým osobním životem, je poskytnutí pracovní terapie, eliminace sociální izolace a získání ekonomické soběstačnosti, což jsou hodnoty z etického hlediska vysoce postavené a pro mnohé členy naší společnosti dosud neznámé. Organizace díky takovému kroku získá diverzní tým, o kterém lze jednat psát v ESG reportech, ale hlavně diverzní tým, který přispívá k vzájemnému respektu a společenské udržitelnosti.

Na závěr workshopu může lektor pustit videoklip, který ve spolupráci se skupinou Pekař, nazpívaly a natočily děti z centra Arpida (českobudějovické centrum pro rehabilitaci osob se zdravotním postižením). Po skončení písničky lektor upozorní na slova: „Tak už se neboj, neboj, a uvidíš, že jsem jako pták, co vítr mu svědčí, nezkracuj mi pířka, toužím být větší.“ Tento text inspiruje pečující osoby, aby se osvobodily od strachu a daly svým blízkým prostor, aby se samy realizovaly ve své profesi, aby svou péčí „nezkracovaly křídla“ svým dětem, o které pečují, a daly jim prostor pro samostatný život a pro zapojení se do společnosti v maximální možné míře, kterou jim postižení umožní. Lektor respektuje, že ne všichni účastníci jsou v době workshopu zralí k plnému pochopení předávaného sdělení. Některé informace účastníkům „dolehnou“ později, nicméně díky

workshopu dostali účastníci šanci se časem posunout dál, porozumět lidem vně vlastní sociální bubliny. Lektor ničí postoj nehodnotí.

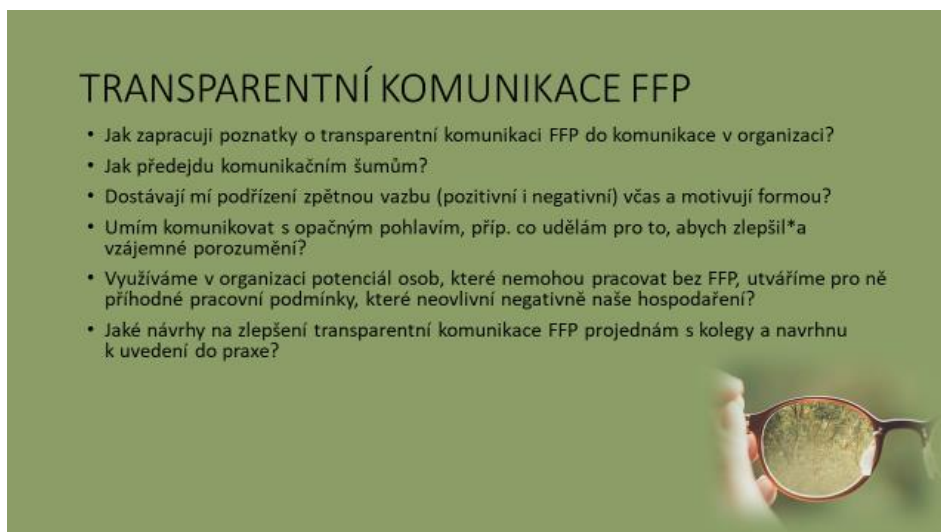
**Obrázek 29: Transparentní komunikace FFP**



Zdroj: Autor

Na závěr části „transparentní komunikace FFP“ dá lektor účastníkům prostor pro sebereflexi a písemné naplánování využití získaných informací (obrázek 30). Pokud jsou ochotni, mohou některé své vznikající plány sdělit ostatním účastníkům.

**Obrázek 30: Transparentní komunikace FFP**



Zdroj: Autor

Časová dotace části workshopu s názvem „Transparentní komunikace FFP“ činí 90 minut. Po jejím skončení je doporučena alespoň destiminutová přestávka.

#### 6.1.6 Využití FFP při budování dobrého jména firmy

Pokud v době konání workshopu v daném regionu existuje nízká míra nezaměstnanosti, lektor snadno vysvětlí účastníkům důležitost propagace zaměstnavatele (obrázek 31). Pokud je míra nezaměstnanosti vysoká, je vhodné upozornit účastníky na skutečnost, že ekonomika prochází fázemi, v nichž se úroveň nezaměstnanosti střídá. Nelze počítat s tím, že bude vysoká nezaměstnanost dlouhodobě. Není rovněž vhodné riskovat ztrátu kvalitních, proškolených a plně kompetentních pracovníků, kteří mohou být s pracovními podmínkami nespokojeni s ohledem na kloubení osobního a profesního života. Na trhu práce v současné době již plně nastoupila generace Y, která si svého soukromého života a svobody nespírně cení. V blízké budoucnosti začne nastupovat na trh práce generace Z, která chce oddělovat svůj pracovní a osobní život. Je třeba být na tuto skutečnost připraveni a být konkurenceschopným zaměstnavatelem, a to zejména pro zaměstnance, jejichž zaškolení je náročné, kompetence specifické a nahrazení automatizací/roboty doposud nereálné. Pokud zaměstnavatel flexibilitu umožňuje, je vhodné tuto skutečnost využít v propagaci.

Existuje-li možnost poskytnout u obsazovaného místa flexibilitu, je vhodné tuto skutečnost zmínit v pracovním inzerátu, a to i v případě, že flexibilita bude moci být poskytnuta až po zapracování či splnění vymezených podmínek. Přítomnost této možnosti v budoucnu může být pro mnohé kandidáty zásadní při rozhodování, zda na inzerát odpoví. Do marketingového komunikačního mixu je vhodné implementovat sdělení o tom, jaký je organizace zaměstnavatel, jak jsou její pracovníci spokojeni. Sdělení je vhodné atraktivně vizualizovat, čímž se stane zajímavým pro příslušníky mladších generací. Toto sdělení má zprostředkovaně vliv na vnímání značky společnosti a může pozitivně ovlivnit nejen personální otázky, ale rovněž nákupní chování zákazníků, kteří zohledňují podmínky, za jakých nakupovaný produkt vznikl. Jako příklad může lektor uvést nákupy ESG fondů investory. Dále lektor upozorní na výhodu vysokého ESG skóre při jednání s bankami. Lektor může účastníkům ukázat webové stránky [www.atmoskop.cz](http://www.atmoskop.cz), na kterých si kdokoli může přečíst hodnocení organizací jejich zaměstnanci. Podobných online

platformem, kde se veřejnost seznámí s tím, jaký je organizace zaměstnavatel, může vzniknout neomezené množství a pro udržení konkurenceschopnosti firmy je vhodné na značce dobrého zaměstnavatele průběžně pracovat.

***Obrázek 31: Využití flexibility při budování dobrého jména firmy***



**VYUŽITÍ FLEXIBILITY PŘI BUDOVÁNÍ DOBRÉHO JMÉNA FIRMY**

Nízká nezaměstnanost – personální marketing

- Bonus v podobě FFP v pracovních/náborových inzerátech
- Pracovní podmínky včetně FFP a work-life balance v rámci zpráv vztahu s veřejností (PR)
- FFP zvyšují spokojenost zaměstnanců (práce z domova pouze v případě správného vedení) – pomáhá budovat značku zaměstnavatele
- ESG reporty – jednání s bankou, jednání s institucemi
- Šířit spokojenost zaměstnanců na sociálních sítích
- [www.atmoskop.cz](http://www.atmoskop.cz)

*Zdroj: Autor*

Časová dotace části workshopu s názvem „Využití FFP při budování dobrého jména firmy“ činí 20 minut. Na tuto část plynule bez přestávky navazuje shrnutí.

### 6.1.7 Shrnutí

Lektor ponechá cca 5 minut na prolistování školicích materiálů. Prolistuje před zraky účastníků poznámky na flipch partu. Následně vyzve účastníky jednoho po druhém, aby ostatním sdělil alespoň 3 informace, které si z workshopu odnáší (obrázek 32). Poté, co každý účastník informuje o tom, co si zapamatoval, je z největší části hotovo shrnutí probrané tematiky, jelikož je pravděpodobné, že účastníci zmíní veškeré podstatné informace. Dále lektor motivuje účastníky, aby si přečetli vlastní poznámky, které do školicích materiálů vepsali. Vyzve je, aby formulovali opatření, která plánují v návaznosti na workshop projednat s kolegy a zavést do praxe. Lektor instruuje s úsměvem účastníky, aby do svých mobilních telefonů nastavili termín, ve kterém se jim objeví připomínka nabádající je ke kontrole, zda plánované kroky opravdu uskutečnili. Lektor se účastníků

ptá, za jak dlouho se jim připomínka zobrazí. Optimální je, aby lhůta pro připomínku nebyla delší než 2 měsíce, nicméně je třeba zohlednit individuální podmínky každé ze zúčastněných firem.

Lektor navrhne vhodnost opakovaného setkání pro sdílení realizovaných aktivit, pro předání zkušeností a vzájemné inspirace. Toto setkání může mít prezenční podobu, ale pokud k prezenčnímu setkání není vůle, je možné se setkat krátce online. Takovéto setkání je vhodné naplánovat v termínu dle dohody cca za půl roku. Na závěr předá lektor účastníkům štafetový kolík, který přebírají v rozšiřování flexibilních forem práce na českém trhu práce, abychom se přiblížili úrovni flexibility, kterou poskytují zaměstnavatelé v Německu, Rakousku, Holandsku a dalších zemích západní Evropy. Štafetový kolík může být pouze pomyslný nebo skutečný zhotovený dle kreativity lektora. Důležité je, aby si účastníci uvědomili osobní odpovědnost a moc, kterou v dané problematice disponují.

### ***Obrázek 32: Shrnutí***



SHRNUTÍ

- Vyjmenujte 3 informace, které jste si z workshopu zapamatoval\*a
- Co jsme si poznamenali?
- Prostudujte si poznámky ke krokům, které učiníte
- Připomínka v telefonu pro termín kontroly
- Termín pro setkání ke sdílení zkušeností z praxe
- Přebíráme štafetový kolík

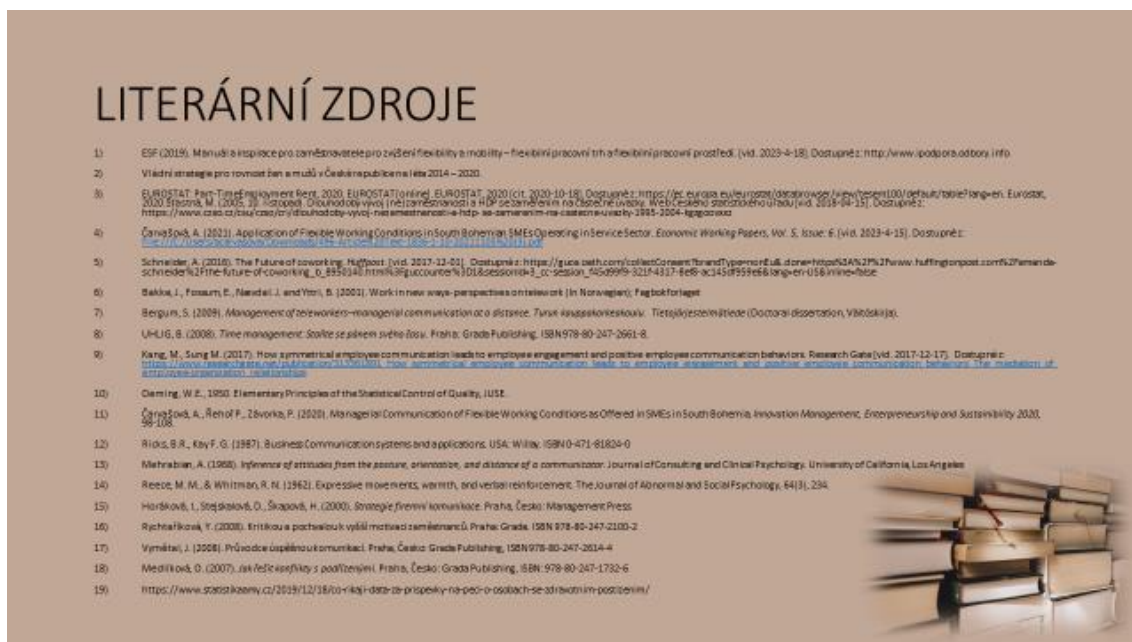
Děkuji za pozornost!

<https://www.linkedin.com/in/alena-čarvašová/>

*Zdroj: Autor*

Před rozloučením lektor upozorní účastníky na možnost prostudování jednotlivých témat do větší hloubky a nabídne jim seznam použité literatury (obrázek 33).

Obrázek 33: Shrnutí – Literární zdroje



Časová dotace části workshopu s názvem „Shrnutí“ činí 40 minut a po ní následuje ukončení workshopu.

## 6.2 Limity výzkumu a navržených opatření

Odpovědi na výzkumné otázky byly nalezeny na základě výzkumu realizovaného před epidemií covid-19. Je pravděpodobné, že díky covidovým opatřením i MSP přistoupily k zavedení větší flexibility, než tomu bylo v době realizace výzkumu. Jak však praxe a statistické údaje ukazují, Česká republika stále zaostává za zeměmi západní Evropy v úrovni podílu pracovních míst s flexibilitou, z čehož je patrné, že popisovaná problematika nepostrádá na důležitosti. Dua et al. (2022) konstatují, že 58 % Američanů účastnících se jejich výzkumu má možnost pracovat z domova alespoň jeden den v týdnu a že pokud mají lidé možnost pracovat flexibilně, tak 87 % z nich tuto možnost využívá, přičemž tato dynamika je rozšířená napříč demografickými skupinami, profesemi a geografickými oblastmi USA. Podle článku Světového ekonomického fóra (World Economic Forum, 2020) zahájila práce na dálku a časová flexibilita práce během pandemie novou éru produktivity, inkuzivity a konektivity. Jak Světovému ekonomickému fóru ve své diskusi sdělilo šest manažerů, díky zkušenostem z období covidu-19 přijímají důvěru,

svobodu a nové styly vedení, aby zajistili životaschopnou, inkluzivní a udržitelnou flexibilní práci. Ve stejném článku je uvedeno, že 48 % zaměstnanců v USA chce pokračovat v práci z domova i po skončení epidemie. Zaměstnanci uvádí významný pozitivní vliv na svou spokojenost v souvislosti s prací z domova, nicméně si uvědomují negativní dopady na interní komunikaci ve společnosti. Zde se ukazuje vysoká důležitost tématu „manažerská komunikace při flexibilních formách práce“. Podniky potřebují posílit kvalitu manažerské komunikace a interpersonální komunikace. Jak uvádí Vrchota, Maříková & Řehoř (2020), v České republice je využívání práce z domova, jakožto jedné z FFP, významně nižší, než v USA. Lze předpokládat, že v mnoha sektorech dojde s technologickým a společenským vývojem k posílení pracovní flexibility, a o to více bude potřeba zvládnout proces zavádění FFP z hlediska vhodného nastavení manažerské komunikace.

V současných podmínkách České republiky lze zavádění FFP využít jako nástroj pro získání chybějící pracovní síly. Pokud se rozhodnou MSP tuto příležitost využít a začnou FFP hojněji zavádět, případně pokud se rozhodnou již zavedené procesy v oblasti FFP zkvalitnit, je vhodné, aby se vzdělali dle navržených vzdělávacích materiálů. Samotné workshopy nejsou časově náročné. Při kalkulaci nákladů na jejich realizaci je třeba zohlednit následující nákladové položky (částky jsou pouze orientační a jejich odhadovaná výše vychází z obvyklé praxe v Jihočeském kraji):

- lektorné a cestovné lektora 12 tis. Kč/workshop
- pronájem školicí místnosti 5 tis. Kč/workshop
- drobné občerstvení 1,2 tis. Kč/workshop
- mzdové náklady účastníků 50 tis. Kč/workshop (příp. ušlé výnosy z pracov  
ních výkonů účastníků)

Odhadované celkové náklady na jeden uzavřený workshop pro jednu společnost při účasti 12 pracovníků činí cca 68,2 tis. Kč v případě, že organizace nedisponuje vlastní školicí/zasedací místností a v případě, že účastníci v den přítomnosti na workshopu nevygenerují žádné výnosy, což v praxi nelze s ohledem na charakter manažerské práce, předpokládat. Ve skutečnosti proto budou celkové náklady zpravidla výrazně nižší. V případě otevřených školení lze náklady vypočítat adekvátně, pouze s přihlédnutím k marži, kterou ke kalkulovaným nákladům pravděpodobně připočítá pořádatel vzdělávací organizace.



Náklady na vzdělávání lze financovat rovněž formou grantů z veřejných zdrojů, pokud je vypsána vhodná výzva a pokud žadatelův projekt získá podporu. Příležitost pro financování vzdělávacích aktivit v oblasti manažerské komunikace při zavádění FFP poskytuje v době zpracování disertační práce např. Operační program Zaměstnanost plus 2021 – 2027 (Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky, 2022). V rámci tohoto programu mohou žádosti podávat žadatelé ze všech regionů České republiky. Mezi specifickými cíli programu jsou krom jiných uvedeny následující cíle s potenciálem vydání výzvy podporující vzdělávání manažerů v oblasti MK při zavádění FFP:

- Cíl 4c: „Prosazovat genderově vyváženou účast na trhu práce, rovné pracovní podmínky a lepší rovnováhu mezi prací a osobním životem, mimo jiné prostřednictvím přístupu k cenově dostupné péči o děti a péči o závislé osoby.“
- Cíl 4d: „Prosazovat přizpůsobení pracovníků, podniků a podnikatelů změnám, aktivní a zdravé stárnutí a zdravé a vhodně přizpůsobené pracovní prostředí s ohledem na zdravotní rizika.“
- Cíl 4h: „Posilovat aktivní začleňování, a podpořit tak rovné příležitosti, nediskriminaci a aktivní účast a zlepšit zaměstnatelnost, zejména v případě znevýhodněných skupin.“

Konkrétní výzvy, ve kterých se mohli žadatelé ucházet o financování projektů umožňující vzdělávání manažerů v oblasti MK při zavádění FFP, byly např.:

- Výzva 035: Age management,
- Výzva 037: Posílení kompetencí žen znevýhodněných na trhu práce a v podnikání,
- Výzva 040: Společně za vzděláváním,
- Výzva 047: Podnikové vzdělávání.

Další výzvy Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky průběžně připravuje.

Oproti nákladům na workshop je vhodné postavit související výnosy. Jejich kalkulace je však velmi individuální dle konkrétního podniku a jeho aktuální situace. V některém podniku mohou vzniknout výnosy generované skutečností, že díky komunikačně skvěle zvládnutému zavedení FFP dojde k zaměstnávání zahraničních zaměstnanců tzv.

remote cestou, rozšíří se trhy, se kterými společnost bude spolupracovat a výnosy narostou enormně. V některém podniku budou generovány výnosy nepřímo díky vyšší retenci zaměstnanců, vyšší spokojenosti zaměstnanců, úspoře nákladů na provoz kanceláří (viz případová studie, příloha 3a), úspoře nákladů na dopravu díky zavedení online jednání s obchodními partnery. V praxi se ovšem můžeme rovněž setkat se společnostmi, které kvůli FFP investují do nových technologií a zařízení, která dosud nepoužívají, a jejich náklady v prvních letech významně převýší související výnosy. Výše výnosů je plně závislá na konkrétní situaci organizace a na jejím umění proměnit příležitost ve finanční úspěch.

### 6.3 Budoucí výzkum

Metodika realizovaného výzkumu může být opětovně použita pro získání dat s delším časovým odstupem. Nová data by sloužila k porovnání úrovně transparentnosti komunikace FFP, využívání nástrojů MK při FFP a uvědomění si výhod a nevýhod FFP manažery MSP v oblasti služeb před pandemií covid-19 a po ní. Díky rozšíření výzkumu do aktuálního období a na další regiony by byly překonány limity výsledků prezentovaných v disertační práci. Těmito limitami jsou právě:

- omezení výsledků na Jihočeský kraj,
- zjištění výsledků v době před covidovými opatřeními,
- realizace výzkumu v sektoru služeb.

Sektor služeb byl zvolen s ohledem na specifika FFP, které se obtížně aplikují ve výrobě, průmyslu apod. I tam mohou časem zvýšit své využití (více kratších směn ve směnném provozu, automatizovaná výroba ovládaná na dálku apod.), nicméně sektor služeb má v danou dobu k flexibilním pracovním podmínkám nejbližší. Zmíněná automatizace má bezesporu potenciál rozšířit využívání FFP. Automatizované provozy lze často snáze vykonávat vzdáleně – technik dokáže vstoupit do řídicího centra přístrojů na dálku prostřednictvím internetového připojení, zemědělec zvládne obhospodařovat svá pole za pomoci dronů ovládaných na dálku, ostraha nemusí být stále přítomna na pracovišti, protože čidla a kamery dokáží informovat o pohybu v objektu a zásah je možno řídit na dálku, lékaři zvládnou operovat pacienty na dálku pomocí přístrojů ovládaných snáze zastupitelným personálem atd. Zvýšená produktivita práce vyplývající z využití automatizace

procesů a umělé inteligence může vést ke zkrácení pracovní doby, pokud si lidé zvolí cestu volby většího podílu volného času – účetní kontroluje účetní případy zaúčtované automaticky a zabývá se pouze nestandardními případy, tvůrce studií a projektů spoří čas na zpracování teorie či obsáhlých textů a může se hlouběji věnovat samotné podstatě studií či projektů, personalisté uspoří čas na čtení životopisů a zabývají se pouze automaticky vyselektovanými vhodnými kandidáty, schůzky mezinárodních týmů se odehrávají online, což vede k obrovské časové úspoře a poskytuje větší časovou volnost atd. Zastupitelnost člověka roboty a automaty může vést ke zvýšení možností pracovat v rámci pružné pracovní doby – po určitou dobu může člověka na přepážce zastoupit robot a individualizované požadavky může živý pracovník vyřídit hromadně v čase, který mu vyhovuje, digitalizace umožní většinu úřední a administrativní práce vykonávat ve zvolený čas bez ohledu na úřední hodiny atd. Technologický pokrok může člověka osvobodit od mnoha povinností, může mu nabídnout více volného času a snazší obživu. Je však filozofickou otázkou, zda tuto příležitost lidstvo využije. Odpověď ukáže až budoucnost. Umělá inteligence má potenciál intenzivněji vstoupit do procesu manažerské komunikace. E-maily jsou stále častěji zodpovídaný či zasílány automaticky, školení pracovníků probíhá formou e-learningu, sdělování opakujících se pokynů je svěřováno robotům, nábor zaměstnanců probíhá pomocí automatizovaných procesů na sociálních sítích atd. Zapojení umělé inteligence a automatizace do manažerské komunikace představuje široké pole pro budoucí výzkum.

## 7 Závěr

Cílem disertační práce bylo zhodnotit MK v MSP při zavádění FFP a v návaznosti na získané informace navrhnout změny k jejímu zlepšení. K dosažení cíle byly stanoveny čtyři dílčí cíle, jejichž pojmenování a informace o naplnění jsou uvedeny níže:

1. Vypracovat teoretický přehled manažerské komunikace v oblastech úzce souvisejících s flexibilními formami práce v malých a středních podnicích.

V disertační práci je v kap. 3.1. popsána metodika zpracování literární rešerše a v kap. 4 je vypracován teoretický přehled MK v oblastech úzce souvisejících s FFP v MSP. Zahrnuty jsou zejména aktuální odborné akademické články, ale rovněž aktuální praktická doporučení odborníků a platná legislativa. Seznam použité literatury je k dispozici v kap. 9. Více než polovina použité literatury byla vydána v roce 2016 a později.

2. Zhodnotit manažerskou komunikaci v malých a středních podnicích při zavádění flexibilních forem práce v praxi.

Za účelem zhodnocení MK v MSP při zavádění FFP v praxi bylo uskutečněno dotazníkové šetření a následně byla statisticky zpracována a interpretována získaná data. V disertační práci je metodika dotazníkového šetření popsána v kap. 3.2 a metodika statistického zpracování dat v kap. 3.3. Výsledky zpracování dat jsou interpretovány v kap. 5.

3. Porovnat výsledky zhodnocení manažerské komunikace v malých a středních podnicích při zavádění flexibilních forem práce s poznatky uvedenými v odborné literatuře v oblasti manažerské komunikace.

Porovnáním výsledků vyplývajících ze statistického zpracování dat z dotazníkového šetření a poznatků uvedených v odborné literatuře vznikla struktura vzdělávacích materiálů, která byla rozpracována dle dílčího cíle 4.

4. Navrhnout prostředek ke zlepšení manažerské komunikace v malých a středních podnicích při zavádění flexibilních forem práce v podobě vytvoření vzdělávacích materiálů.

Vzdělávací materiály byly vytvořeny a jsou jednak popsány v kap. 6.1 disertační práce, jednak jsou umístěny v příloze 2. V přílohách 3a, 3b, 4, 5 jsou k dispozici pracovní listy vhodné k využití při vzdělávání dle vytvořených vzdělávacích materiálů.

Cíl disertační práce včetně dílčích cílů vedoucích k jeho naplnění se podařilo bez zbytku naplnit. Teoretický a praktický přínos práce je popsán v odpovědích na výzkumné otázky.

## 7.1 Teoretický přínos

Hlavní teoretický přínos disertační práce spočívá ve zpracování literární rešerše k tématu MK v MSP při zavádění FFP a vytvoření metodiky ke zhodnocení aktuální situace formou dotazníkového šetření. V akademické literatuře nebyly nalezeny články, které by se právě manažerskou komunikací v MSP při zavádění nebo využívání FFP zabývaly. Z vytvořené literární rešerše a metodiky výzkumu lze vycházet při budoucím výzkumu (viz kap. 6.3). Dosavadní literární zdroje informují o doporučených nástrojích manažerské komunikace při FFP, nicméně nemapují, jak jsou tyto v praxi skutečně využívány, zatímco výzkum realizovaný v rámci disertační práce uvádí konkrétní výsledky využívání nástrojů v praxi. Výzkum z Kanady (Hari, 2017) uvádí skutečnost, že většina zkoumaných firem neposkytuje informace o podmínkách FFP transparentně. Stejně tak z dotazníkového šetření realizovaného v rámci disertační práce bylo zjištěno, že většina dotázaných společností neposkytuje informace o podmínkách FFP transparentním způsobem. V odborných člancích se hovoří o výhodách a nevýhodách/rizicích FFP v souladu s těmi, které jsou popsány v disertační práci – např. CIPD (2022), Devicienti (2018), Estes (2004), Giovanis (2018), Hara (2014), Hari (2017), Hunter (2018), Klindzic a Maric (2019). Žádný z nalezených literárních zdrojů se však uceleně nezabývá zjištěním intenzity uvědomění si jednotlivých výhod/rizik manažery. Přitom právě porozumění tomu, zda si manažeři uvědomují konkrétní výhody a rizika, je zásadní pro správné směřování edukace a pro případné nastavení podmínek podpory FFP. Získané informace a vytvořené vzdělávací materiály mohou obohatit teorii manažerské komunikace právě o výše popsané poznatky. Získané informace a vzdělávací materiály

mohou být dále použity při výuce budoucích manažerů a podnikatelů na středních, vyšších a vysokých školách se zaměřením na výchovu a přípravu podnikatelů a manažerů zejména pro malé a střední podniky. V rámci Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích mohou být vzdělávací materiály po drobných úpravách využity zejména v předmětu Manažerská komunikace.

## 7.2 Praktický přínos

V disertační práci byly zaznamenány odpovědi na tři výzkumné otázky. Tato zjištění lze využít v praxi při zavádění FFP, a proto byla zapracována do vytvořených výukových materiálů připravených pro praktické využití. Nejvýznamnější zjištění, která je vhodné reflektovat v praxi při zavádění FFP jsou popsána v následujících odstavcích.

Bylo potvrzeno, že možnost využití FFP není zaměstnancům v dotázaných organizacích sdělována transparentně. Transparentněji informují organizace, které nabízejí pracovní místa s flexibilními podmínkami častěji než ty, které tato místa nabízejí méně často. Transparentnost sdělování podmínek umožnění FFP závisí na úrovni vzdělání manažerů – čím nižší vzdělání, tím méně často jsou podmínky FFP sdělovány transparentně.

Nejčastěji využívanými nástroji manažerské komunikace při FFP jsou nástroje posilující autonomii pracovníka, z nichž zcela nejčastěji používanými nástroji MK při FFP, jsou: 1) požadování samostatné odpovědnosti za splnění úkolu v předem stanoveném termínu, 2) poskytnutí služebního mobilního telefonu zaměstnanci.

Mezi výhody FFP, které si manažeři nejčastěji uvědomují, patří: 1) zvýšení spokojenosti pracovníků (uvědomuje si 53 % oslovených manažerů), 2) zvýšení loajality a odpovědnosti pracovníků (uvědomuje si 42 % oslovených manažerů) a 3) zvýšení zastupitelnosti pracovníků (uvědomuje si 33 % oslovených manažerů). Mezi rizika FFP, která si manažeři nejčastěji uvědomují, patří: 1) náklady spojené s administrováním většího počtu pracovníků (uvědomuje si 35 % oslovených manažerů), 2) nedostatečná kontrola nad činností pracovníka (uvědomuje si 34 % oslovených manažerů) a 3) kvalita odvedené práce (uvědomuje si 22 % oslovených manažerů). Krom nalezení odpovědí na prvotně položené výzkumné otázky vznikly v průběhu zpracování získaných dat poznatky nové. Za nejvýznamnější ze získaných poznatků považuje autorka zjištění, že nástroje přímé kontroly pracovníků používají významně častěji manažeři narození jako prvorození sourozenci,

než manažeři narození jako mladší sourozenci. Jedná se o zjištění, které může významně napomoci při koučování a osobním rozvoji manažerů.

V praktické rovině přispívá disertační práce ke vzdělávání manažerů a personalistů, a to díky zpracování vzdělávacích materiálů včetně doprovodných textů sloužících lektorům k účinnému vedení workshopů. Vzdělávací materiály byly vytvořeny na základě zhodnocení manažerské komunikace v malých a středních podnicích při zavádění flexibilních forem práce a jeho porovnání s poznatky odborné literatury. Vytvořené vzdělávací materiály mají potenciál zlepšit manažerskou komunikaci v malých a středních podnicích při zavádění flexibilních forem práce, a tím zvýšit důvěru podnikatelů a manažerů malých a středních podniků ve flexibilní formy práce.

Budou-li manažeři a personalisté postupovat dle poznatků navržených při workshopu, získají příležitost profitovat z využití pracovní síly, která zůstává v současné době často nevyužita, jelikož není schopna kombinovat osobní život s profesním životem (rodiče malých dětí, pečující osoby, osoby se zdravotním postižením, studenti, starobní důchodci apod.). Zapojením této skupiny práceschopného obyvatelstva do pracovního procesu získá firma výhody plynoucí z vybudování diverzního týmu. Budování takového týmu přináší značná rizika. Naprostá většina reálně přítomných rizik však je ve vzdělávacích materiálech popsána a lektor povede účastníky ke stanovování preventivních opatření, která jsou v rámci jejich unikátní situace vhodná k realizaci. Vzdělávací materiály jsou vytvořeny s jasným cílem maximálního přiblížení praxi a maximálního aktivního zapojení účastníků, které bude mít vliv na zvýšení akceptovatelnosti stanovených cílů a opatření.

## 8 Souhrn

Disertační práce seznamuje s výsledky aktuálních poznatků odborné literatury v oblasti manažerská komunikace v malých a středních podnicích při zavádění flexibilních forem práce, dále mapuje situaci ve zkoumané oblasti v Jihočeském kraji v letech 2018 – 2019 a přináší vzdělávací materiály určené ke vzdělávání manažerů a personalistů malých a středních podniků, kteří chtějí zavést flexibilní formy práce. Tyto vzdělávací materiály mohou lektori využít při workshopech určených MSP a přispět tak ke zvýšení počtu pracovních míst s flexibilitou, k objevení potenciálních lidských zdrojů dosud se aktivně neúčastnících nabídky na trhu práce a v neposlední řadě k minimalizaci rizik spojených s nesystematickým zaváděním FFP ve firmách.

Klíčová slova: manažerská komunikace, malé a střední podniky, flexibilní formy práce, home office, kratší pracovní doba, pružná pracovní doba.



## 9 Seznam použité literatury

- Atkinson, R. L. (2003). *Psychologie*. Praha, Česko: Portál.
- Anselmsson, J., Bondesson, N., & Melin, F. (2016). Customer-based brand equity and human resource management image: Do retail customers really care about HRM and the employer brand? *European Journal of Marketing*, 50(7/8), 1185-1208. Doi: 10.1108/EJM-02-2015-0094
- Bakke, J. W., Fossum, E., Nævdal, J., Vollset, H. & Yttri, B. (2001). *Arbeid på nye måter. Perspektiver på fjernarbeid*. Fagbokforlaget: Bergen.
- Bartoš, V., & Pertold-Gebicka, B. (2018). Parental leave length, social norms, and female labor market re-entry frictions. *International Journal of Manpower*, 39(4), 600-620, doi: 10.1108/IJM-09-2017-0235
- Barrett, J., & Williams, G. (1995). *Otestujte si své schopnosti*. Praha, Česko: Grada.
- Becker, K. L. (2022). We want connection and we do not mean wi-fi: Examining the impacts of Covid-19 on Gen Z's work and employment outcomes. *Management Research Review*, 45(5), 684-699.
- Bednářová, D., & Škodová Parmová, D. (2016). *Malé a střední podnikání*. České Budějovice, Česko: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
- Bell, R., L., & Roebuck, D. (2015). An Increasing Usefulness for Managerial Communication Research on the Main Topics of Management. *Journal of Management Policy and Practice*, 16(2), 71-108. Doi: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2552340](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2552340)
- Bergum, S. (2009). Management of teleworkers—managerial communication at a distance. Turun kauppakorkeakoulu. Tietojärjestelmätiede (Doctoral dissertation, Väitöskirja).
- Březinová, M., & Holátová, D. (2014). *Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích*. Žilina, Slovensko: Georg
- Bosch, M.J., Las Herasb, M., Russocg, M., Rofcanind, Y., Grau, M., & Grauef (2018). How context matters: The relationship between family supportive supervisor behaviours and motivation to work moderated by gender inequalit. *Journal of Business Research*, 82(1), 46-55. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.08.026>
- CIPD (2022). *Flexible Working Practices*. <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/reasons/flexible-working/factsheet#6659>

- Covey, S. R. (2012). *Důvěra: jediná věc, která dokáže změnit vše*. Praha, Česko: Management Press.
- Český statistický úřad. (2016). *Economical Subjects in South Bohemia 31. 12. 2016*. <https://www.czso.cz/csu/xc/ekonomicke-subjekty-vjihoceskem-kraji-k-31-12-2016>.
- Český statistický úřad. (2019). *Co říkají data za příspěvky na péči o osobách se zdravotním postižením*. <https://www.statistikaamy.cz/2019/12/18/co-rikaji-data-za-prispevky-na-peci-o-osobach-se-zdravotnim-postizenim/>
- Český statistický úřad. (2020). *The Statistics of Organisations – 4.Q 2019*. <https://www.czso.cz/csu/czso/organizacni-statistika-4-ctvrtleti-2019>.
- Davis, S. (2000). *Brand Asset Management: Driving profitable growth through you brands*. San Francisco, USA: Jossey-Bass.
- Deloitte. (2016). *The 2016 Deloitte Millennial Survey: Winning over the next generation of leaders*. [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte\\_e/global/Documents/About-Deloitte/gx-millennial-survey-2016-exec-summary.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte_e/global/Documents/About-Deloitte/gx-millennial-survey-2016-exec-summary.pdf).
- Deming, W. E. (1950). *Elementary Principles of the Statistical Control of Quality: JUSE*.
- Devicienti, F., Grinza, E., & Vannoni, D. (2018). The impact of part-time work on firm productivity: evidence from Italy. *Industrial and Corporate Change*, 27(2), 321-347. Doi: <https://doi.org/10.1093/icc/dtx037>
- Dua, A. a kol. (2022). *Americans are embracing flexible work and they want more of it*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/real-estate/our-insights/americans-are-embracing-flexible-work-and-they-want-more-of-it>.
- Dubská, D. (2011). *Malé a střední firmy v ekonomice ČR*. <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/male-a-stredni-firmy-v-ekonomice-cr-v-letech-2003-az-2010-n-u3ag8rcnab>.
- Dundon, T., & Wilkinson, A. (2018). HRM in small and medium sized enterprises (SMEs). *Human resource management* (pp. 194-211). Routledge.
- Dytrt, Z. a kol. (2014). *Ženy a management*. Brno, Česko: Bizbooks Brno, ISBN 978-80-265-0150-3.
- ESF (2019). *Manuál a inspirace pro zaměstnavatele pro zvýšení flexibility a mobility – flexibilní pracovní trh a flexibilní pracovní prostředí*. <http://www.ipodpora.odbory.info>

- Eurostat (2020). *Part-Time Employment Rent, 2020*. <https://ec.europa.eu/eurostat/data-browser/view/tesem100/default/table?lang=en>. Eurostat, 2020.
- Finkelstein, J. (2010). *12 critical strategies for effective e-mail communication*. Smashwords Edition
- Eurostat (2018). *Statistics on Small and Medium-sized Enterprises*. [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Statistics\\_on\\_small\\_and\\_medium-sized\\_enterprises#General\\_overview](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Statistics_on_small_and_medium-sized_enterprises#General_overview)
- Fadinger, H., & Schymik, J. (2020). The costs and benefits of home office during the covid-19 pandemic: Evidence from infections and an input-output model for germany. *Covid Economics*, 9(24), 107-134.
- Fischer, J., Vltavská, K., Doucek, P., & Hančlová, J. (2013). Vliv informačních a komunikačních technologií na produktivitu práce a souhrnnou produktivitu faktorů v České republice.
- Frantíková, Z., Vlčková, M., Vrchota, J., & Sládek, J. (2017). Comparison of home-working in the Czech Republic and Spain. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 693-700.
- Fremigacci, F., & Terracol, A. (2013). „Subsidized temporary jobs: lock-in and stepping stone effects.“ *Applied Economics*, 45(33), 4719-4732. Doi: 10.1080/00036846.2013.797644.
- Fursman, L., & Zodgekar, N. (2009). Flexible Work Arrangements: New Zealand Families and their Experiences with Flexible Work. *Family Matters*, 81, 25-36.
- Gray, B., Ciolfi, L., de Carvalho, A. F. P., D'Andrea, A., & Wixted, L. (2017). Post-Fordist reconfigurations of gender, work and life: theory and practice. *The British journal of sociology*, 68(4), 620-642.
- Giovanis, E. (2018). The relationship between flexible employment arrangements and workplace performance in Great Britain. *International Journal of Manpower*, 39(1), 51-70. Doi:10.1108/IJM-04-2016-0083.
- Hakim, C. (2003). A new approach to explaining fertility patterns: Preference theory. *Population and development review*, 29(3), 349-374.
- Hara, H. (2014). The impact of firm-provided training on productivity, wages, and transition to regular employment for workers in flexible arrangements. *Journal of the Japanese and International Economies*, 34, 336-359.

- Hari, A. (2017). Who gets to ‘work hard, play hard’? Gendering the work–life balance rhetoric in Canadian tech companies. *Gender, Work & Organization*, 24(2), 99-114.
- Hennig, G., Pelz, G. (2002). *Transakční analýza*. Praha, Česko: Grada
- Hoeven, C. L., Miller, V. D., Peper, B., & Dulk, L. (2016). “The Work Must Go On”: The Role of Employee and Managerial Communication in the Use of Work–Life Policies. *Management Communication Quarterly*, 32(2), 194-229.  
<https://doi.org/10.1177/0893318916684980>
- Horáková, I., Stejskalová, D., & Škapová, H. (2000). *Strategie firemní komunikace*. Praha, Česko: Management Press
- Horská, H. (2023). *Vysátý a zastaralý trh práce*. [https://www.linkedin.com/search/results/content/?keywords=helena%20horska%20trh%20prace&sid=fMM&update=urn%3Ali%3Afs\\_updateV2%3A\(urn%3Ali%3Aactivity%3A7100454596854063104%2CBLENDED\\_SEARCH\\_FEED%2CEMPTY%2CDEFAULT%2Cfalse\)](https://www.linkedin.com/search/results/content/?keywords=helena%20horska%20trh%20prace&sid=fMM&update=urn%3Ali%3Afs_updateV2%3A(urn%3Ali%3Aactivity%3A7100454596854063104%2CBLENDED_SEARCH_FEED%2CEMPTY%2CDEFAULT%2Cfalse))
- Hunter, P. (2019). Remote working in research: An increasing usage of flexible work arrangements can improve productivity and creativity. *EMBO reports*, 20(1), e47435.
- Jännäri, J., Poutanen, S., & Kovalainen, A. (2018). Gendering expert work and ideal candidacy in Finnish and Estonian job advertisements. *Gender in Management: An International Journal*, 33(7), 544-560.
- Kang, M., & Sung, M. (2017). How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The mediation of employee-organization relationships. *Journal of Communication Management*, 21(1), 82-102.
- Kazík, P. (2008). *Rukověť dobrého lektora*. Praha: Grada.
- Kim, D. H. (1993). A framework and methodology for linking individual and organizational learning: Applications in TQM and product development (Doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology).
- Klindžić, M., & Marić, M. (2019). Flexible work arrangements and organizational performance—The difference between employee and employer-driven practices. *Društvena istraživanja*, 28(1), 89-108.

- Kotey, B. A. (2017). Flexible working arrangements and strategic positions in SMEs. *Personnel Review*, 46(2), 355-370.
- Kotey, B. A., & Sharma, B. (2019). Pathways from flexible work arrangements to financial performance. *Personnel Review*, 48(3), 731-747.
- Kraus, M. (2017). Comparing Generation X and Generation Y on their Preferred Emotional Leadership Style. *Journal of Applied Leadership and Management*, 5, 62-75.
- Kubátová, J. (2023, 6. srpna). *Ekonomové: Reforma důchodů je největší krok za posledních 20 let.* iDNES.cz. [https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/ekonomove-analytici-duchodova-reforma-konsolidacni-balicek-vlada.A230511\\_120242\\_ekonomika\\_rie?galerie](https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/ekonomove-analytici-duchodova-reforma-konsolidacni-balicek-vlada.A230511_120242_ekonomika_rie?galerie)
- Lewis, D. (2015). *Tajná řeč těla*. Česko: Bondy
- Massachusetts Institute of Technology Center for Work. *Family & Personal Life a Guide to Job Flexibility at MIT: Tools for Employees and Supervisors Considering Flexible Work Arrangements*. <https://policies.mit.edu/employment-policy-manual/30-employment-practices/31-flexible-work-arrangements>
- McCrinkle, M., & Wolfinger, E. (2009). *The ABC of XYZ: Understanding the global generations. The ABC of XYZ*.
- Mikuláščík, M. (2007). *Manažerská psychologie*. Praha, Česko: Grada
- Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. (2020). *The Numbers of Entrepreneurs and Self-employed person in regions*. <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/statisticke-udaje-o-podnikatelich/pocty-podnikatelu-azivnosti-dle-kraju--225453/>.
- Medlíková, O. (2007). *Jak řešit konflikty s podřízenými*. Praha, Česko: Grada Publishing, ISBN: 978-80-247-1732-6
- Mehrabian, A. (1968). Inference of attitudes from the posture, orientation, and distance of a communicator. *Journal of consulting and clinical psychology*, 32(3), 296.
- Mičík, M., & Mičudová, K. (2018). Employer Brand Building: Using Social Media and Career Websites to Attract Generation Y. *Economics & Sociology*, 11(3), 171-189, Doi:10.14254/2071-789X.2018/11-3/11.
- Milosević, I., Mihajlović, I., & Stojanović, A. 2019. „Dominant Factors of SMEs Failure – Multigroup Confirmatory Factor Analysis.“ *Serbian Journal of Management*, 14(2), 336-359. Doi: <https://doi.org/10.5937/sjm14-23536>

- Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky. (2022). *Operační program Zaměstnanost plus 2021 – 2027*. file:///C:/Users/acarvasova/Downloads/Opera%C4%8Dn%C3%AD%20program%20Zam%C4%9Bstnanost%20plus.pdf
- Morsing, M. & SPENCE, L. J. (2019). Corporate social responsibility (CSR) communication and small and medium sized enterprises: The governmentality dilemma of explicit and implicit CSR communication. *Human relations*, 72(12): 1920-1947.
- Muntean, C. (2018). *Vy jako značka*. Praha, Česko: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3084-4
- Munch, Ch. L. (2016). FlexibleWork, FlexiblePenalties: TheEffectof Gender, Childcare, and Type ofRequest on the Flexibility Bias. *SocialForces*, 94(4), 1567-1591. Doi: <https://doi.org/10.1093/sf/sov122>
- Mura, L., Ključnikov, A., Tvaronavičienė, & M., Androniceanu, A. (2017). „Development Trends in Human Resource Management in Small and Medium Enterprises in the Visegrad Group.“ *Acta Polytechnica Hungarica*, 14(7), 105-122.
- Nakonečný, M. (2005). *Motivace a chování*. Praha, Česko: Triton, ISBN 978-80-7387-830-6.
- Naim, M. F., & Lenka, U. (2018). Development and retention of Generation Y employees: a conceptual Framework. *Employee Relations*, 40(2), 433-455. Doi: 10.1108/ER-09-2016-0172
- Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I., & Goštautaitė, B. (2019). Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International journal of manpower*, 40(1), 87-101.
- Nařízení vlády ČR 567/2006 Sb.
- Navrátil, M., Hladká, M., Dušánek, D. a Duspivová, K. (2017). Problém při práci na dálku a její řešení pro zaměstnance. *Trexima*. [http://ipodpora.odborny.info/soubory/dms/wysiwyg\\_uploads/ed47d3cd5a4545ff/uploads/Problémy\\_při\\_práci\\_na\\_dálku\\_stud.docx](http://ipodpora.odborny.info/soubory/dms/wysiwyg_uploads/ed47d3cd5a4545ff/uploads/Probl%C3%A9my_při_práci_na_dálku_stud.docx)
- Nicolson, P. (2015). *Gender, power and organization: a psychological perspective on life at work*. Routledge.
- NOVÁK, P. (2012). Manažerské kompetence v malých podnicích. *DP, VÚT* Brno.
- Jones, E., Chrisler, J. C., & Johnston-Robledo, I. (2013). Toward a Mother-Friendly Workplace: Workplace Flexibility Intervention Outcomes. *Psychology for Business Success [4 volumes]*, 1, 125.

- OECD. (2000). *Small and Medium-sized Enterprises: Local Strength, Global Reach*. <http://www.oec.org/cfe/leed/1918307.pdf>
- Pink, D. (2009). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. New York, USA: Penguin Group
- Plamínek, J. (2004). *Sebeřízení*. Praha, Česko: Grada Publishing, ISBN 80-247-0671-7
- Pollmann-Schult, M. (2018). Parenthood and Life Satisfaction in Europe: The Role of Family Policies and Working Time Flexibility. *Eur J Population*, 34, 387–411. Doi: 10.1007/s10680-017-9433-5
- Altaxo. (2019). *Specifika a výhody a nevýhody malých, středních a velkých podniků*. <http://www.altaxo.cz>
- Rabušic, L., & Chromková Manea, B. E. (2007). Preferenční teorie Hakimové v českém kontextu. *Demografie: Revue pro výzkum populačního vývoje*, (2).
- Reece, M. M., & Whitman, R. N. (1962). Expressive movements, warmth, and verbal reinforcement. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 64(3), 234.
- Ressler, C., & Thompson, J. (2008). *Why work sucks and how to fix it: The results-only revolution*. Penguin.
- Rezlerová, J. (2009). Příchod generace Y na trh práce. *Kariéra Ihned*. <https://kariera.ihned.cz/c1-37310860-prichod-generace-y-na-trh-prace>
- Ricks, B.R., & Kay F. G. (1987). *Business Communication systems and applications*. USA: Willay. ISBN 0-471-81824-0
- Rolínek, L, Vojtko, V., Bednářová, D., & kol. (2016). *Krize malých a středních podniků, příčiny a jejich řešení*. Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7552-448-5.
- Rychtaříková, Y. (2008). *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha, Česko: Grada. ISBN 978-80-247-2100-2
- Řehoř, P. (2012). *Manažerská komunikace*. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.
- Řehoř, P., & Vrchota, J. (2018). Influence of Managerial Communication to Performance of Small and Middle-sized Enterprises.
- Salahuddin, M. M. (2010). Generational differences impact on leadership style and organizational success. *Journal of Diversity Management*, 5(2), 1.
- Sartain, L., & Schumann, M. (2006). *Brand from the Inside*. USA, San Francisco: Jossey Bass

- Schneider, A. (2016). The Future of coworking. *Huffpost*. [https://guce.oath.com/collect-Consent?brandType=nonEu&.done=https%3A%2F%2Fwww.huffingtonpost.com%2Famanda-schneider%2Fthe-future-of-coworking\\_b\\_8950140.html%3Fguccounter%3D1&sessionId=3\\_cc-session\\_f45d99f9-321f-4317-8ef8-ac145df959e6&lang=en-US&inline=false](https://guce.oath.com/collect-Consent?brandType=nonEu&.done=https%3A%2F%2Fwww.huffingtonpost.com%2Famanda-schneider%2Fthe-future-of-coworking_b_8950140.html%3Fguccounter%3D1&sessionId=3_cc-session_f45d99f9-321f-4317-8ef8-ac145df959e6&lang=en-US&inline=false)
- Schwartz, F. N. (1989). Management women and the new facts of life. *Women in Management Review*, 4(5).
- Sladek, S., & Grabinger, A. (2014). Gen Z. *Introducing the first Generation of the 21st Century Available at*.
- Šmardová, M. (2009). *Genderové rozdíly v komunikačních a manažerských dovednostech*. Praha, Česko: Univerzita Karlova, Filozofická fakulta, Katedra psychologie
- Šťastná, M. (2005, 10. listopad). *Dlouhodobý vývoj (ne)zaměstnanosti a HDP se zaměřením na částečné úvazky*. Web Českého statistického úřadu. <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/dlouhodoby-vyvoj-nezamestnanosti-a-hdp-se-zamerenim-na-castecne-uvazky-1995-2004-kgzgoovxxz>
- Uhlig, B. (2008). *Time management: Staňte se pánem svého času*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2661-8.
- Veber, J., & Srpová, J. (2008). *Podnikání malé a střední firmy*. Praha, Česko: Grada
- Vláda ČR. (2014). *Vládní strategie pro rovnost žen a mužů v České republice na léta 2014 – 2020*. [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.vlada.cz/assets/ppov/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu/Projekt\\_Optimalizace/Strategie-pro-rovnost-zen-a-muzu-v-CR-na-leta-2014-2020.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.vlada.cz/assets/ppov/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu/Projekt_Optimalizace/Strategie-pro-rovnost-zen-a-muzu-v-CR-na-leta-2014-2020.pdf)
- Vrchota, J., Maříková, M., & Řehoř, P. (2020). Teleworking in SMEs before the onset of coronavirus infection in the Czech Republic. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 25(2), 151-164.
- Vymětal, J. (2008). *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha, Česko: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-2614-4
- Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W., & Bendz, T. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems*, 29(4), 429-442.
- Wheelen, T.L., Hunger, J.D. (2004). *Strategic Management and Business Policy*. Pearson Education LTD, ISBN 013-142179-4



- World Economic Forum. (2020). *The Future of Flexible Working, According to 6 Companies*. <https://www.weforum.org/agenda/2020/08/flexible-remote-working-post-covid19-company-predictions/>
- Zamani, S. Z. (2022). Small and Medium Enterprises (SMEs) facing an evolving technological era: a systematic literature review on the adoption of technologies in SMEs. *European Journal of Innovation Management*, 25(6), 735-757.
- Zapletalová, S. (2021). Krizový management v malých a středních podnicích. *Přednáška*. [https://is.slu.cz/el/opf/zima2021/PEMNPKRI/um/prednasky\\_-\\_prezentace/10.\\_prednaska\\_KM\\_2021.pdf?lang=en](https://is.slu.cz/el/opf/zima2021/PEMNPKRI/um/prednasky_-_prezentace/10._prednaska_KM_2021.pdf?lang=en)
- Zvada, A. (2023). Home office nabízí 39 % firem. O možnost pracovat střídavě z domova přitom stojí 3 z 5 mladých Čechů. *HR News*. <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/home-office-nabizi-39-firem-o-moznost-pracovat-stridave-z-do-id-4297793>

# I. Summary and key words

The dissertation introduces the results of the current knowledge of professional literature in the field of managerial communication in small and medium-sized enterprises when introducing flexible working arrangement, it also maps the situation in the investigated area in the South Bohemia in 2018-2019 and provides educational materials intended for training managers and HR professionals small and medium-sized enterprises that want to introduce flexible working arrangements. These educational materials can be used by lecturers during workshops designed for SME services and thus contribute to an increase in the number of jobs with flexibility, to the discovery of potential human resources not yet actively participating in the offer on the labor market, and last but not least, to the minimization of risks associated with unsystematic introduction FFP in companies.

Keywords: managerial communication, small and medium-sized enterprises, flexible forms of work, home office, shorter working hours, flexible working hours.

## II. Seznam obrázků a tabulek

Tabulka 1: Charakteristiky respondentů

Tabulka 2: Využívání FFP v MSP

Tabulka 3: Způsob informování o možnosti využít FFP

Tabulka 4: Nástroje manažerské komunikace při FFP

Tabulka 5: Výhody FFP, které si manažeři uvědomují

Tabulka 6: Rizika FFP, která si manažeři uvědomují

Tabulka 7: Závislosti jednotlivých znaků – transparentnost sdělování

Tabulka 8: Intenzita využívání FFP a nástrojů manažerské komunikace při FFP

Tabulka 9: Závislost jednotlivých znaků – využívané nástroje MK při FFP a druhy nabízených FFP

Tabulka 10: Závislost jednotlivých znaků – charakteristiky manažerů a využívané nástroje MK při FFP

Tabulka 11: Počet nabízených pracovních míst s FFP a počet uvědomovaných výhod a rizik FFP

Tabulka 12: Závislost jednotlivých znaků – charakteristiky manažera a uvědomění si výhod a nevýhod FFP

Tabulka 13: Test schopnosti řídit čas

Obrázek 1: Komunikační systém

Obrázek 2 a, b: Vzdělávací materiály - Úvod

Obrázek 3: Vzdělávací materiály – Úvod: Demografická prognóza trhu práce

Obrázek 4: Vzdělávací materiály – Úvod: Flexibilní formy práce

Obrázek 5: Vzdělávací materiály – Úvod: FFP v České republice a v zahraničí

Obrázek 6: Vzdělávací materiály – Úvod: Zájemci o pracovní flexibilitu

Obrázek 7: Vzdělávací materiály – Úvod: Flexibilita a my

Obrázek 8 - 12: Vzdělávací materiály – Nástroje FFP - manažerská komunikace

Obrázek 13 - 17: Vzdělávací materiály – Výhody a nevýhody FFP

Obrázek 18 - 21: Vzdělávací materiály – Podpora autonomie

Obrázek 22 - 30: Transparentní komunikace FFP

Obrázek 31: Využití flexibility při budování dobrého jména firmy

Obrázek 32: Shrnutí

Obrázek 33: Shrnutí – literární zdroje

### III. Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník

Příloha 2: Vzdělávací materiály

Příloha 3 a: Případová studie ke vzdělávacím materiálům – lektor

Příloha 3 b: Případová studie ke vzdělávacím materiálům - účastníci

Příloha 4: Test schopnosti řízení času

Příloha 5: Kartičky ke vzdělávacím materiálům

Příloha 6: Tabulka 8

Příloha 7: Tabulka 11

Příloha 8: Metodika

## IV. Přílohy

Příloha 1: Dotazník

### DOTAZNÍK – KOMUNIKACE , FLEXIBILNÍ PRACOVNÍ MÍSTA

Tento dotazník bude použit při výzkumu realizovaném na Ekonomické fakultě Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Smyslem výzkumu je přispět ke zvýšení efektivity komunikace při zavádění flexibilních pracovních míst v malých a středních podnicích (podniky do 250 zaměstnanců) terciálního a kvartální sektoru ekonomiky. **Flexibilním pracovním místem** rozumíme takové pracovní místo, které umožňuje práci na zkrácený pracovní úvazek (méně než 40 hodin týdně) nebo pružnou pracovní dobou nebo práci z domova. **Zaměstnáním** rozumíme práci na pracovní smlouvu nebo dohodu o pracovní činnosti (nikoli dohodu o provedení práce nebo nákup subdodávky od osoby samostatně výdělečně činné). Za vyplnění dotazníku vám předem děkujeme. Dotazník bude zpracován anonymně a data v něm uvedená budou použita výhradně pro účely výše popsaného výzkumu v souladu s GDPR.

1. Název společnosti

.....

2. Sektor podnikání

*Vyberte jednu odpověď*

- primární (získávání surovin a produktů z přírody a obdělávání půdy)
- Sekundární (výroba)
- Terciální (služby)
- Kvartální (vzdělávání, výchova, věda a výzkum)

3. Počet zaměstnanců:

*Vyberte jednu odpověď*

- 0-10
- 11-250
- více než 250

4. Pohlaví dotazovaného:

*Vyberte jednu odpověď*

- žena
- muž

5. Věk dotazovaného:

*Vyberte jednu odpověď*

- 25 let a méně
- 26-35 let
- 36-45 let
- 46-55 let
- 56 let a více

6. Vzdělání dotazovaného:

*Vyberte jednu odpověď*

- VŠ a vyšší
- SŠ s maturitou, VOŠ
- vyučen/a
- základní

7. Pečujete osobně o dítě/děti mladší 15 let nebo o osobu závislou na pomoci jiné fyzické osoby alespoň 15 dnů v kalendářním měsíci?

*Vyberte jednu odpověď*

- ano
- ne

8. Sourozenecké pořadí (v jakém pořadí je dotazovaný narozen):

*Vyberte jednu odpověď*

- jedináček
- nejmladší sourozenec
- nejstarší sourozenec
- prostřední sourozenec (2. dítě ze tří, 2. a 3. dítě ze čtyř adt.)

9. Jaký podíl vašich zaměstnanců má možnost pracovat na zkrácený pracovní úvazek (méně než 40 hodin týdně na pracovní smlouvu nebo na dohodu o pracovní činnosti – nikoli dohoda o provedení práce nebo subdodávka)?

*Vyberte jednu odpověď*

- nikdo
- méně než 5 % zaměstnanců
- 5 – 10 % zaměstnanců
- 11 – 30 % zaměstnanců
- 31 – 50 % zaměstnanců
- více než 50 % zaměstnanců

10. Jaký podíl vašich zaměstnanců má možnost určité dny pracovat z domova?

*Vyberte jednu odpověď*

- nikdo
- méně než 5 % zaměstnanců
- 5 – 10 % zaměstnanců
- 11 – 30 % zaměstnanců
- 31 – 50 % zaměstnanců
- více než 50 % zaměstnanců

11. Máte v organizaci vytvořeno alespoň jednu pracovní pozici, kterou sdílí více pracovníků, z nichž každý pracuje na zkrácený úvazek?

*Vyberte jednu odpověď*

- ano: .....
- ne

12. Jaký podíl vašich zaměstnanců má možnost odpracovat svůj pracovní úvazek v čase dle své volby (libovolný začátek a konec směny, libovolné přerušení práce)?

*Vyberte jednu odpověď*

- nikdo
- méně než 5 % zaměstnanců
- 5 – 10 % zaměstnanců
- 11 – 30 % zaměstnanců
- 31 – 50 % zaměstnanců
- více než 50 % zaměstnanců

13. Jak jsou vaši zaměstnanci informováni o možnosti využít flexibilní pracovní místa (zkrácený úvazek, práce z domova, sdílená pracovní místa, pružný začátek nebo konec pracovní doby)?

*Vyberte jednu odpověď*

- sdělení na webových stránkách společnosti, případně na intranetu

- individuální sdělení při pravidelných hodnotících pohovorech se zaměstnanci
- specifikováno v příručce/směrnici platné pro všechny zaměstnance
- jinak:.....

14. Které výhody flexibilních pracovních míst považujete za využitelné ve vaší organizaci?

*Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- úspora nákladů na materiálně-technické vybavení a provoz
- přilákání kvalifikovaných pracovníků z řad žen pečujících o členy své rodiny
- zvýšení zastupitelnosti pracovníků
- pružnost při elektronické komunikaci s pracovníky
- zvýšení spokojenosti pracovníků
- zvýšená odpovědnost a loajalita pracovníků vyplývající z vědomí, že jim zaměstnavatel umožňuje lépe kombinovat pracovní a rodinné povinnosti
- přispění ke společenské odpovědnosti organizace
- jiné: .....

15. Která rizika spojená s flexibilními pracovními místy považujete pro vaši organizaci za obtížně překonatelná?

*Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- pracovně právní předpisy
- náklady spojené s vyhledáváním většího počtu pracovníků
- náklady spojené s administrováním většího počtu pracovníků
- náklady spojené s výší pojistného placeného zaměstnavatelem
- neefektivní předávání informací a úkolů
- nedostatečná angažovanost pracovníků, pro které přestává být zaměstnání prioritou č. 1
- nedostatečná kontrola nad činností pracovníka
- kvalita odvedené práce
- únik tajných informací
- narušení vztahů v kolektivu
- jiné: .....

16. Pokud jste v předchozí otázce označili odpověď „neefektivní předávání informací a úkolů“, napište konkrétní příklady, ve kterých hrozí toto riziko:

.....

17. V rámci flexibilního pracovního místa má váš zaměstnanec:

*Vyberte jednu nebo více odpovědí*



- k dispozici vzdálený internetový přístup do kompletního informačního systému
- k dispozici vzdálený internetový přístup pouze do některých částí informačního systému, který při své práci nezbytně potřebuje
- k dispozici služební mobilní telefon
- povinnost odpovědět na veškeré služební telefonické hovory a e-maily nejpozději do interně stanovené lhůty
- odpovědnost za samostatné řešení projektů/úkolů v předem domluveném termínu
- povinnost pravidelně odevzdávat přehled činností, kterým se během své pracovní aktivity věnoval
- povinnost účastnit se pravidelných pracovních porad, při kterých dostává jasné zadání úkolů na období následující do další porady
- stanovený povinný čas, který musí strávit osobním předáním pracovních informací kolegům, kteří jej zastupují po dobu nepřítomnosti v zaměstnání
- stanoveny povinné kontrolní schůzky s nadřízeným, při kterých je kontrolováno, zda průběžně plní své úkoly
- jiná: .....
- nemáme zavedeny flexibilní formy práce, tato otázka je pro nás bezpředmětná

18. Doplnující poznámky k tématu flexibilních pracovních míst:

.....

## Příloha 2: Vzdělávací materiály

### MANAŽERSKÁ KOMUNIKACE PRO MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY SLUŽEB PŘI ZAVÁDĚNÍ FLEXIBILNÍCH FOREM PRÁCE

Ing. Alena Čarvašová, 2023

---

---

---

---

---

### STRUKTURA WORKSHOPU

- Úvod
- Nástroje FFP - manažerská komunikace
- Výhody a nevýhody flexibilních forem práce
- Podpora autonomie, pravidla a vhodný kontrolní mechanismus
- Transparentní komunikace flexibilních forem práce
- Využití flexibility při budování dobrého jména firmy
- Shrnutí

---

---

---

---

---

### ÚVOD

- Demografická prognóza trhu práce
- Flexibilní formy práce (FFP)
- FFP v České republice a v zahraničí
- Zájemci o pracovní flexibilitu
- Flexibilita a my

---

---

---

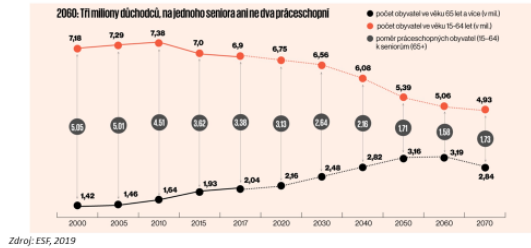
---

---

## ÚVOD

### - DEMOGRAFICKÁ PROGNÓZA TRHU PRÁCE<sup>1)</sup>

Očekávaný vývoj poměru přesčasopných lidí a seniorů v ČR



---

---

---

---

---

---

## ÚVOD

### - FLEXIBILNÍ FORMY PRÁCE<sup>2)</sup>

- Kratší pracovní doba (méně než 40 hodin týdně)
- Sdílené pracovní místo (job sharing)
- Pružná pracovní doba
- Práce z domova (home office, telework, homework)
- Stlačený pracovní týden/pracovní doba

---

---

---

---

---

---

## ÚVOD

### - FFP V ČESKÉ REPUBLICĚ A V ZAHRANIČÍ<sup>3)</sup>

Podíl pracovních míst s kratší pracovní dobou na celkovém počtu pracovních v roce 2018:

- Česká republika 6,2 %
- Maďarsko 4,2 %
- Polsko 6,2 %
- Slovensko 4,8 %
- Nizozemí 46,8 %
- Rakousko 27,6 %
- Německo 26,8 %

---

---

---

---

---

---

## ÚVOD

### - ZÁJEMCI O PRACOVNÍ FLEXIBILITU<sup>4)</sup>

- Rodiče malých dětí, zejm. ženy
- Studenti
- Důchodci
- Pečující osoby
- Osoby se zdravotním postižením

---

---

---

---

---

---

## ÚVOD

### - FLEXIBILITA A MY

- Připravte si prosím představení aktuální situace FFP ve vaší organizaci
- Příprava 15 minut
- Prezentace max. 3 minuty
- Struktura:
  - Počet pracovníků ve věku 55+
  - Pracovní pozice pracovníků ve věku 55+
  - Počet pracovníků na mateřské či rodičovské dovolené
  - Počet pracovních míst s kratší pracovní dobou
  - Počet pracovních míst s možností home office
  - Počet pracovních míst s pružnou pracovní dobou
  - Co od workshopu očekávám?

---

---

---

---

---

---

## NÁSTROJE FFP - MANAŽERSKÁ KOMUNIKACE

- Vzdálený internetový přístup do kompletního informačního systému
- Vzdálený internetový přístup pouze do některých částí informačního systému
- Služební mobilní telefon
- Povinnost odpovědět na veškeré služební telefonické hovory a e-maily nejpozději do interně stanovené lhůty
- Odpovědnost za samostatné řešení projektů v předem domluveném termínu
- Povinnost pravidelně odevzdávat výkaz práce
- Povinnost účastnit se pravidelných pracovních porad, při kterých dostává zaměstnanec jasné zadání úkolů na období následující do další porady
- Stanovený povinný čas, který musí strávit osobním předáním pracovních informací kolegům, kteří jej zastupují
- Povinné kontrolní schůzky s nadřízeným, při kterých je kontrolováno průběžné plnění úkolů
- Jiné?

---

---

---

---

---

---

## NÁSTROJE FFP - MANAŽERSKÁ KOMUNIKACE

Který nástroj FFP se hodí ke které formě flexibility?

- Kratší pracovní doba, sdílené pracovní místo
- Pružná pracovní doba, stlačený pracovní týden/pracovní doba
- Práce z domova (home office, telework, homework)

---

---

---

---

---

## NÁSTROJE FFP - MANAŽERSKÁ KOMUNIKACE<sup>5)</sup>

Výzkum mezi malými a středními podniky služeb v Jihočeském kraji v letech 2018-2019:

- Kratší pracovní doba, sdílené pracovní místo
  - Povinnost účastnit se pravidelných pracovních porad, při kterých dostává zaměstnanec jasné zadání úkolů na období následující do další porady
- Práce z domova (home office, telework, homework)
  - Vzdálený internetový přístup do kompletního informačního systému
  - Vzdálený internetový přístup pouze do některých částí informačního systému
  - Služební mobilní telefon
  - Odpovědnost za samostatné řešení projektů v předem domluveném termínu
- Pružná pracovní doba, stlačený pracovní týden/pracovní doba

---

---

---

---

---

## NÁSTROJE FFP - MANAŽERSKÁ KOMUNIKACE<sup>5)</sup>

Případová studie

Přečtěte si prosím případovou studii. Zaměřte svou pozornost na manažerskou komunikaci, vedení lidí a vhodné zavedení FFP.

Podtrhněte text, který popisuje aktivitu, s níž se ztotožňujete nebo vás inspiruje k napodobení.

Škrtněte text, který popisuje aktivitu, kterou považujete za nevhodnou/nerozumnou.

---

---

---

---

---

## NÁSTROJE FFP - MANAŽERSKÁ KOMUNIKACE<sup>5)</sup>

Jaké kroky učiníte v návaznosti na inspiraci případovou studií?

V jakém rozsahu?

Kdo za ně bude odpovědný?

Jak zajistíte, že je budou zainteresované osoby akceptovat?

Kdy je učiníte?

Je plán reálný?

Jaká jsou s plánem spojena rizika?

Jak rizikům spojeným s plánem předejdete?

---

---

---

---

---

---

## VÝHODY A NEVÝHODY FFP

- čeho může organizace profitovat?
- úspora nákladů na materiálně-technické vybavení a provoz
  - přilákání kvalifikovaných pracovníků z řad žen pečujících o členy své rodiny
  - zvýšení zastupitelnosti pracovníků
  - pružnost při elektronické komunikaci s pracovníky
  - zvýšení spokojenosti pracovníků
  - zvýšená odpovědnost a loajalita pracovníků vyplývající z vědomí, že jim zaměstnavatel umožňuje lépe kombinovat pracovní a rodinné povinnosti
  - příspěvní ke společenské odpovědnosti organizace
  - jiné?

Které z výhod FFP si malí a střední zaměstnavatelé ve službách nejvíce uvědomují?

---

---

---

---

---

---

## VÝHODY A NEVÝHODY FFP

- Čeho se zaměstnavatelé bojí?
- pracovní právní předpisy
  - náklady spojené s vyhledáváním většího počtu pracovníků
  - náklady spojené s administrativním větším počtu pracovníků
  - náklady spojené s vyšší pojistného placeného zaměstnavatelem
  - neefektivní předávání informací a úkolů
  - nedostatečná angažovanost pracovníků, pro které přestává být zaměstnání prioritou č. 1
  - nedostatečná kontrola nad činností pracovníka
  - kvalita odvedené práce
  - únik tajných informací
  - narušení vztahů v kolektivu
  - jiné?

Které z nevýhod FFP se malí a střední zaměstnavatelé ve službách obávají nejčastěji?

---

---

---

---

---

---

## VÝHODY A NEVÝHODY FFP

1. Nedostatečné kontroly nad činností pracovníka se nejvíce bojí .....
  2. Vyšších odvodů za zdravotní a sociální pojištění se nejvíce bojí .....
  3. Neefektivního předávání informací a úkolů se nejvíce bojí .....
  4. Nedostatečné angažovanosti pracovníků při FFP se nejvíce bojí .....
  5. Nedostatečné kvality odvedené práce pracovníků při FFP se nejvíce bojí ..... a .....
- 
- a) manažeři, kteří pečují o dítě/děti mladší do 15 let nebo o osobu závislou na pomoci jiné fyzické osoby alespoň 15 dnů v kalendářním měsíci
  - b) manažeři, kteří pečují o dítě/děti mladší do 15 let nebo o osobu závislou na pomoci jiné fyzické osoby alespoň 15 dnů v kalendářním měsíci
  - c) vysoce vzdělání manažeři
  - d) manažeři mužského pohlaví
  - e) manažeři ve vyšším věku
  - f) manažeři ve vyšším věku

---

---

---

---

---

---

## VÝHODY A NEVÝHODY FFP

Nevýhody FFP jsou často řešitelné.  
Řešení už často někdo objevil.  
Neseďme na židli, vstaňme od stolu a hledejme řešení.  
Chodme s očima dokořán, mějme otevřenou mysl, hledejme, ptejme se.

---

---

---

---

---

---

## VÝHODY A NEVÝHODY FFP

- Čím jsem se inspiroval/a při diskusi a hrách o výhodách a nevýhodách FFP?
- Jaké konkrétní kroky prodiskutují se svými kolegy a navrhnou k zavedení?

---

---

---

---

---

---

## PODPORA AUTONOMIE <sup>5, 6, 7)</sup>

- Lidé předefinovali své pracovní cíle směrem k samostatné práci (autonomii) a rovnováze mezi pracovním a soukromým časem.
- Pouze 41 % respondentů poskytuje autonomii a odpovědnost za splnění úkolu
- Ne všechny pracovní pozice jsou vhodné pro flexibilitu a autonomii.
- Ne všichni pracovníci jsou vhodní pro flexibilitu a autonomii.

*Volavka – samec sbírá materiál na stavbu hnízda, samice staví hnízdo*

---

---

---

---

---

## PODPORA AUTONOMIE <sup>9)</sup>

- Testování
  - Test schopnosti řídit čas
  - Test osobnosti – práce v kolektivu, práce individuální
  - ...
- Pozorování

*Testování schopnosti řídit čas*

---

---

---

---

---

## PODPORA AUTONOMIE

Návrhy pro vhodné nastavení podmínek autonomie:

- Podpora a průběžná komunikace pro zvládnutí úkolu
- Finanční motivace v případě splnění včas a v dané kvalitě
- Vhodné stanovení metrik pro odměňování – hodnotím výsledky, nikoli kdy a jak dlouho se zaměstnanec práci věnoval
- Určení zastupitelnosti a pravidel pro sdílení informací
- Porovnání výsledků pracovníků na srovnatelných pozicích – není přípustné, aby stejný výsledek práce byl ohodnocen podílem mzdy určeným dle výše úvazku (někteří pracovníci odvedou stejný výkon při úvazku 0,75 jako jiní při úvazku 1)

---

---

---

---

---



## PODPORA AUTONOMIE 8,10,11)

Vyhledávání, třídění, zasílání a sdílení informací o chování pracovníků může organizacím poskytnout více smysluplných informací než formální postupy a informační kanály.

Ještě důležitější než důkladný výběr pracovníků vhodných pro práci z domova, je úprava chování a komunikace manažera, které je třeba přizpůsobit kompetencím jednotlivých pracovníků.

Demingův cyklus PDCA

---

---

---

---

---

## TRANSPARENTNÍ KOMUNIKACE FFP<sup>12)</sup>

- 83 % respondentů umožňuje FFP v návaznosti na individuální dohodu (Čarvašová a kol., 2020)
- Silné stránky FFP na základě individuální dohody?
- Slabé stránky FFP na základě individuální dohody?
- Čemu napomůže/co ohrozí:
  - Analýza pozic, pro které jsou FFP realizovatelné?
  - Transparentní informování o nákladech, které jsou se zavedením FFP spojeny?
  - FFP mají k dispozici pouze rodinní příslušníci společníků nebo jejich přátelé?
  - Formalizace obecných pravidel, kdy může být FFP použito?
  - Transparentní informování o pravidlech pro použití FFP?
  - Zaměstnanci na rodičovské dovolené nejsou zapojeni do hodnotících pohovorů a do komunikace zásadních otázek

---

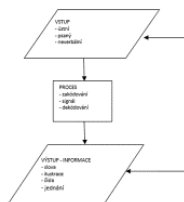
---

---

---

---

## TRANSPARENTNÍ KOMUNIKACE FFP<sup>13)</sup>



Pozor na šумы v komunikaci!

---

---

---

---

---

## TRANSPARENTNÍ KOMUNIKACE FFP<sup>14, 15)</sup>

Komunikace:

- Verbální
- Neverbální
- Paraverbální

Důvěra, vřelost, ochota povědět, co si myslíme:

- Častější úsměv
- Absence pohybu prstů připomínajícího poklepávání
- Častější navazování očního kontaktu
- Větší stupeň naklonění vpřed
- Nezrazujeme důvěru nedodržením slibu či zneužitím informací

---

---

---

---

---

## TRANSPARENTNÍ KOMUNIKACE FFP<sup>16)</sup>

- Komunikujeme nejen vznik FFP, ale rovněž přechod z FFP a hybridních forem práce k plnému úvazku v prostorách zaměstnavatele.
- Pozor na uzamčení v FFP

- Při komunikaci o vykonané práci zmiňujeme vliv odvedené práce na celek – vysvětlit důležitost jednoho dílku pro celý obraz v puzzle

---

---

---

---

---

## TRANSPARENTNÍ KOMUNIKACE FFP<sup>17)</sup>

Motivujeme kritikou a pochvalou:

- Důležitost zpětné vazby
- Pochvala veřejně, kritika soukromě
- Sendvič

---

---

---

---

---

## TRANSPARENTNÍ KOMUNIKACE FFP<sup>12, 14, 18, 19)</sup>

Specifika ženské komunikace (části zájemci o FFP):

- Ženy jsou citlivější na neverbální signály
- Otevřené držení paží a nohou muži nevnímají, zatímco ženy jej vnímají jako vyjádření sympatií
- Ženy chtějí být vyslechnuty, komunikaci udržují vztahy
- Nepřímá nebo narážková mluva
- Vymáhavý tón
- Postup hodně zeširoka, k jádru se dostávají později
- Občasné nejasnosti v prioritách
- Naslouchání s cílem navázat kontakt
- Věnování pozornosti podrobnostem
- Chtějí slyšet fakta i pocity
- Často ověřují, než začnou reagovat
- Nabízejí hodně informací bez rozlišení, co jsou data primární a co sekundární
- Obávají se reakce při dotazu na možnost pracovat v rámci FFP

---

---

---

---

---

---

## TRANSPARENTNÍ KOMUNIKACE FFP<sup>19)</sup>

Specifika mužské komunikace:

- Silné zacílení k problému (tunelové vidění)
- Jasně vědomí priorit
- Potřeba plánu činností – napřed obraz, potom detail
- Naslouchání s cílem sebrat informace
- Přímé vyjádření námitek
- Časté používání výčtů a kvantifikace
- Požadují fakta, pak názory
- Berou slova v nominálním významu, málo umí dešifrovat“

---

---

---

---

---

---

## TRANSPARENTNÍ KOMUNIKACE FFP<sup>20)</sup>

- 2018: 357 200 příjemců příspěvku na péči, z toho více než 4/5 příjemců nejsou umístěny v ústavní péči
- Pečující osoby, osoby se zdravotním postižením – částí zájemci o FFP

*Zážitkové učení – den s hendikepem*

<https://www.youtube.com/watch?v=oTSSeoZ0d7U>



---

---

---

---

---

---

## TRANSPARENTNÍ KOMUNIKACE FFP

- Jak zapracují poznatky o transparentní komunikaci FFP do komunikace v organizaci?
- Jak předejdu komunikačním šumům?
- Dostávají mí podřízení zpětnou vazbu (pozitivní i negativní) včas a motivují formou?
- Umím komunikovat s opačným pohlavím, příp. co udělám pro to, abych zlepšil\*a vzájemné porozumění?
- Využíváme v organizaci potenciál osob, které nemohou pracovat bez FFP, utváříme pro ně příhodné pracovní podmínky, které neovlivní negativně naše hospodaření?
- Jaké návrhy na zlepšení transparentní komunikace FFP projednám s kolegy a navrhnu k uvedení do praxe?

---

---

---

---

---

---

## VYUŽITÍ FLEXIBILITY PŘI BUDOVÁNÍ DOBRÉHO JMÉNA FIRMY

Nízká nezaměstnanost – personální marketing

- Bonus v podobě FFP v pracovních/náborových inzerátech
- Pracovní podmínky včetně FFP a work-life balance v rámci zpráv vztahu s veřejností (PR)
- FFP zvyšují spokojenost zaměstnanců (práce z domova pouze v případě správného vedení) – pomáhá budovat značku zaměstnavatele
- ESG reporty – jednání s bankou, jednání s institucemi
- Šířit spokojenost zaměstnanců na sociálních sítích
- [www.atmoskop.cz](http://www.atmoskop.cz)

---

---

---

---

---

---

## SHRNUTÍ

- Vyjmenujte 3 informace, které jste si z workshopu zapamatoval\*a
- Co jsme si poznamenali?
- Prostudujte si poznámky ke krokům, které učiníte
- Připomínka v telefonu pro termín kontroly
- Termín pro setkání ke sdílení zkušeností z praxe
- Přebíráme štafetový kolík

Děkuji za pozornost!

<https://www.linkedin.com/in/alena-čarvašová/>

---

---

---

---

---

---

## LITERÁRNÍ ZDROJE

- 1) Asociace malých a středních podniků (2012). Vývoj malých a středních podniků v období 2010 – 2019, resp. 2020. [vid. 2022-3-21]. Dostupné z: <https://amsp.cz/vyvoj-malych-a-strednich-podniku-v-obdobi-2010-2019-resp-2020/>
- 2) ESF (2019). Manuál a inspirace pro zaměstnavatele pro zvýšení flexibility a mobility – flexibilní pracovní trh a flexibilní pracovní prostředí. [vid. 2023-4-18]. Dostupné z: <http://www.ipodpora.odbory.info>
- 3) Vládní strategie pro rovnost žen a mužů v České republice na léta 2014 – 2020.
- 4) EUROSTAT: Part-Time Employment Rent, 2020. EUROSTAT [online]. EUROSTAT, 2020 [cit. 2020-10-18]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/data-browser/view/tesem100/default/table?lang=en>. Eurostat, 2020. Šťastná, M. (2005, 10. listopad). Dlouhodobý vývoj (ne)zaměstnanosti a HDP se zaměřením na částečné úvazky. Web Českého statistického úřadu [vid. 2018-04-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cris/dlouhodoby-vyvoj-nezamestnanosti-a-hdp-se-zamerenim-na-castecne-uvazky-1995-2004-kgzgoovxxz>
- 5) Čarvašová, A. (2021). Application of Flexible Working Conditions in South Bohemian SMEs Operating in Service Sector. *Economic Working Papers, Vol. 5, Issue: 6*. [vid. 2023-4-15]. Dostupné z: [file:///C:/Users/acarvasova/Downloads/496-Article%20Text-1836-1-10-20211105%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/acarvasova/Downloads/496-Article%20Text-1836-1-10-20211105%20(3).pdf)
- 6) Schneider, A. (2016). The Future of coworking. Huffpost. [vid. 2017-12-01]. Dostupné z: [https://guce.oath.com/collectConsent?brandType=nonEu&.done=https%3A%2F%2Fwww.huffingtonpost.com%2Famanda-schneider%2Fthe-future-of-coworking\\_b\\_8950140.html%3Fguccounter%3D1&sessionId=3\\_cc-session\\_f45d99f9-321f-4317-8ef8-ac145df959e6&lang=en-US&inline=false](https://guce.oath.com/collectConsent?brandType=nonEu&.done=https%3A%2F%2Fwww.huffingtonpost.com%2Famanda-schneider%2Fthe-future-of-coworking_b_8950140.html%3Fguccounter%3D1&sessionId=3_cc-session_f45d99f9-321f-4317-8ef8-ac145df959e6&lang=en-US&inline=false)
- 7) Bakke, J., Fossum, E., Nævdal, J. and Yttri, B. (2001). Work in new ways- perspectives on telework (In Norwegian); Fagbokforlaget
- 8) Bergum, S. (2009). Management of teleworkers – managerial communication at a distance. Turun kauppakorkeakoulu. Tietojärjestelmätiede (Doctoral dissertation, Väitöskirja).

- 9) UHLIG, B. (2008). Time management: Staňte se pánem svého času. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2661-8.
- 10) Kang, M., Sung M. (2017). How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors. Research Gate [vid. 2017-12-17]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/313361891\\_How\\_symmetrical\\_employee\\_communication\\_leads\\_to\\_employee\\_engagement\\_and\\_positive\\_employee\\_communication\\_behaviors\\_The\\_mediation\\_of\\_employee-organization\\_relationships](https://www.researchgate.net/publication/313361891_How_symmetrical_employee_communication_leads_to_employee_engagement_and_positive_employee_communication_behaviors_The_mediation_of_employee-organization_relationships)
- 11) Deming, W.E., 1950. Elementary Principles of the Statistical Control of Quality, JUSE.
- 12) Čarvašová, A., Řehoř P., Závorka, P. (2020). Managerial Communication of Flexible Working Conditions as Offered in SMEs in South Bohemia. *Innovation Management, Entrepreneurship and Sustainability 2020*, 98-108.
- 13) Ricks, B.R., Kay F. G. (1987). Business Communication systems and applications. USA: Willay. ISBN 0-471-81824-0
- 14) Mehrabian, A. (1968). *Inference of attitudes from the posture, orientation, and distance of a communicator*. Journal of Consulting and Clinical Psychology. University of California, Los Angeles
- 15) Reece, M. M., & Whitman, R. N. (1962). Expressive movements, warmth, and verbal reinforcement. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 64(3), 234.
- 16) Horáková, I., Stejskalová, D., Škapová, H. (2000). *Strategie firemní komunikace*. Praha, Česko: Management Press
- 17) Rychtaříková, Y. (2008). Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2100-2
- 18) Vymětal, J. (2008). Průvodce úspěšnou komunikací. Praha, Česko: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-2614-4
- 19) Medlíková, O. (2007). *Jak řešit konflikty s podřízenými*. Praha, Česko: Grada Publishing, ISBN: 978-80-247-1732-6
- 20) <https://www.statistikaamy.cz/2019/12/18/co-rikaji-data-za-prispevky-na-peci-osobach-se-zdravotnim-postizenim/>



## **Případová studie – Nástroje FFP**

### **Úvod (k ústnímu reprodukování účastníkům)**

M&G, spol. s r. o. poskytuje poradenské služby pro zpracování ESG reportů (zprávy o přístupu organizace k životnímu prostředí, sociální oblasti a řízení). Jedná se o společnost s přibližně 50 zaměstnanci. 95 % jejich zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání, zbývajících 5 % jsou středoškoláci s maturitou. Organizace má jednoduchou organizační strukturu. Jednateli a současně společníky jsou dvě osoby, z nichž jedna, nazvěme ji Anna, se věnuje řízení obchodních, finančních a marketingových procesů a procesu řízení lidských zdrojů. Druhý jednatel, nazvěme jej Ben, se věnuje řízení hlavního procesu poradenství a procesu návrhu a vývoje nových procesů. Anna je zodpovědná za vedení týmu 6 obchodníků, 2 marketingových specialistů a 5 zaměstnanců útvaru back-office, jejichž pracovní náplň je účetnictví, personalistika, administrativa, správa a údržba majetku organizace včetně IT infrastruktury. Ben vede následující tým poradců-konzultantů: cca 10 specialistů na oblast životního prostředí, cca 10 odborníků na pracovněprávní a sociální problematiku a cca 10 konzultantů manažerského a procesního poradenství.

Firmě se finančně velmi dobře daří, má uzavřené dlouhodobé kontrakty s významnými zákazníky a každoročně generuje svým majitelům atraktivní zisk. Zaměstnanci jsou odměňováni mzdami převyšujícími republikový průměr. Je pravděpodobné, že objem firemních zakázek bude dále narůstat a vedení společnosti očekává, že v následujících dvou letech bude potřeba s ohledem na plánovaný nárůst objemu zakázek zvýšit počet zaměstnanců pro proces poradenství o přibližně 20 %. Současně si uvědomují, že 5 % poradců získá za 5 let nárok na čerpání starobního důchodu a dalších 20 % plánuje v průběhu následujících 5 let odejít na rodičovskou dovolenou, přičemž 2 zaměstnankyně poradenství jsou těhotné již nyní. V tuto chvíli jsou na rodičovské dovolené 2 poradkyně, které občas zajdou kolegům ukázat své děti, nicméně nevykonávají žádnou výdělečnou činnost. Do starobního důchodu v tomto roce odešel jeden poradce a jeden obchodník. Oba měli chuť ještě pracovat, ale neměli už sílu na plný úvazek.



## **Případová studie k řešení účastníky**

~~Vedení není zvyklé poskytovat zaměstnancům kratší pracovní dobu, a tak kvalifikovaní pracovníci s léty zkušeností odešli do plného důchodu. Nábor nových zaměstnanců probíhal v uplynulých 5 letech velmi zřídka. Pokud se tak dělo, byli přijímáni nejčastěji čerství absolventi vysokých škol. Získané absolventy vysokých škol je třeba alespoň 6 měsíců zaškolovat, než je možno jim svěřit zakázku pod supervizí zkušeného pracovníka. S ohledem na vývoj inflace dochází k výrazným nárůstům nákladů na provoz kanceláří a automobilů.~~

Na poradě jednatelů Ben navrhuje, aby společnost pronajala polovinu svých kanceláří tržnímu nájemci a konzultanti dostali možnost práce z domova. Snížení počtu kancelářských míst se v návrhu týká stejným podílem oddělení, která vede on, i oddělení, která vede Anna. Navrhuje, aby pravidelné týdenní porady jednotlivých oddělení probíhaly online. Dále navrhuje, že alespoň 25 % obchodních jednání by mělo začít probíhat online, stejně jako podíl prezenčních konzultací poradců u klientů by se také měl snížit o 25 %. Vyčíslil úspory vyplývající z daných opatření a současně zvýšení výnosů plynoucích z pronájmu dle něj zbytečně využívaných prostor. Dle jeho výpočtů se jedná o návrh, který významně přispěje k dobrému hospodaření společnosti. Na podporu svých návrhů argumentuje skutečností, že všichni zaměstnanci již nyní disponují firemními notebooky a mobilními telefony. O návrhu chce diskutovat, ne jej okamžitě plně realizovat bez naplánování a rozmyslu. Anně se Benův návrh vůbec nezamlouvá, ale věcně argumentuje. Je přesvědčena, že zákazník preferuje osobní jednání s obchodníkem i s poradcem a online jednání poznamenají důvěru zákazníků vůči společnosti. Pronajmutí poloviny kanceláří považuje rovněž za rizikovou aktivitu. Líbí se jí sice úspora nákladů na provoz těchto kanceláří i vidina výnosů z pronájmu prostor, zpochybňuje však produktivitu práce zaměstnanců, kteří nebudou pod každodenním dohledem vedení. Nejvíce se obává skutečnosti, že by bylo nutno poskytnout zaměstnancům vzdálený internetový přístup do informačního systému a interních dat. Jednatelé sice tento přístup mají a mají rovněž zajištění kvalitní ochrany proti kybernetickému útoku prostřednictvím vzdáleného přístupu, nicméně se obává, že s nárůstem počtu vzdálených přístupů naroste riziko ztráty či zneužití dat. Ben je zvyklý na Annin konzervativní přístup, neumí její argumenty zpochybnit, nemá chuť věnovat energii prosazování svého nápadu a rozhodne se, že se nebude snažit o nalezení kompromisu a že počká, jak se bude situace vyvíjet.

Od porady jednatelů uplyne přibližně jeden měsíc. Anna už Benův návrh považuje za definitivně zamítnutý. Nastává nečekaně turbulentní týden. Anna se raduje z dalších dvou nově uzavřených zakázek. Ben se intenzivně věnuje vývoji nového poradenského produktu, který je nutno uvést v praxi co nejdříve, protože klienti jej už netrpělivě očekávají. Těhotná konzultantka musí neplánovaně nastoupit do nemocnice kvůli rizikovému těhotenství, ačkoli měla do nástupu na rodičovskou dovolenou ještě 2 měsíce, během nichž měla dokončit několik důležitých reportů. Je vysoce pravděpodobné, že do zaměstnání už do začátku mateřské dovolené nenastoupí. Ve stejném týdnu v jednom autě havaruje obchodník a konzultant. Oba jsou zraněni bez vážných následků, nicméně zůstávají v pracovní neschopnosti minimálně na 3 týdny. Nabouraný automobil je určen k likvidaci. Jeden z konzultantů ve věku 60+ pod návaem přicházejících informací dostane infarkt a je hospitalizován. Při nárůstu zakázek tedy dojde k poklesu počtu konzultantů o 3, k poklesu počtu obchodníků o 1, poklesu počtu firemních automobilů o 1 a nárůstu činností spojených s vyřizováním aktuální situace pro back-office. Ben navrhuje zaměstnat na částečný úvazek poradkyně, které jsou na rodičovské dovolené, a bývalé kolegy, kteří letos odešli do starobního důchodu. Anna pod tlakem událostí souhlasí, ačkoli dřív nebyla přístupná kratším úvazkům ani pro studenty, kteří u nich nastupovali jako nováčci. Podaří se jí rychle domluvit jak s maminkami na rodičovské dovolené, tak s aktivními seniory. Všichni však požadují možnost práce z domova a pružnou pracovní dobu, jinak by nevládli plnit povinnosti, ke kterým jsou aktuálně zavázáni. Z praktických a legislativních důvodů se třemi z nich uzavře dohodu o pracovní činnosti místo pracovního poměru a s jedním, který disponuje živnostenským listem, zahájí dodavatelsko - odběratelský vztah. Nástup dohodářů potřebuje okamžitě. ~~Domluví se s nimi, že než zařídí mobilní telefony a počítače, budou pracovat pomocí svých soukromých zařízení.~~ Anna má obavy, že se pracovníci pracující z domova a v rámci pružné pracovní doby vymknou kontrole, a tak se rozhodne, ~~že tito zaměstnanci budou každý týden odevzdávat výkaz práce.~~ Výkaz práce má odevzdávat rovněž poradce pracující na živnostenský list, tzn. výkaz práce bude podkladem pro fakturaci.

Tímto je vyřešena polovina chybějící pracovní síly. Zbylou práci po nepřítomných zaměstnancích dostanou za úkol jejich kolegové, kteří byli již dosud plně vytíženi. Anna navrhne, že zorganizuje rychlou integrovanou komunikaci se všemi klienty, ve které jim navrhne v rámci úspory času všech zúčastněných, že polovina plánovaných konzultací

začne probíhat online. Je přesvědčena, že spolu s kolegy z obchodního a marketingového oddělení dokáže změnu komunikovat tak, aby měla pozitivní vliv na další vztahy s klienty. Dále navrhne, že přijme dva studenty na plný úvazek, kteří budou poradcům pomáhat s administrativní prací. Bude sice třeba jim věnovat čas na zaškolení, ale končí semestr a byla by škoda nevyužít možnost rozšířit své řady o čerstvé absolventy. Při náboru Anna zjišťuje, že dřívější praxe s nábořem absolventů se jen těžko opakuje. Studenti dnes často pracují již během studia na kratší úvazek a po absolvování studia přecházejí na plný úvazek ke svým zaměstnavatelům. Bylo třeba oslovit mladší studenty a nabídnout jim kratší úvazek s pružnou pracovní dobou a dokonce, což se Anně zdálo původně nemyslitelné, jim slíbit, že nyní během prázdnin budou moci uskutečnit plánované cesty do zahraničí. Překotné řešení komplikované situace s sebou přineslo sérii nepříjemností:

- 1) Ukázalo se, že jeden z důchodců, který znovu začal pracovat, nesledoval půl roku dění v oboru a nezná novinky z legislativy. Bylo potřeba jej zaškolit, vysvětlit mu nové postupy.
- 2) Správce IT zahájil pohotově instalaci vzdáleného internetového přístupu do počítačů všech zaměstnanců, nicméně ji odmítl z bezpečnostních důvodů instalovat do soukromých počítačů osob, které pracují na dohody. Ty se poté nedostaly k relevantním datům a způsobily tak nepříjemnosti při jednání se zákazníkem.
- 3) Pracovníci, kteří dostali možnost pracovat z domova byli odtrženi od vnitrofiremní komunikace, neúčastnili se porad, úkol jim byl zadán jako kompletní řešení zakázky, což rovněž způsobilo několik nepříjemností ve vztahu ke klientům.
- 4) Dohodáři, kteří byli bez přípravy vhozeni do pracovního procesu a neměli zorganizované sladění soukromého a pracovního života (potíž zejména u maminek na rodičovské dovolené), se dostali pod časový tlak. Když vyplňovali výkaz práce, vnímali to jako nepřiměřenou administrativní zátěž, obtížně vzpomínali, co v uplynulých dnech dělali, ačkoli si byli vědomi toho, že pracovali více než jen na poloviční úvazek, který měli ve smlouvě. Jedna z maminek se v návaznosti na pracovní a soukromý časový tlak u vyplňování výkazu práce rozčílila natolik, že okamžitě ukončila dohodu se zaměstnavatelem. Výpovědní lhůta činila tou dobou 14 dnů. Všechn čas věnovaný náboru, zaškolování a předání klienta byl

vyplýtván a klient se cítí velmi nekomfortně, protože během dvou měsíců mu bude přidělen již třetí konzultant. Hrozí výpovědí smlouvy a požaduje slevu.

- 5) Poradci, kteří se věnovali zaškolování nově přijatých studentů se cítili velmi pře-  
tížení. Krom jiného jim vadilo, že ~~plánování termínů zaškolování se studenty je  
velmi složité, protože studenti ve svých časových plánech zohledňují plánované  
výlety apod. a do zaměstnání dochází pouze na poloviční úvazek.~~ Poradci, kteří  
pracovali na hraně svých kapacitních možností, nebyli schopni přijmout skuteč-  
nost, že studenti nevnímají práci jako svůj hlavní a jediný předmět zájmu. ~~Nikdo  
jim nepomohl, aby situaci chápali a našli si v ní cestu pro stanovení pravidel.~~
- 6) Jeden z důchodců, kteří se vrátili do pracovního procesu, nastavil svůj pracovní  
režim tak, aby plně podporoval duševní klid, na který si během uplynulých mě-  
síců v důchodu zvykl. Proto se rozhodl pracovat pouze v pondělí, úterý a ve stře-  
deční dopoledne. V ostatní dny si zakázal sledovat e-mailovou schránku i mo-  
bilní telefon. Pokud mu klient napsal e-mail nebo zatelefonoval ve středu odpo-  
ledne, reakce se dočkal až následující pondělí.
- 7) Tři konzultanti, kteří se přátelili i mimo pracovní dobu, vymysleli, že se pokusí  
pracovní přetlak řešit tím, že data získaná od klientů svěří umělé inteligenci (AI)  
a ona bude vypracovávat reporty místo nich. ~~Nepřemýšleli nad tím, jak by rea-  
goval na odhalení této skutečnosti zákazník.~~ Díky této skutečnosti ušetřili  
spoustu času, který jindy věnovali psaní reportů. Jejich produktivita práce vý-  
razně narostla. Slíbili si však, že nepřijmou další zakázky, aby vedení neodhalilo  
jejich spolupráci s AI. Místo toho tajně na jména svých partnerů založili malou  
společnost, která poskytovala poradenské služby podnikům z jiného sektoru eko-  
nomiky, čímž přímo neohrožovali svého zaměstnavatele. Volný čas získaný díky  
využívání AI věnovali zpracovávání těchto zakázek a výrazně tak posílili ro-  
dinný rozpočet. ~~K obsluze svých soukromých zákazníků využívali infrastrukturu  
svého zaměstnavatele, tzn. organizace vlastněná jejich rodinnými partnery měla  
minimální provozní náklady.~~

Anna a Ben jsou inteligentní a zkušení podnikatelé. Věděli, že překotné zavádění  
změn bez přípravy a postupných kroků způsobí komplikace. Postavili se k nim čelem a  
jednu po druhé postupně řešili. Uvědomili si důležitost strategických dlouhodobých úkolů  
a nenechali se zatlačit do rohu neustálým řešením akutních krátkodobých úkolů, které by

zcela vyčerpaly jejich síly. Každé opatření, které zavedli, důkladně prodiskutovali spolu i s pracovníky, a to vždy tak, aby nezapomněli na férovou pozitivní komunikaci se zákazníky, na udržování dobrých vztahů s nimi a překládání dokladů o přidané hodnotě poskytované klientům. Ztráta klientů by totiž mohla způsobit fatální problémy. Postupně zavedli ve své organizaci následující opatření:

**Návrhy řešení, ke kterým nebo k nim podobným by účastníci za vedení lektora měli dospět a komunikovat o nich:**

- 1) Se zaměstnanci, kteří plánují rodičovství nebo odchod do starobního důchodu, budou průběžně komunikovat a budou pro ně mít připravený program možné spolupráce. Přestanou se bránit kratším úvazkům v rámci pracovního poměru. Využijí kompetence zkušených pracovníků, do jejichž zaškolení v minulosti investovali čas a peníze, v maximální míře, která pracovníkům vyhovuje.
- 2) Zavedou pravidelné porady, při nichž budou komunikovány úkoly na následující období a budou zhodnoceny dosažené výsledky. Porad se budou účastnit jak pracovníci s kratšími, tak s plnými úvazky. Tyto porady se v 75 % případů budou konat online, ale ve 25 % se budou konat prezenčně, protože díky osobnímu kontaktu bude zvýšena šance na vzájemné pochopení potřeb jednotlivých kolegů.
- 3) Na poradách budou projednávány legislativní novinky, bude upozorňováno na aktuální trendy v oboru a pracovníci budou sdílet své zkušenosti, návrhy na zlepšování procesů.
- 4) Náplň porad bude předem sdělována, dodržována a porady budou stanoveny v takovém časovém rozsahu, aby výrazně neomezily výkonnost zaměstnanců. V daném oboru bývá vhodné porady stanovit na pátek v čase před obědem. V tuto dobu jednak nemají účastníci potřebu prodlužovat poradu méně významnými diskuzemi, jednak zpravidla nekomunikují se zákazníky.
- 5) Zaměstnanci, kteří nechtějí během péče o malé děti pracovat, budou motivováni k tomu, aby se alespoň jednou za čtvrt roku účastnili prezenční porady nebo teambuildingové akce, během které jsou sdělovány odborné novinky, které by

všichni pracovníci v oboru měli znát. Stručný zápis z porady bude zasílán i pracovníkům na mateřské/rodičovské dovolené, pokud s tím budou souhlasit. Zaměstnanci na mateřské či rodičovské dovolené budou ubezpečováni o tom, že jsou stále součástí týmu a že je vedení přístupné diskuzi o průběžném pozvolném nástupu zpět do zaměstnání, případně o přidělování krátkodobých pracovních brigád.

- 6) Výkazy práce budou zrušeny. Místo výkazů práce začne vedení bedlivě kontrolovat odvedenou práci a množství přidělených úkolů. Činit tak mohou za pomoci dat v informačním systému, který nebude daty přehlcen, ale bude možno zjistit počet obchodních schůzek, počet prezenčních či online poradenských jednání, fakturované částky za odvedené služby, objem uzavřených obchodních případů. Dále za tímto účelem zintenzivní vedení osobní komunikaci se zaměstnanci, ale tak aby příliš neomezovali jejich kreativitu a časovou kapacitu. Je důležité, aby si vedení uvědomilo, že sledování odvedené práce, jejího množství i kvality, je nedílnou součástí práce manažera - pokud management ví, na čem zaměstnanci pracují, pokud se zaměstnanci průběžně individuálně krátce hovoří, získají výrazně lepší přehled o jejich činnosti a navíc mají příležitost je motivovat k vyšším výkonům, navázat s nimi vztah důvěry.
- 7) Služební mobilní telefony a počítače se vzdáleným internetovým připojením budou pracovníkům poskytovány vždy dříve, než jim bude svěřen klient. Pracovník IT se dál bude vzdělávat v oblasti kybernetické bezpečnosti a budou mu poskytovány zdroje pro zabezpečení kybernetické bezpečnosti. Vzrostou bohužel náklady na pořízení techniky a jejího zabezpečení v poměru k produktivitě práce (doposud na jednom počítači a s jedním mobilním telefonem pracoval zaměstnanec, který odvedl výkony v rámci plného úvazku, nyní se stejným vybavením vykoná pouze část úvazku). Vedení by mělo učinit v nejbližší době audit procesů a zjistit, zda existuje prostor, kde kompenzovat zvýšené náklady –cestou může být snížení počtu provozovaných kanceláří.
- 8) Nábor studentů bude probíhat průběžně a bude jim běžně umožňována pružná pracovní doba na kratší úvazek, nicméně budou povinni se účastnit pravidelných porad, tzn. není možné přijmout do zaměstnání studenta, který má v pátek v čase porady povinnou výuku. Důležitým kritériem náboru a posuzování ve zkušební

době se stane schopnost sebeřízení, schopnost samostatně plnit úkoly ve stanovené kvalitě a čase. Pokud s ohledem na jiné kvality bude pracovník dlouhodobě zaměstnán i bez schopnosti sebeřízení, budou s ním otevřeně v soukromí komunikována omezení z hlediska poskytování možnosti práce z domova.

- 9) Do přehledu bonusů, které mohou zaměstnanci čerpat, bude přidán kratší úvazek, práce z domova, sdílené pracovní místo a pružná pracovní doba. Rámcová pravidla pro poskytnutí daných bonusů budou předem se zaměstnanci oboustranně komunikována a zaznamenána. Tímto opatřením vedení přispěje ke zlepšení vztahů mezi pracovníky, kteří dané bonusy čerpají. Všichni totiž budou vědět, za jakých podmínek mohou bonusy čerpat oni. Informace bude osvěžována cca 1x ročně při poradě a vždy sdělována nově nastupujícímu pracovníkovi.
- 10) Společníci si uvědomí, že je třeba nejen naplánovat zaměstnancům zakázky a termíny jejich splnění, ale že je potřeba průběžně sledovat plnění úkolů, dávat zaměstnancům zpětnou vazbu (pozitivní i negativní) a po zjištění stavu plnění úkolů komunikovat nápravná a preventivní opatření. Anna by mohla zvládnout tuto činnost vykonávat ve svých odděleních sama, pokud deleguje některé činnosti na své podřízené, což se jeví jako reálné. Ben může zvážit, zda v rámci organizační struktury přidá mezi sebe a poradce úroveň středního managementu, který se bude vedení lidí v poradenských týmech věnovat. Ben s Annou si dají pozor na to, aby díky orientaci na vnitřní řízení společnosti neztratili kontakt s klienty. Stanoví si pravidelné termíny pro osobní setkání s klienty v rámci společenských akcí, kdy budou mít možnost s nimi komunikovat časově úsporněji, než když je osobně navštěvují každého zvlášť.
- 11) V rámci zvýšení času věnovaného komunikaci se zaměstnanci o řešení zakázek by vedení mělo vyzorovat, že jedna skupinka pracovníků se chová jinak než ostatní. Toto zjištění by nemělo nechat ladem a mělo by začít pátrat po příčině. Tak má šanci zjistit, že tato skupinka nahrazuje svou práci AI a věnuje se soukromému podnikání ve své pracovní době. Toto začne vedení pragmaticky řešit.
- 12) Na poradách bude vedením opakovaně zmíněn požadavek, aby e-maily a nepříjemné telefonáty od klientů byly vyřizovány alespoň jednou denně. Pro posílení vzájemné důvěry bude o tomto opatření opakovaně komunikováno, nicméně ne-

budou stanoveny kontroly – nebo budou stanoveny kontroly namátkové. Pracovníci musí vědět, že pokud by se opakovaně stalo, že zákazník je v komunikaci opomíjen nebo dostává reakce pozdě, bude zavedena kontrola. Při budování důležité důvěry je potřeba brát ohled na skutečnost, že zaměstnanci jsou vzdělaní inteligentní lidé a důvod včasné komunikace chápou, proto pravděpodobně nebude vhodné vystavovat je dalšímu nástroji přímé kontroly.

- 13) Anna a Ben si všimnou, že někteří pracovníci potřebují více volnosti a podávají skvělé výkony, zatímco jiní potřebují častější vedení, aby podávali skvělé výkony. Budou pracovat se svými lidmi individuálně. Nebudou omezovat iniciativu a kreativitu těch samostatných a současně nenechávají poklesnout produktivitu práce těch s potřebou vedení. Individuální práce s lidmi se jim vrátí v důvěře a maximalizaci produktivity práce.
- 14) Pracovníci, kteří nechtějí nebo nejsou vhodní pro práci z domova, ale pracují na kratší úvazek, se začnou střídat u pracovních stolů s pracovníky na home office. Je patrné, že pomocí nastavení pravidel by bylo možno využívat méně kanceláří.
- 15) Ve chvíli, kdy budou procesy v organizaci nastaveny tak, aby častější remote práce neohrozila firemní kulturu a hlavně hospodářský výsledek společnosti, zahájí vedení projekt na snížení počtu kanceláří. Společnost tak uspoří na nákladech spojených s energiemi, úklidem atd. Dále získá dodatečný výnos z pronájmu volných kanceláří.
- 16) Kratší úvazky může vedení z části pojmu jako sdílené místo, na jehož zřízení mohou v některých obdobích získat příspěvek od Úřadu práce ČR. Vedení si však potřebuje zvážit riziko spojené se skutečností, že pokud jeden z těchto zaměstnanců ukončí pracovní poměr, bude výrazně obtížnější najít za něj náhradu kompatibilní s druhým pracovníkem na sdílené pozici.



### Příloha 3 b: Případová studie ke vzdělávacím materiálům – účastníci

Vedení není zvyklé poskytovat zaměstnancům kratší pracovní dobu, a tak kvalifikovaní pracovníci s léty zkušeností odešli do plného důchodu. Nábor nových zaměstnanců probíhal v uplynulých 5 letech velmi zřídka. Pokud se tak dělo, byli přijímáni nejčastěji čerství absolventi vysokých škol. Získané absolventy vysokých škol je třeba alespoň 6 měsíců zaškolovat, než je možno jim svěřit zakázku pod supervizí zkušeného pracovníka. S ohledem na vývoj inflace dochází k výrazným nárůstům nákladů na provoz kanceláří a automobilů.

Na poradě jednatelů Ben navrhne, aby společnost pronajala polovinu svých kanceláří tržnímu nájemci a konzultanti dostali možnost práce z domova. Snížení počtu kancelářských míst se v návrhu týká stejným podílem oddělení, která vede on, i oddělení, která vede Anna. Navrhuje, aby pravidelné týdenní porady jednotlivých oddělení probíhaly online. Dále navrhuje, že alespoň 25 % obchodních jednání by mělo začít probíhat online, stejně jako podíl prezenčních konzultací poradců u klientů by se také měl snížit o 25 %. Vyčíslil úspory vyplývající z daných opatření a současně zvýšení výnosů plynoucích z pronájmu dle něj zbytečně využívaných prostor. Dle jeho výpočtů se jedná o návrh, který významně přispěje k dobrému hospodaření společnosti. Na podporu svých návrhů argumentuje skutečností, že všichni zaměstnanci již nyní disponují firemními notebooky a mobilními telefony. O návrhu chce diskutovat, ne jej okamžitě plně realizovat bez naplánování a rozmyslu. Anně se Benův návrh vůbec nezamlouvá, ale věcně argumentuje. Je přesvědčena, že zákazník preferuje osobní jednání s obchodníkem i s poradcem a online jednání poznamenají důvěru zákazníků vůči společnosti. Pronajmutí poloviny kanceláří považuje rovněž za rizikovou aktivitu. Líbí se jí sice úspora nákladů na provoz těchto kanceláří i vidina výnosů z pronájmu prostor, zpochybňuje však produktivitu práce zaměstnanců, kteří nebudou pod každodenním dohledem vedení. Nejvíce se obává skutečnosti, že by bylo nutno poskytnout zaměstnancům vzdálený internetový přístup do informačního systému a interních dat. Jednatelé sice tento přístup mají a mají rovněž zajištění kvalitní ochranu proti kybernetickému útoku prostřednictvím vzdáleného přístupu, nicméně se obává, že s nárůstem počtu vzdálených přístupů naroste riziko ztráty či zneužití dat. Ben je zvyklý na Annin konzervativní přístup, neumí její argumenty zpochybnit,

nemá chuť věnovat energii prosazování svého nápadu a rozhodne se, že se nebude snažit o nalezení kompromisu a že počká, jak se bude situace vyvíjet.

Od porady jednatelů uplyne přibližně jeden měsíc. Anna už Benův návrh považuje za definitivně zamítnutý. Nastává nečekaně turbulentní týden. Anna se raduje z dalších dvou nově uzavřených zakázek. Ben se intenzivně věnuje vývoji nového poradenského produktu, který je nutno uvést v praxi co nejdříve, protože klienti jej už netrpělivě očekávají. Těhotná konzultantka musí neplánovaně nastoupit do nemocnice kvůli rizikovému těhotenství, ačkoli měla do nástupu na rodičovskou dovolenou ještě 2 měsíce, během nichž měla dokončit několik důležitých reportů. Je vysoce pravděpodobné, že do zaměstnání už do začátku mateřské dovolené nenastoupí. Ve stejném týdnu v jednom autě havaruje obchodník a konzultant. Oba jsou zraněni bez vážných následků, nicméně zůstávají v pracovní neschopnosti minimálně na 3 týdny. Nabouraný automobil je určen k likvidaci. Jeden z konzultantů ve věku 60+ pod návaem přicházejících informací dostane infarkt a je hospitalizován. Při nárůstu zakázek tedy dojde k poklesu počtu konzultantů o 3, k poklesu počtu obchodníků o 1, poklesu počtu firemních automobilů o 1 a nárůstu činností spojených s vyřizováním aktuální situace pro back-office. Ben navrhuje zaměstnat na částečný úvazek poradkyně, které jsou na rodičovské dovolené, a bývalé kolegy, kteří letos odešli do starobního důchodu. Anna pod tlakem událostí souhlasí, ačkoli dřív nebyla přístupná kratším úvazkům ani pro studenty, kteří u nich nastupovali jako nováčci. Podaří se jí rychle domluvit jak s maminkami na rodičovské dovolené, tak s aktivními seniory. Všichni však požadují možnost práce z domova a pružnou pracovní dobu, jinak by nevládli plnit povinnosti, ke kterým jsou aktuálně zavázáni. Z praktických a legislativních důvodů se třemi z nich uzavře dohodu o pracovní činnosti místo pracovního poměru a s jedním, který disponuje živnostenským listem, zahájí dodavatelsko - odběratelský vztah. Nástup dohodářů potřebuje okamžitě. Domluví se s nimi, že než zařídí mobilní telefony a počítače, budou pracovat pomocí svých soukromých zařízení. Anna má obavy, že se pracovníci pracující z domova a v rámci pružné pracovní doby vymknou kontrole, a tak se rozhodne, že tito zaměstnanci budou každý týden odevzdávat výkaz práce. Výkaz práce má odevzdávat rovněž poradce pracující na živnostenský list, tzn. výkaz práce bude podkladem pro fakturaci.

Tímto je vyřešena polovina chybějící pracovní síly. Zbylou práci po nepřítomných zaměstnancích dostanou za úkol jejich kolegové, kteří byli již dosud plně vytíženi. Anna

navrhne, že zorganizuje rychlou integrovanou komunikaci se všemi klienty, ve které jim navrhne v rámci úspory času všech zúčastněných, že polovina plánovaných konzultací začne probíhat online. Je přesvědčena, že spolu s kolegy z obchodního a marketingového oddělení dokáže změnu komunikovat tak, aby měla pozitivní vliv na další vztahy s klienty. Dále navrhne, že přijme dva studenty na plný úvazek, kteří budou poradcům pomáhat s administrativní prací. Bude sice třeba jim věnovat čas na zaškolení, ale končí semestr a byla by škoda nevyužít možnost rozšířit své řady o čerstvé absolventy. Při náboru Anna zjišťuje, že dřívější praxe s nábořem absolventů se jen těžko opakuje. Studenti dnes často pracují již během studia na kratší úvazek a po absolvování studia přecházejí na plný úvazek ke svým zaměstnavatelům. Bylo třeba oslovit mladší studenty a nabídnout jim kratší úvazek s pružnou pracovní dobou a dokonce, což se Anně zdálo původně nemyslitelné, jim slíbit, že nyní během prázdnin budou moci uskutečnit plánované cesty do zahraničí. Překotné řešení komplikované situace s sebou přineslo sérii nepříjemností:

- 8) Ukázalo se, že jeden z důchodců, který znovu začal pracovat, nesledoval půl roku dění v oboru a nezná novinky z legislativy. Bylo potřeba jej zaškolit, vysvětlit mu nové postupy.
- 9) Správce IT zahájil pohotově instalaci vzdáleného internetového přístupu do počítačů všech zaměstnanců, nicméně ji odmítl z bezpečnostních důvodů instalovat do soukromých počítačů osob, které pracují na dohody. Ty se poté nedostaly k relevantním datům a způsobily tak nepříjemnosti při jednání se zákazníkem.
- 10) Pracovníci, kteří dostali možnost pracovat z domova byli odtrženi od vnitrofiremní komunikace, neúčastnili se porad, úkol jim byl zadán jako kompletní řešení zakázky, což rovněž způsobilo několik nepříjemností ve vztahu ke klientům.
- 11) Dohodáři, kteří byli bez přípravy vhozeni do pracovního procesu a neměli zorganizované sladění soukromého a pracovního života (potíž zejména u maminek na rodičovské dovolené), se dostali pod časový tlak. Když vyplňovali výkaz práce, vnímali to jako nepřiměřenou administrativní zátěž, obtížně vzpomínali, co v uplynulých dnech dělali, ačkoli si byli vědomi toho, že pracovali více než jen na poloviční úvazek, který měli ve smlouvě. Jedna z maminek se v návaznosti na pracovní a soukromý časový tlak u vyplňování výkazu práce rozčílila natolik, že okamžitě ukončila dohodu se zaměstnavatelem. Výpovědní lhůta činila tou

dobou 14 dnů. Všechn čas věnovaný náboru, zaškolování a předání klienta byl vyplýván a klient se cítí velmi nekomfortně, protože během dvou měsíců mu bude přidělen již třetí konzultant. Hrozí výpovědí smlouvy a požaduje slevu.

- 12) Poradci, kteří se věnovali zaškolování nově přijatých studentů se cítili velmi přetížení. Krom jiného jim vadilo, že plánování termínů zaškolování se studenty je velmi složité, protože studenti ve svých časových plánech zohledňují plánované výlety apod. a do zaměstnání dochází pouze na poloviční úvazek. Poradci, kteří pracovali na hraně svých kapacitních možností, nebyli schopni přijmout skutečnost, že studenti nevnímají práci jako svůj hlavní a jediný předmět zájmu. Nikdo jim nepomohl, aby situaci chápali a našli si v ní cestu pro stanovení pravidel.
- 13) Jeden z důchodců, kteří se vrátili do pracovního procesu, nastavil svůj pracovní režim tak, aby plně podporoval duševní klid, na který si během uplynulých měsíců v důchodu zvykl. Proto se rozhodl pracovat pouze v pondělí, úterý a ve středeční dopoledne. V ostatní dny si zakázal sledovat e-mailovou schránku i mobilní telefon. Pokud mu klient napsal e-mail nebo zatelefonoval ve středu odpoledne, reakce se dočkal až následující pondělí.
- 14) Tři konzultanti, kteří se přátelili i mimo pracovní dobu, vymysleli, že se pokusí pracovní přetlak řešit tím, že data získaná od klientů svěří umělé inteligenci (AI) a ona bude vypracovávat reporty místo nich. Nepřemýšleli nad tím, jak by reagoval na odhalení této skutečnosti zákazník. Díky této skutečnosti ušetřili spoustu času, který jindy věnovali psaní reportů. Jejich produktivita práce výrazně narostla. Slíbili si však, že nepřijmou další zakázky, aby vedení neodhalilo jejich spolupráci s AI. Místo toho tajně na jména svých partnerů založili malou společnost, která poskytovala poradenské služby podnikům z jiného sektoru ekonomiky, čímž přímo neohrožovali svého zaměstnavatele. Volný čas získaný díky využívání AI věnovali zpracovávání těchto zakázek a výrazně tak posílili rodinný rozpočet. K obsluze svých soukromých zákazníků využívali infrastrukturu svého zaměstnavatele, tzn. organizace vlastněná jejich rodinnými partnery měla minimální provozní náklady.

Anna a Ben jsou inteligentní a zkušené podnikatelé. Věděli, že překotné zavádění změn bez přípravy a postupných kroků způsobí komplikace. Postavili se k nim čelem a jednu po druhé postupně řešili. Uvědomili si důležitost strategických dlouhodobých úkolů

a nenechali se zatlačit do rohu neustálým řešením akutních krátkodobých úkolů, které by zcela vyčerpaly jejich síly. Každé opatření, které zavedli, důkladně prodiskutovali spolu i s pracovníky, a to vždy tak, aby nezapomněli na férovou pozitivní komunikaci se zákazníky, na udržování dobrých vztahů s nimi a překládání dokladů o přidané hodnotě poskytované klientům. Ztráta klientů by totiž mohla způsobit fatální problémy. Postupně zavedli ve své organizaci následující opatření:

**Tabulka 13: Test schopnosti řídit čas**

| Číslo | Otázka  | Ano | Ne |
|-------|---|-----|----|
| 1     | Pracujete rádi v prostředí, které je uklizené?  |     |    |
| 2     | Dokončíte nejprve jeden úkol, než začnete pracovat na jiném?                                      |     |    |
| 3     | Milujete pořádek?   |     |    |
| 4     | Pracujete na vyřešení detailů krok za krokem?   |     |    |
| 5     | Připravujete si seznamy úkolů, které máte udělat?   |     |    |
| 6     | Jste dochvilní?   |     |    |
| 7     | Přejete si úpěnlivě, aby byli také ostatní dochvilní?   |     |    |
| 8     | Zahajujete a ukončujete mítinky přesně na čas?  |     |    |
| 9     | Potřebujete při práci automatismy a zaběhnuté postupy?  |     |    |
| 10    | Považují vás vaši blízcí za spolehlivého člověka a vědí, co od vás mohou očekávat?                |     |    |
| 11    | Žijete podle pevně daných pravidel?   |     |    |
| 12    | Je vaše ranní rutina předvídatelná (určitá doba, kdy vstáváte, snídáte, přicházíte do kanceláře)? |     |    |
| 13    | Dodržujete své plány a záměry?  |     |    |
| 14    | Pokoušíte se často polepšit se a být pořádní?   |     |    |
| 15    | Kupí se na vašem pracovním stole hromady papírů?  |     |    |
| 16    | Nesepisujete si úkoly, které je třeba udělat, anebo pokud ano, stejně seznam někde zapomenete?    |     |    |

|    |  |  |  |
|----|--|--|--|
| 17 | Pracujete většinou na několika úkolech najednou a přeskakujete mezi nimi, jak vás napadne? |  |  |
| 18 | Přetahujete často termíny stanovené k odevzdání?   |  |  |
| 19 | Potřebujete jistý tlak, abyste práci dokončili v poslední minutě?                          |  |  |
| 20 | Pracujete neradi sami?   |  |  |
| 21 | Probíráte své nápady raději s ostatní mi na mítinku, než abyste si je sami promysleli?     |  |  |
| 22 | Míváte zpoždění?   |  |  |
| 23 | Přicházíte rádi s novými nápady?   |  |  |
| 24 | Připadá vám náročné realizovat nové nápady?  |  |  |
| 25 | Myslí si o vás ostatní, že jste nevypočitatelní?   |  |  |
| 26 | Žijete a pracujete rádi spontánně?   |  |  |

### Řešení

| Ano: otázky 1 až 13 | Ano: otázky 14 až 26 |
|---------------------|----------------------|
|                     |                      |

Zdroj: Uhlig, 2008

## Příloha 5: Kartičky ke vzdělávacím materiálům

|   |  |
|---|--|
| <p>Nové zaměstnankyni na pozici účetní byla po zkušební době povolena práce z domova. Těsně před účetní závěrkou paní účetní onemocní. Nevzdá telefon, na e-maily nereaguje. Finanční ředitel otevře účetní program a zjistí, že paní účetní zřídila nový účet s názvem „Nevím, kam zavést účet“ . Na tomto účtu je odloženo několik desítek komplikovaných účetních případů. Finanční ředitel s dalšími kolegy pracují několik nocí přesčasů, aby uvedli účetnictví do stavu, ze kterého bude možno provést závěrku.</p> | <p>Je důležité se zaměstnanci pracujícími z domova:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- průběžně komunikovat,</li><li>- kontrolovat průběžnou úroveň výstupů,</li><li>- poskytovat jim odbornou podporu,</li><li>- vytvářet v nich pocit souměřitelnosti s firmou/kolektivem,</li><li>- nespoléhat se na odevzdání kompletního výsledku až na závěr projektu/účetního období apod.</li></ul> |
|---|--|



|  |   |
|--|---|
| <p>Zavedli jsme FFP a jsme nepřijemně překvapeni nárůstem provozních nákladů –vyšší náklady mobilního operátora, vyšší náklady na povinná školení, vyšší částky na fakturách za služby personální agentury, více hrazených lékařských prohlídek.</p>   | <p>Nutně potřebujeme obsadit pozici, jejíž pracovní náplň je vykonávána na počítači a vyžaduje znalost AJ na úrovni C1 a bohaté odborné znalosti. Podali jsme inzerát na jobs.cz. Hledáme jednu osobu na plný úvazek. Dojde k tomu, že stane svou kancelář, kterou si převezme po pracovníkovi, který odchází pracovat k jinému zaměstnavateli. Na získání nového pracovníka máme max. 1 měsíc času, aby jej odcházející kolega stihl zaučít. Mzdu v inzerátu neuvádíme. Na inzerát odpovědělo pouze 10 lidí, ale žádný z nich nemá současně dostatečnou znalost AJ a dostatečné odborné znalosti.</p>                |
| <p>Hledíme úspory, které nám FFP mohou přinést: S mobilním operátorem lze vyjednat výhodnější ceny, pokud nakoupíme větší počet SIM karet. Navíc můžeme jako bonus zaměstnancům umožnit pořízení SIM karet pro rodinné příslušníky na naši smlouvu. Povinná školení řidičů, bezpečnosti práce atd. lze realizovat pomocí e-learningu, který sami vytvoříme nebo nakoupíme licence za takových podmínek, aby náš nový počet zaměstnanců byl součástí stávajícího balíku licencí. S personální agenturou, domluvíme cenu za zprovoštění práce podílem na vyšší mzdy, nikoli za počet získaných pracovníků. Vstupní lékařské prohlídky pro pracovníky pracující v první a druhé kategorii prací nejsou již povinné. Periodické prohlídky těchto pracovníků budou s vysokou pravděpodobností v blízké budoucnosti zrušeny. Zvažme snížení počtu kanceláří. Pracovníci na kratší úvazek pracující v kanceláři mohou sdílet počítače, stoly, kanceláře, čímž dojde k vyššímu využití vloženého majetku a možná bude reálné uvolněné prostory zpeněžit.</p> | <p>Obsazení pracovního místa nám může usnadnit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zeptat se odcházejícího pracovníka, co ho k odchodu vede (možná mu stačí nabídnout lepší prostor pro skloubení soukromého a pracovního života)</li> <li>- umožnit po zapracování pružnou pracovní dobu a práci z domova (budou se hlásit i lidé ze vzdálenějších regionů, rodiče malých dětí, studenti apod.)</li> <li>- nabídnout místo jednoho plného úvazku dva poloviční (budou se hlásit rodiče malých dětí, studenti, zajistíme si tak větší zastupitelnost a můžeme získat příspěvek na sdílené místo)</li> </ul> |

|  |  |
|--|--|
| <p>V odborných kruzích se hovoří o povinnosti malých a středních podnikatelů zpracovávat od roku 2026 ESG reporty. Vedení společnosti je touto skutečností nepřijemně rozladěno. Navíc při jednání v bance o poskytnutí úvěru už s ním nyní bankéř hovořil o vlivu jeho společnosti na životní prostředí, sociální oblast a řízení společnosti. Vedení se děsí toho, jak bude vykazovat své působení v daných oblastech.</p>   | <p>Zaměstnanec na pozici programátora pracující z domova se v pracovní době vážně poranil kuchyňským nožem. Panují obavy, zda jeho zranění nebude klasifikováno jako pracovní úraz.</p>  |
| <p>Budování diverzích týmů a vytváření vhodných podmínek pro kloubení soukromého a pracovního života je součástí kritérií, která jsou posuzována při výpočtu ESG skóre. Zavedení FFP, dává prostor pro diverzitu a inkluzi na pracovišti. Dále umožní ženám, aby si udržovaly odborné kompetence i v období péče o malé děti, tudíž budou mít vyšší šanci na vstup do vedoucích pozic. Pokud díky práci z domova a online komunikaci s pracovníky uspořím energii na vytápění kanceláři a pohonné hmoty na dojíždění do/ze zaměstnání, dojde k pozitivnímu vlivu na životní prostředí.</p> | <p>Pro práci z domova je důležité stanovit pravidla a podepsat se zaměstnancem dokument, ve kterém bude jasně stanoveno:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- činnost, kterou během práce z domova vykonává,</li> <li>- jaké zařízení k činnosti využívá,</li> <li>- kde přesně se nachází místo výkonu práce (např. pracovna),</li> <li>- doložení o proškolení BOZP při práci z domova,</li> <li>- dohoda o úhradě nákladů</li> </ul> <p>S ohledem na práci z domova je vhodné rovněž stanovit povinnou účast na poradách společnosti ostatní procesy.</p> |

Manažer projektového oddělení je velmi nespokojený, protože se mu nedaří zastihnout projektové manažery (své podřízené, kteří mají pružnou pracovní dobu a možnost práce z domova) na pracovišti tak, aby s nimi mohl projednat operativně aktuální problém. Dále má podezření, že někteří z nich mají zapnutý počítač jen proto, aby na dálku vypadali, že pracují, ale ve skutečnosti tráví čas péčí o domácího mazlíčka. Zaznamenal poznámku od asistentů projektových manažerů, že jim manažeri neodpovídají na dotazy včas a tak brzdi jejich práci a přispívají k nárůstu chybovosti. Stěžuje si, že při poradách mají manažeri projektů tendence příliš rozšiřovat probírané téma a často začnou hovořit o společných mimopracovních tématech souvisejících s péčí o děti. Je naštvaný, že veškerá důležitá obchodní jednání, která probíhají večer, vede jen on sám, protože jeho podřízení musí být večer doma.

Pro práci na FFP je nutno stanovit rámcová pravidla a dohody, o kterých jsou pracovníci informováni a souhlasí s nimi, jinak jim bohužel není možné nabídnout žádné formy flexibility poskytnout. Mezi pravidla, která je nutno stanovit, patří:

- Povinná účast na pravidelných poradách
- Povinnost reagovat na telefon a e-mail kolegům a zákazníkům do stanovené doby a tuto skutečnost namátkově kontrolovat.
- Nastavit kontrolní mechanismus, kdy nadřízený průběžně kontroluje plnění dlouhodobého úkolu
- Porady vedoucí vede tak, aby byla předem zřejmá jejich struktura, aby pracovníci měli připravené podklady
- Vytvořit prostor pro budování vztahů s kolegy (teambuilding)

Příloha 6: Tabulka 8

**Tabulka 8: Intenzita využívání FFP a nástrojů manažerské komunikace při FFP**

| Body za využití FFP<br>v jednotlivých MSP | Nástroje manažerské komunikace při FFP |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|--|---|---|---|---|---|---|---|---|
|   | A                                      | B | C | D | E | F | G | H | I |
| 13  |  |   |   |   | 1 |   |   |   |   |
| 8   |  |   | 1 |   | 1 |   | 1 |   |   |
| 7   |  | 1 |   |   | 1 |   |   |   |   |
| 4   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 7   |  | 1 | 1 |   | 1 |   | 1 |   | 1 |
| 2   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 10  |  |   |   |   | 1 |   | 1 |   |   |
| 2   |  |   | 1 |   | 1 |   |   |   |   |
| 10  | 1                                      |   | 1 |   |   | 1 | 1 |   |   |
| 5   |  | 1 | 1 | 1 | 1 |   | 1 | 1 | 1 |
| 9   |  | 1 | 1 |   | 1 | 1 | 1 |   |   |
| 1   |  |   |   |   |   |   |   | 1 |   |
| 6   |  |   |   |   | 1 | 1 |   |   |   |
| 3   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 2   |  |   |   |   |   | 1 | 1 |   | 1 |
| 3   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 9   |  | 1 | 1 |   |   | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 0   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 2   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 15  |  |   |   |   | 1 | 1 | 1 |   |   |
| 1   |  |   | 1 |   |   |   |   |   |   |
| 3   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 9   |  |   |   |   | 1 |   | 1 |   | 1 |



| Body za využití FFP<br>v jednotlivých MSP | Nástroje manažerské komunikace při FFP |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|--|---|---|---|---|---|---|---|---|
|   | A                                      | B | C | D | E | F | G | H | I |
| 7   | 1                                      |   | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |   |   |
| 15  | 1                                      |   | 1 |   | 1 |   |   |   |   |
| 11  | 1                                      |   | 1 |   | 1 |   |   | 1 |   |
| 15  |  | 1 | 1 |   | 1 |   | 1 |   |   |
| 9   |  |   | 1 | 1 | 1 |   | 1 |   |   |
| 5   |  | 1 | 1 |   |   |   |   |   |   |
| 5   |  | 1 | 1 | 1 |   |   |   |   | 1 |
| 1   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 2   |  |   |   |   |   |   | 1 |   |   |
| 10  |  |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 0   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 2   |  | 1 |   |   | 1 |   | 1 |   |   |
| 0   |  |   |   |   | 1 |   |   |   |   |
| 1   |  | 1 | 1 | 1 |   |   | 1 |   |   |
| 8   | 1                                      |   | 1 |   | 1 |   |   |   |   |
| 0   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 3   | 1                                      |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 6   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 6   | 1                                      |   | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |   |   |
| 5   |  | 1 | 1 |   | 1 |   | 1 |   | 1 |
| 15  |  | 1 | 1 |   | 1 |   |   |   |   |
| 4   | 1                                      |   | 1 | 1 |   |   |   |   |   |
| 5   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 1   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 4   |  |   | 1 |   | 1 | 1 | 1 |   |   |



| Body za využití FFP<br>v jednotlivých MSP | Nástroje manažerské komunikace při FFP |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|--|---|---|---|---|---|---|---|---|
|   | A                                      | B | C | D | E | F | G | H | I |
| 6   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 5   |  |   |   |   | 1 |   |   |   |   |

*Zdroj: Autor*





|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3  | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 9  | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 4  | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 11 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 1  | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 5  | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| 2  | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 15 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 5  | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| 7  | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4  | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 8  | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 5  | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2  | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4  | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 5  | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 8  | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 13 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| 2  | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 6  | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2  | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 6  | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1  | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 10 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 7  | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 15 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 11 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 15 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 9  | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 5  | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 5  | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 1  | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 2  | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| 0  | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 3  | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 0  | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 1  | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| 8  | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| 0  | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 3  | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 6  | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| 6  | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| 5  | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 15 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4  | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| 2  | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| 1  | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| 4  | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4  | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 8  | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 11 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| 13 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4  | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| 3  | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 4  | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 15 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 6  | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 9  | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 10 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 4  | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 15 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| 1  | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| 0  | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| 12 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 9  | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 15 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3  | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 15 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 5  | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 15 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 15 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1  | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 0  | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 6  | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 5  | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

*Zdroj: Autor*

Příloha 8: Metodika

