

# STAV A VÝHLEDY MOBILITNÍHO MANAGEMENTU FIREM A INSTITUCÍ V ČESKÉ REPUBLICE

## CURRENT STATE AND FUTURE PROSPECTS OF CORPORATE AND INSTITUTIONAL MOBILITY MANAGEMENT IN CZECHIA

Mgr. Zdeněk Dytrt  
Mgr. Jana Kočková

Centrum dopravního výzkumu, v. v. i.  
Adresa: Líšeňská 33a, 636 00 Brno  
e-mail: zdenek.dytrt@cdv.cz, jana.kockova@cdv.cz

### Klíčová slova:

dojížděka do práce, řízení mobility, udržitelná mobilita

### Key words:

commuting, mobility management, sustainable mobility

### Abstrakt:

Významným prostředkem k rozvoji udržitelné mobility je koncept mobilitního managementu. Ten usiluje o ovlivnění poptávky po dopravě takovým způsobem, aby došlo k omezení jejich negativních externalit. Příspěvek se zaměřuje na aplikaci mobilitního managementu na úrovni firem a institucí, a to konkrétně v oblasti dojížděky zaměstnanců. Cesty do zaměstnání tvoří podstatnou část všech uskutečněných cest, a proto jsou především na evropské úrovni formulovány strategie, jak je ovlivňovat. Jednou z možností, jak usměrňovat dopravu zaměstnanců, jsou takzvané firemní/institucionální plány mobility. Hlavním cílem příspěvku je odpovědět na otázku, jak je v českém prostředí tento nástroj rozšířen a uplatňován. Za tímto účelem byl proveden reprezentativní průzkum na vzorku 300 respondentů z firem a institucí s 20 a více zaměstnanci. Výzkum zjišťoval současný stav dojížděky pracovníků, míru zájmu organizací o tuto problematiku a rozsah uplatňování mobilitního managementu. Hlavním zjištěním výzkumu je, že tuzemské firmy a instituce v naprosté většině neznají a neaplikují mobilitní management, nejsou motivovány řešit dojížděku zaměstnanců a neplánují ji ovlivňovat ani v budoucnu. Případná změna v této oblasti by mohla být výsledkem aktivity státních nebo samosprávných orgánů, k níž v zahraničí existuje celá řada osvědčených příkladů.

### Abstract:

The concept of mobility management is an essential means of developing sustainable mobility. It seeks to influence the demand for transport to reduce its negative externalities. The paper focuses on applying mobility management at the level of companies and institutions, specifically in employee commute. Journeys to work make up a substantial part of all journeys made; therefore, strategies to influence them are formulated, especially at the European level. One way to regulate commuting is through so-called corporate/institutional mobility plans. The primary goal of this paper is to show how this tool is extended and applied in the Czech environment. For this purpose, a representative survey was conducted on a sample of 300 respondents from companies and institutions with 20 or more employees. The research examined the current state of commuting of employees, the level of interest of organizations in this issue, and the scope of application of mobility management. The main findings of the research are that many companies and institutions do not know and do not apply mobility management; they are not motivated to deal with commuting and do not plan to influence it in

the future. A possible change in this area could come out of the changes on the national or municipal level, for which there are many good practice examples from abroad.

## Úvod

Nejen evropská města v současnosti čelí nárůstu počtu osobních aut. Automobilová doprava vede ke značným problémům souvisejícím s kongescemi, parkováním, nehodovostí a znečištěním životního prostředí. Jedna čtvrtina skleníkových plynů produkovaných v Evropské unii pochází z dopravy a tento podíl stále roste (Evropská komise, 2019). Otázka udržitelnosti dopravy se tedy stává stále relevantnější a hledají se způsoby, jak změnit dopravní chování lidí směrem k udržitelnějším dopravním modům, tj. nahrazování individuální automobilové dopravy veřejnou dopravu, cyklo dopravou, chůzí nebo sdíleným používáním auta – spolujízdu a carsharingem (Nosal, 2009). Postoje lidí a dopravní chování můžeme utvářet pomocí koncepce mobility managementu neboli řízení mobility.

Hlavními cíli mobilitního managementu jsou změna postoje a chování lidí směrem k využívání udržitelných modů dopravy, zlepšení přístupu k veřejné dopravě, uspokojení potřeb mobility efektivním využíváním stávajících dopravních systémů a snížení počtu a délek cest realizovaných motorizovanou individuální dopravou. K řízení mobility dochází prostřednictvím opatření, která můžeme dělit na měkká (poskytování informací, komunikace, organizace služeb, koordinace opatření různých partnerů) a tvrdá (úprava nebo budování infrastruktury) (Nosal, 2009). Opatření také můžeme dělit na podpůrná a odrazující (anglicky pull a push measures), která je vhodné vzájemně doplňovat (Bueno a kol., 2017). Někteří autoři hovoří o metodě cukru a biče, kdy jako cukr mohou působit například dotace pro parkování vozů pro spolujízdu nebo budování zázemí pro cyklisty a jako bič funguje zvýšení poplatků za parkování nebo odstraňování některých parkovacích míst (Guzman, Arellana, Alvarez, 2020).

Dojíždění do/z práce patří mezi nejdůležitější cesty v každodenním životě pracujících a většinou probíhá v době, kdy jsou kapacity komunikací nejvíce vytížené (Cairns, Newson, Davis, 2010). Mobilita evropského obyvatelstva je založena na používání soukromých automobilů. Je tomu tak i v České republice, kde je 50,8 % cest do práce vykonaných autem (Česko v pohybu, 2019). Každodenní dojíždění tak vytváří přibližně 25 % emisí CO<sub>2</sub> v Evropě (Gimenez-Nadal, Molina, Velilla, 2020). Naopak dojíždění pomocí aktivních modů dopravy má mnoho výhod – malý dopad na životní prostředí, menší využití veřejného prostoru než u motorové dopravy a pozitivní zdravotní účinky (Haubolt, 2014; Petrunoff, Wen, Rissel, 2016). Evropské země proto musí zvažovat nové přístupy k plánování každodenní mobility a podpoře dojíždění, které je ekonomicky, sociálně a ekologicky udržitelnější (Gimenez-Nadal, Molina, Velilla, 2020).

V zahraničí se snahy o ovlivnění dojížděky zaměstnanců environmentálně příznivým směrem objevují od 70. let 20. století, kdy byly programy řízení poptávky po dopravě používány v USA, ale také třeba ve Velké Británii či v Nizozemsku jako politické mechanismy pro řešení problémů se znečištěním ovzduší nebo dopravními zácpami (Bueno a kol., 2017). Zhruba od počátku 90. let je zde mobilitní management zaměstnanců trvalou oblastí politického zájmu (Cairns, Newson, Davis, 2010). V mnoha rozvinutých zemích zaměstnávají střední a velké podniky většinu pracovní síly, a proto má řízení mobility zaměstnanců značný potenciál. K jeho naplnění je ale třeba účinné politické podpory a regulací (Petrunoff, Wen, Rissel, 2016). Právě regulativní a podpůrná role státu a samosprávných orgánů je pro řízení mobility zaměstnanců stěžejní, protože samotní zaměstnavatelé se mohou zdráhat investovat svůj čas a zdroje do mobilitního managementu, jelikož se domnívají, že je to odpovědností místních úřadů,

poskytovatelů dopravních služeb nebo jednotlivých zaměstnanců (Bartle, Chatterjee, 2019). Příklady podpůrných opatření najdeme v mnoha evropských zemích například ve formě příspěvků na veřejnou dopravu v Nizozemsku a Maďarsku, příspěvků na cyklodopravu ve Francii nebo možnost nákupu jízdenek na veřejnou dopravu bez daně v Belgii a Rakousku. Regulativní opatření fungují například ve Velké Británii, kde mají lokální autority ze zákona možnost uzavřít právní dohodu s developerem o zajištění opatření na podporu udržitelné mobility zaměstnanců jako předpoklad schválení územního rozhodnutí (Rye, 2002).

Účinností a vnímanou výhodností jednotlivých opatření se zabývá řada vědeckých studií. Například Bueno a kol. (2017) si položili otázku, zda opatření, která ztraktivňují jednotlivé druhy dopravy, účinně podporují udržitelnou dojížděku. S využitím dat z průzkumů dopravního chování v New Yorku a New Jersey potvrdili, že rozhodnutí jet veřejnou dopravou se dá opravdu vysvětlit poskytnutými benefity ve formě předplatní jízdenky na veřejnou dopravu nebo finanční náhradou jízdenek. Naopak poskytování benefitů spojených s individuální dopravou, jako je bezplatné parkování nebo mýtné či náhrada ujetých kilometrů, je silně spojeno s nízkou pravděpodobností výběru veřejné dopravy a aktivních modů dopravy pro cesty do práce. Toto zjištění potvrzuje, že zaměstnavatelem placené benefity pro automobilisty nepřispívají k prosazování cílů udržitelnosti (Bueno a kol., 2017).

Další současná studie z jihozápadní Anglie (Bartle, Chatterjee, 2019) zjišťovala pomocí hloubkových rozhovorů s vyššími manažery firem jejich vnímání podpory udržitelné mobility. Výsledky ukázaly, že všichni dotazovaní manažeři vnímají nepřímé ekonomické přínosy podpory udržitelných alternativ k dojíždění. Mezi ně řadili zmírňování dopravních zácp, a tím snížení souvisejících zpoždění a stresu; pomoc při zvládnání nadměrné poptávky po parkování; zlepšení pohody zaměstnanců; rozšíření možností nábory mezi pracovníky, kteří nemají přístup k autu; zvýšení produktivity a plnění environmentálních cílů. Přínosy byly však považovány za okrajové, pokud organizace nečelila konkrétnímu dopravnímu problému. Zaměstnavatelé, kteří vnímali největší výhody, byli také nejochotnější spolupracovat s veřejnými orgány na zavádění nových opatření na pracovišti (Bartle, Chatterjee, 2019).

Základním nástrojem mobilitního managementu jsou strategické plány. Firemní nebo též institucionální plány mobility zaměstnanců jsou zpracovány pro jedno pracoviště nebo společně pro několik společností sídlících ve stejné geografické oblasti, což umožňuje kolektivní akci a racionalizaci zdrojů a prostředků (Mobility Plans, 2016, s.10). Firemní plány mobility jsou relativně mladým fenoménem, který dosud není důkladně prozkoumán. Většina existujícího výzkumu týkajícího se dojížděky do zaměstnání se tradičně zaměřuje na analýzu chování jednotlivých dojíždějících (např. Gimenez-Nadal, Molina a Velilla, 2020), dopadem jednotlivých opatření (např. Bueno a kol., 2017) nebo na analýzu na úrovni obce (např. Rietveld, Daniel, 2004). Vzhledem k tomu, že plány firemní mobility jsou příslibem zvýšení aktivního cestování do práce, zaslouží si pozornost výzkumných pracovníků, odborníků z praxe i tvůrců politik (Petrunoff, Wen, Rissel, 2016).

Zásadní otázkou, kterou si autoři ve vztahu k firemním plánům kladou, je, na čem závisí jejich úspěšnost, tedy za jakých podmínek mají opravdu pozitivní dopad na snižování individuální automobilové dopravy. Rye (2002) na základě zkušeností z Velké Británie ukazuje na významnou roli vlády, která musí definovat jasné cíle pro udržitelnou dojížděku do práce, ale také na vliv dopravních problémů, se kterými se firmy potýkají. Cairns, Newson a Davis (2010) analyzovali 20 případových studií firemních plánů mobility ve Velké Británii s cílem definovat faktory úspěšnosti plánů. Došli k závěru, že změny dopravního chování lze dosáhnout v různých kontextech a pomocí různých opatření, důležité je však mít podporu

vysokého managementu a komplexní strategii, která se věnuje parkování aut, zlepšování podmínek pro chůzi a jízdu na kole, hromadné dopravě a sdílení aut. Opatření specifická pro jednotlivé druhy dopravy mohou být doplněna marketingovými iniciativami. Samotné marketingové aktivity bez dalších opatření ale nemají na změnu dopravního chování vliv. Kromě iniciativy zaměstnavatele je zapotřebí i národní strategie na podporu firemních plánů mobility. Nutná je i úzká spolupráce s ostatními zainteresovanými subjekty – místními úřady, dalšími zaměstnavateli či poskytovateli služeb (Cairns, Newson, Davis, 2010).

Nejnovější studie (Esztergár-Kiss, Zagabria, 2021) identifikuje tři oblasti, na kterých závisí efektivita plánů – na zaměstnavateli, jeho zájmu a ochotě podporovat realizaci opatření, na samotných zaměstnancích a na vnějších faktorech. Roli zaměstnanců vyzdvihuje i Vanoutrive a kol. (2010), kteří tvrdí, že pro úspěch plánů pracovní mobility je nezbytné silné uvědomění zaměstnanců a dialog mezi zaměstnavateli a zaměstnanci.

Situace ohledně mobilitního managementu na území České republiky doposud nebyla uspokojivě popsána. Hlavním cílem našeho příspěvku je zjistit, jak je mobilitní management rozšířen v našem kontextu a jak se k němu vztahují firmy a instituce působící na území České republiky. Ke zodpovězení těchto otázek jsme přistoupili ve dvou krocích. Nejprve jsme provedli rešerši uskutečněných firemních plánů mobility a následně jsme realizovali kvantitativní dotazníkové šetření mezi tuzemskými firmami. Jeho pomocí jsme zjišťovali, zda dotázané subjekty v současnosti řeší problémy s dojížděnkou zaměstnanců a jestli v této oblasti přijímají nějaká opatření. Zajímala nás také spontánní a podpořená znalost konceptu mobilitního managementu, rozsah jeho aktuálního využívání, motivy a bariéry pro řízení mobility a vliv případné podpory ze strany státních či jiných institucí na toto rozhodování.

## **1. Současný stav MM v ČR**

Reálnou situaci v oblasti přijímání institucionálních mobilitních plánů v České republice shrnuje dokument Analýza stávajícího stavu tvorby institucionálních plánů mobility v ČR (Šindelář, 2021). Z analýzy vyplývá, že v České republice existuje nejspíš jen několik desítek zpracovaných plánů firem nebo institucí. Většinou akcentují analytickou část a nemají příliš rozpracovaná opatření ke zlepšení stavu a způsob jejich vyhodnocování.

Ministerstvo dopravy ČR počítá s realizací plánů firemní mobility až od roku 2021 ve strategii Dopravní politika České republiky pro období 2021–2027 s výhledem do roku 2050, která definuje opatření č. 1.3.1.10: „Zlepšovat podmínky pro pravidelné dojíždění do zaměstnání a škol, a to i jako součást firemních a školních plánů mobility.“ Dalším strategickým dokumentem Ministerstva dopravy ČR, který počítá v budoucnu s řízením mobility ve firmách a institucích, je Koncepce městské a aktivní mobility pro období 2021–2030. Koncepce stanovuje cíl 2.1.2.1.: „Snížení stupně automobilizace a snížení podílů cest IAD ve městech“, přičemž tohoto cíle má být dosaženo mimo jiné podporou vzniku firemních plánů mobility u středních a větších firem (podpora carpoolingu zaměstnanců a řešení parkovacích míst pro tento účel, parkovací zařízení pro cyklo dopravu, hygienické zázemí pro cyklisty, motivace zaměstnanců k využívání VHD apod.).

### **1.1 Dostupné metodiky pro institucionální mobilitní management**

Jednou z prvních tuzemských aktivit v oblasti firemních plánů mobility byla metodika Nadace Partnerství z roku 2011 ke zpracování plánů mobility (Šmíd, Lukešová, Mourek, 2011). Mobilitní management je zde chápán především jako „měkká“ strategie využívající organizační, koordinační a motivační opatření k ovlivnění poptávky po dopravě. Metodika akcentuje podstatnou roli lidského faktoru pro úspěšný start a rozvoj plánu mobility: důležitý je schopný koordinátor projektu, podpora vedení organizace a co nejširší zapojení zaměstnanců. Projekt musí pravidelně provádět informační a propagační akce a reagovat na změny v situaci organizace i zaměstnanců. Metodika obsahuje i konkrétní návody pro realizaci jednotlivých činností, například sestavení pracovní skupiny či skupin, provedení průzkumu dopravního chování nebo sestavení akčního plánu.

Další metodika pro zavádění mobilního managementu vznikla v roce 2017 jako součást evropského projektu Movecit (Sváčková, 2017). Podrobně popisuje jednotlivé etapy implementace mobilního plánu. V souladu se zaměřením projektu Movecit vychází především z podmínek institucí ve veřejné sféře – městských úřadů, univerzit, nemocnic. Metodika je doplněna příklady úspěšných řešení z několika evropských států zapojených v programu.

## **1.2 Existující české institucionální mobilitní plány**

Nadace Partnerství také v roce 2013 zpracovala jeden z prvních komplexních firemních mobilitních plánů v českém prostředí – Plán mobility pro společnosti působící v objektu Technologického parku Brno. V areálu v době vzniku plánu pracovalo přes 4 000 osob v 17 firmách, v blízkosti rovněž sídlily tři fakulty Vysokého učení technického. Cílem plánu bylo usnadnění každodenní dopravy do prostor technologického parku a pohybu uvnitř areálu. Důraz byl kladen na co největší využití alternativ k jízdě autem. Opatření přijatá v rámci plánu zahrnovala posílení některých linek hromadné dopravy na základě diskuse s brněnským dopravním podnikem, vytvoření online nástroje pro carpooling, preferenci uživatelů carpoolingu při parkování v areálu nebo zlepšení infrastruktury pro cyklisty (Pěrková, 2019).

Významným příspěvkem v oblasti firemních plánů mobility byly aktivity města Litoměřice v české části evropského projektu Movecit. Ve spolupráci s Nadací Partnerství byly zpracovány podrobné plány mobility Městského úřadu Litoměřice (Plán mobility MÚ Litoměřice, 2018) a Nemocnice Litoměřice (Plán mobility Nemocnice Litoměřice, 2018). Mobilitní plány na základě detailní analýzy dostupných dat zmapovaly dostupnost sídel městského úřadu a nemocnice jednotlivými typy dopravy a provedly audit dopravní situace budov. Průzkumy dopravního chování poskytly údaje zejména o dělbě přepravní práce při dojíždění zaměstnanců a o situaci v oblasti parkování. Výzkum také vymezil potenciál pro možné změny dopravního chování vedoucí k omezení individuální automobilové dopravy. V návrhové části plánu si obě instituce stanovily specifické cíle, které se zaměřovaly na různé formy propagace a podpory udržitelných způsobů cestování do práce, na zlepšení dostupnosti svých sídel těmito formami dopravy a také na optimalizaci parkovací politiky. Protože paralelně s přípravou obou institucionálních mobilitních plánů probíhaly práce na celoměstském plánu udržitelné mobility, byly některé podněty konzultovány s tvůrci tohoto dokumentu (např. frekvence, trasování a návaznosti spojů městské hromadné dopravy nebo úprava parkovací politiky v okolí nemocnice).

Další firemní mobilitní plány podle zpracované analýzy (Šindelář, 2021) často nejsou kompletní ve smyslu používaných metodik, obsahují např. pouze výstupy z výzkumů dopravního chování, nenavazují na ně ovšem žádné další kroky. Navrhovaná opatření jsou často nerealistická.

## **2. Výzkum postojů firem a institucí k zaměstnanecké mobilitě a mobilitnímu managementu**

Abychom zjistili, jak se k problematice dojížděky zaměstnanců a jejího ovlivňování reálně staví firmy a instituce v České republice a jak znají a hodnotí koncept mobilitního managementu, provedli jsme sociologický výzkum na reprezentativním vzorku tuzemských ekonomických subjektů.

### **2.1 Metoda výzkumu**

Cílem výzkumu bylo zmapovat postoje tuzemských firem a institucí k problematice mobilitního managementu. Pro sběr dat byla proto zvolena metoda kvantitativního dotazníkového průzkumu na reprezentativním vzorku těchto subjektů, která umožňuje získat informace od relativně velkého počtu subjektů s různými charakteristikami z hlediska velikosti, oboru činnosti a regionu.

Sběr dat probíhal v období od 15. 7. do 6. 8. 2021, provedla jej agentura FOCUS – Centrum pro sociální a marketingovou analýzu. Respondenty byly osoby, které v úvodu dotazníku deklarovaly schopnost a ochotu poskytnout základní informace o dojízděce zaměstnanců dané firmy nebo instituce. Dotázané organizace byly osločovány na základě kvótního výběru. Kvótními znaky byly velikost organizace (definovaná počtem zaměstnanců), lokalita jejího sídla (region NUTS II) a obor činnosti (dle kódu NACE). Výběrový soubor čítající odpovědi 300 respondentů je tak reprezentativní na populaci ekonomických subjektů sídlících v ČR s 20 a více zaměstnanci.

Zdrojem kontaktů byla veřejně dostupná databáze Albertina. Sběr dat byl proveden pomocí kombinace metod CATI (telefonické dotazování) a CAWI (online vyplňování dotazníku respondentem).

### **2.2 Problémy s dojížděkou zaměstnanců a způsoby jejich řešení**

Tuzemské firmy a instituce se v oblasti dojížděky zaměstnanců do práce výrazněji neangažují. Největší část z nich uvádí, že o způsobech dopravy svých zaměstnanců do práce mají přehled, ale žádná opatření v této oblasti nepodnikají (47 %). Necelá čtvrtina se dojížděním zaměstnanců vůbec nezabývá (22 %). Stejně velký podíl respondentů uvádí, že jejich organizace cestování zaměstnanců do práce sleduje a řeší případné problémy (22 %). Necelá desetina firem a institucí se dojížděním zaměstnanců pravidelně věnuje a přijímá preventivní opatření (9 %).

Zda se instituce rozhodnou pro některou z forem ovlivňování dojížděky zaměstnanců závisí především na tom, jestli v této oblasti čelí nějakým problémům. Nejčastěji jsou zmiňovány problémy s parkováním (34 %), s mírným odstupem následují nevhodné jízdní řády hromadné dopravy (32 %) a její malá frekvence (30 %). 29 % firem a institucí se setkává s pozdními příchody zaměstnanců kvůli kolonám a dopravním zácpám. Méně často jsou uváděny problémy spojené s nemotorovými způsoby dopravy: zázemí pro dojíždění na kole chybí nebo nevyhovuje ve 13 % organizací, o špatné pěší dostupnosti se zmiňuje 12 % respondentů.

**Tabulka 1: Hlavní problémy zaměstnanců při dojíždění do práce – možnost více odpovědí**

	počet odpovědí	v %
problémy s parkováním po příjezdu do práce	102	34 %
jízdní řád spojů hromadné dopravy neodpovídá příchodům a odchodům zaměstnanců	95	32 %
malá frekvence spojů hromadné dopravy	89	30 %
pozdní příchody kvůli kolonám, dopravním zácpám	87	29 %
nedostatečná kapacita spojů hromadné dopravy	39	13 %
chybějící nebo nevyhovující zázemí pro dojíždění na kole	38	13 %
špatná pěší dostupnost pracoviště	37	12 %
nevhodné umístění zastávky či zastávek hromadné dopravy	31	10 %
špatná dostupnost pracoviště na kole	23	8 %
jiné problémy	35	12 %

*Zdroj: vlastní výzkum*

Tuzemské firmy a instituce se v oblasti dojížděky zaměstnanců do práce výrazněji neangažují. Největší část z nich uvádí, že o způsobech dopravy svých zaměstnanců do práce mají přehled, ale žádná opatření v této oblasti nepodnikají (47 %). Necelá čtvrtina se dojížděním zaměstnanců vůbec nezabývá (22 %). Stejně velký podíl respondentů uvádí, že jejich organizace cestování zaměstnanců do práce sleduje a řeší případné problémy (22 %). Necelá desetina firem a institucí se dojížděním zaměstnanců pravidelně věnuje a přijímá preventivní opatření (9 %).

Respondenti byli také dotázáni, zda jejich organizace přijala některé z opatření pro usnadnění dojížděky do práce. Nejčastěji firmy a instituce sáhly k úpravám pracovní doby pro zaměstnance, kteří mají potíže s dojížděním (35 %) a ke zřízení nebo navýšení počtu vyhrazených parkovacích míst (33 %). Pětina z nich vybudovala nebo zlepšila zázemí pro dojíždění na kole (20 %).

**Tabulka 2: Opatření přijatá pro zlepšení podmínek pro cestování zaměstnanců – možnost více odpovědí**

	počet odpovědí	v %
úpravy pracovní doby pro zaměstnance, kteří mají s dojížděním potíže	106	35 %
zřízení nebo navýšení počtu vyhrazených parkovacích míst	99	33 %
vybudování nebo zlepšení zázemí pro dojíždění na kole	60	20 %
rozšíření možnosti využívání služebních aut pro zaměstnance	47	16 %
podpora sdílení aut, společných jízd	43	14 %
jednání s institucemi s cílem zlepšit podmínky pro cestování do práce	27	9 %
úpravy poskytovaných zaměstnaneckých benefitů	27	9 %
zlepšení informovanosti zaměstnanců o různých možnostech dojížděky	14	5 %
Jiné	9	3 %

*Zdroj: vlastní výzkum*

Dojížděky do zaměstnání se týkají i některé ze zaměstnaneckých benefitů, které firmy svým pracovníkům nabízejí. Při výzkumu jsme se dotazovali zvláště na benefity poskytované všem zaměstnancům organizace a zvláště na ty, které jsou nabízeny pouze některým pracovníkům. Plošně je nejčastěji nabízena možnost bezpečného parkování kol (73 %), dále možnost využívat sprchy a šatny (69 %) a vyhrazené parkoviště (62 %). Mezi benefity poskytovanými pouze některým kategoriím pracovníků dominují úpravy pracovní doby: možnost občasné práce z domu (59 %) a flexibilní pracovní doba (46 %).

S ohledem na budoucnost má pouze 8 % z dotazovaných firem a organizací v nejbližších 12 měsících v úmyslu ve větší míře podnikat nová opatření v oblasti dojížděky zaměstnanců. Téměř v polovině případů jde o zvýšení počtu parkovacích míst.

### 2.3 Znalost a využívání mobilitního managementu

Spontánní znalost pojmů mobilitní management a mobilitní plány je mezi dotázanými nízká. Nikdo neuvedl, že má s uplatňováním těchto konceptů praktickou zkušenost. Desetina respondentů volila odpověď, že myšlenku mobilitního managementu a mobilitních plánů zná, zkušenost s ní ale nemá. 29 % dotázaných deklarovalo znalost pojmů, ale bez bližších informací a 61 % uvedlo, že tyto termíny nezná a nemá s nimi spojené žádné představy.

Je nutno poznamenat, že pojmy mobilitní management a mobilitní plány spontánně neznali ani někteří z dotázaných, kteří po jejich následném vysvětlení uvedli, že je jejich organizace využívá. Lze se tedy domnívat, že přijetí opatření v oblasti dojíždění zaměstnanců je motivováno především potřebou řešit existující praktické problémy, nikoliv „přihlášením se“ organizace k myšlence mobilitního managementu. Míra deklarované informovanosti o možnostech řízení mobility mobilitním managementu je vyšší ve firmách a institucích s větším počtem zaměstnanců.

Využívání mobilitního managementu nebo některých jeho prvků poté, co jim byl krátce představen, ve své organizaci deklarovalo 5 % dotázaných. Přijetí tohoto konceptu deklarují častěji firmy a instituce s menším počtem zaměstnanců, rozdíly mezi jednotlivými velikostními kategoriemi jsou ovšem malé. Z hlediska oboru činnosti je využívání typické zejména pro organizace ze segmentu obchodu, ubytování a stravování (8 %). Organizace, které uvedly, že mobilitní plány využívají, realizují dva okruhy opatření, a to vybudování zázemí pro bezmotorové způsoby dopravy (71 %) a změny v oblasti pracovní doby nebo rozšíření možnosti práce z domu (57 %). Zavedení mobilitního managementu organizace respondentů financovaly především z vlastního rozpočtu (71 %). Dva dotázaní uváděli, že tato operace s sebou žádné náklady nenesla (14 %). Pouze ve dvou organizacích je plnění cílů mobilitního plánu sledováno a vyhodnocováno.

Organizace, které deklarovaly, že mobilitní management nebo některé jeho prvky využívají, jsou motivovány především snahou řešit problémy s dojížděním zaměstnanců. Další motivy jako společenská zodpovědnost nebo reakce na nespokojenost zaměstnanců byly uváděny podstatně méně často. Je ovšem nutno podotknout, že k motivům pro zavedení mobilitního managementu se vyjadřoval jen velmi malý počet dotázaných – celkem 14 zástupců firem a institucí, kteří sami uvedli, že nějakou podobu mobilitního managementu využívají. Vypovídací hodnota těchto dat je tedy pouze omezená.

**Tabulka 3:** *Hlavní motiv pro přijetí mobilitního managementu v organizaci – pouze ti, kdo mobilitní management využívají (N=14)*

	počet odpovědí	v %
snaha vedení řešit problémy s dojížděnkou	9	64 %
společenská zodpovědnost, starost o životní prostředí	2	14 %
nespokojenost zaměstnanců s podmínkami pro cestování do práce	1	7 %
zavedení MM nám umožnilo ucházet se o zajímavé zakázky, projekty	1	7 %
zlepšení zdravotního stavu zaměstnanců	1	7 %
Celkem	14	100 %

*Zdroj: vlastní výzkum*



Přijetí mobilitního managementu ve firmách a institucích, které jej doposud nevyužívají, nemá moc velkou podporu. Jen 12 % dotázaných se domnívá, že mobilitní management by byl pro jejich organizaci přínosný, opačný názor mají dvě třetiny respondentů (66 %) a necelá čtvrtina neví (22 %).

Dotázaní, jejichž organizace mobilitní management nevyužívá a využívat nechce, jako důvod uvádějí především neexistenci problémů s dojížděním, a tudíž i malou motivaci pro jakékoliv změny (72 % ze 188 subjektů, které mobilitní management nevyužívají a nevnímají jej jako výhodný). Téměř polovina z těchto respondentů svou organizaci pokládá za příliš malou, než aby se jim tento krok vyplatil a více než čtvrtina preferuje postupné řešení konkrétních problémů. Pětina z tohoto segmentu dotázaných se přiklonila k výroku, že dojíždka do práce je věcí zaměstnanců, nikoliv organizace.

**Tabulka 4: Bariéry přijetí mobilitního managementu v organizaci – pouze ti, kdo MM nevyužívají a potenciální přijetí nepovažují za výhodné, možnost více odpovědí (N=188)**

	počet odpovědí	v %
nemáme s dojíždkou zaměstnanců problémy, není důvod pro zavedení	136	72 %
jsme malá organizace, nevyplatilo by se to	85	45 %
řešíme konkrétní problémy tak, jak přicházejí	50	27 %
dojíždka do práce je záležitostí zaměstnanců, nepokládáme za nutné se tím zabývat	40	21 %
nemáme personální nebo časovou kapacitu řešit tyto problémy	38	20 %
je to příliš komplikované, zbytečná byrokracie	16	9 %
Jiné	7	4 %

*Zdroj: vlastní výzkum*

Skepsa respondentů vůči řízení mobility zaměstnanců mobilitním managementu se příliš nemění ani v případě, kdy by v souvislosti s ním bylo možno získat nějakou formu podpory (finanční, odborné či jiné). 60 % z dotázaných, kteří mobilitní management nevyužívají, se domnívá, že ani v tomto případě by o jeho přijetí neuvažovali, čtvrtina nemá jasný názor a pouze 15 % předpokládá, že možnost získání podpory by je mohla pozitivně motivovat.

Firmy, které mobilitní management nevyužívají, ale uvažovaly by o jeho zavedení v případě získání podpory, mají zájem především o různé formy finančních podpor a dotací. Projevuje se to zejména při analýze spontánních odpovědí, kdy téměř polovina respondentů za preferovanou formu podpory označuje blíže neupřesněnou finanční podporu či dotaci (48 %). S odstupem následuje zájem o odbornou podporu, know-how a dobrou praxi (14 %) a o nespecifikovanou formu příspěvku na dopravu zaměstnancům (14 %). Desetině dotázaných by vyhovovaly slevy na hromadnou dopravu pro zaměstnance, stejně velká je podpora zřízení parkovacích míst anebo dotace na jejich vybudování. Z dalších spontánních návrhů lze zmínit daňovou uznatelnost výdajů na mobilitní management, vybudování cyklistické infrastruktury nebo minimalizaci administrativní zátěže.

Zásadní motivační potenciál finančních forem podpory zavádění mobilitního managementu se potvrzuje i při výběru ze sady nabídnutých položek. Největší zájem respondenti projevují o dotace na náklady spojené se zpracováním mobilitního plánu a o možnost čerpání dotací pro organizace se zpracovaným mobilitním plánem.

**Tabulka 5:** *Preferované formy podpory – pouze ti, kdo mobilní management nevyužívají, ale uvažovali by o něm v případě nabídky podpory; možnost více odpovědí (N=42)*

	počet odpovědí	v %
dotace na náklady spojené se zpracováním mobilního plánu	24	57 %
možnost čerpání dotací pro organizace se zpracovaným mobilním plánem	22	52 %
propagace Vaší organizace jako zodpovědného zaměstnavatele / podnikatele	14	33 %
odborná pomoc při zavádění mobilního plánu	13	31 %
spoluúčast při budování potřebné infrastruktury	9	21 %
podpora při jednání s dopravci o zlepšení podmínek pro cestování hromadnou dopravou	8	19 %

*Zdroj: vlastní výzkum*

## Závěr

Výstupy z našeho výzkumu ukazují, že pro tuzemské organizace není dojížděka zaměstnanců tématem, jimž by se ve větší míře zabývaly, protože ji nevnímají jako problém. Pouze 9 % z dotazovaných firem a institucí nějakým způsobem ovlivňuje způsob dopravy zaměstnanců do práce, a to zejména v otázkách parkování, případně budování zázemí pro cyklisty. Výzkum zjišťoval také znalosti a využívání konceptu mobilního managementu a mobilních plánů. Tato znalost byla mezi respondenty velmi malá, deklarované využívání mobilního managementu lze interpretovat spíše jako ad hoc řešení různých praktických problémů než koncepčně plánovanou aktivitu. Třetím zkoumaným tématem byly motivy a bariéry související s implementací mobilního managementu ve firmách. Motivem pro řízení mobility byly především existující problémy s dojížděkou, bariérou implementace naopak vnímaná bezproblémovost dojíždění a související nízká priorita tématu. Nabídka poskytnutí nějaké formy externí podpory zájem o management mobility zvýšila jen mírně. Z dat vyplývá, že o řešení situace s dojížděním neusilují ani sami zaměstnanci.

Přestože jsou v České republice k dispozici zdařilé metodiky na tvorbu plánů firemní mobility a existuje i několik inspirativních příkladů realizace, zůstává řízení mobility zaměstnanců velice marginální záležitostí. Organizace většinou nemusí řešit větší problémy spojené s dojížděkou zaměstnanců (s výjimkou parkování), k aktivnějšímu přístupu nejsou nuceny ani stávající legislativou. Situace v České republice je tedy odlišná od té, kterou známe z některých západoevropských zemí či USA, kde je dlouholetá tradice řízení mobility a zájem o ni stále roste díky výhodám, které mobilní management přináší (Van Malderen a kol., 2013), ale také díky společenské zodpovědnosti firem a vládním nařízením nebo pobídkám (Cairns, Newson, Davis, 2010). Podpora vlád či samospráv se může projevat několika způsoby, ať už poradenstvím v oblasti řízení mobility, facilitací komunikace mezi jednotlivými subjekty (Bartle, Chatterjee, 2019) nebo propagací toho, co úspěšné plánování dojížděky v praxi obnáší (Cairns, Newson, Davis, 2010). Velmi populární jsou také finanční benefity pro zaměstnance či fondy pro zaměstnavatele na podporu udržitelné mobility. Systém České republiky a mnoha dalších evropských zemí stále upřednostňuje dojíždění autem prostřednictvím poskytování služebního vozidla zaměstnancům pro soukromé účely s velmi výhodnými daňovými sazbami, což podněcuje k vysokému využívání automobilů a znevýhodňuje jiné, udržitelnější a zdravější způsoby dopravy (Haubolt, 2014). Je tedy zřejmé, že má-li se tento stav změnit, bude nutná

nějaká forma aktivního přístupu a podpory ze strany státu nebo samosprávných orgánů, která v současné době chybí. Bez této podpory je řešení dojížděky ponecháno na samotných zaměstnancích, jejichž možnost ovlivňovat podmínky pro udržitelnou mobilitu je omezená.

Náš výzkum představuje první sondu do problematiky firemních plánů mobility. K hlubšímu pochopení celého fenoménu by bylo vhodné navázat na naše šetření kvalitativním výzkumem jak mezi organizacemi, které nějaké prvky řízení mobility zaměstnanců uplatňují, tak i mezi těmi, kdo se k němu staví skepticky. Hlubší pochopení motivací a výchozí situace by podle našeho názoru mohlo doplnit prezentovaná zjištění z kvantitativního výzkumu a umožnit plastičtější interpretaci převažujícího rezervovaného přístupu k této problematice.

## **Literatura:**

BARTLE, Caroline; CHATTERJEE. Kiron Employer perceptions of the business benefits of sustainable transport: A case study of peri-urban employment areas in South West England. *Transportation Research Part A*. 2019, 126, 297–313. ISSN 0965-8564.

BUENO, Paola C., GOMEZ, Juan, PETERS, Jonathan R., a VASSALLO, Jose M. Understanding the effects of transit benefits on employees' travel behavior: Evidence from the New York-New Jersey region. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*. 2017, 99, 1–13. ISSN 0965-8564.

CAIRNS, Sally, NEWSON, Carey, DAVIS, Adrian. Understanding successful workplace travel initiatives in the UK. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*. 2010, 44(7), 473–494. ISSN 0965-8564.

Česko v pohybu. [online], 2019. [cit. 2021-11-11] Dostupné z: <https://www.ceskovpohybu.cz/>.

ESZTERGÁR-KISS, Domokos, ZAGABRIA, Conrado B. Method development for workplaces using mobility plans to select suitable and sustainable measures. *Research in Transportation Business & Management*. 2021, 40, 100544. ISSN 2210-5395.

EVROPSKÁ KOMISE. *Zelená dohoda pro Evropu*. [online], 2019. [cit. 2021-11-11] Dostupné z: [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal/transport-and-green-deal\\_cs](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal/transport-and-green-deal_cs).

GIMENEZ-NADAL, Ignacio J., MOLINA, José A., VELILLA, Jorge. Trends in commuting time of European workers: A cross-country analysis. *IZA Discussion Papers*, 2020.

GUZMAN, Luis A, ARELLANA, Julian, ALVAREZ, Vilma. Confronting congestion in urban areas: Developing Sustainable Mobility Plans for public and private organizations in Bogotá. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*. 2020, 134, 321–335. ISSN 0965-8564.

HAUBOLT, Holger. *Commuting: Who Pays the Bill – Overview of fiscal regimes for commuting in Europe and recommendations for establishing a level playing-field*. [online], 2014. [cit. 2021-11-11] Dostupné z: [https://ecf.com/sites/ecf.com/files/141117-Commuting-Who-Pays-The-Bill\\_2.pdf](https://ecf.com/sites/ecf.com/files/141117-Commuting-Who-Pays-The-Bill_2.pdf).

*Mobility Plans. A Guide for Companies and Institutions.* [online], 2016. [cit. 2021-11-15] Dostupné z: [https://www.vd.ch/fileadmin/user\\_upload/themes/mobilite/DGMR/offre\\_mobilite\\_a\\_dispositi on/Multimodalite/EN\\_brch\\_A5\\_GuidePlanMobiliteEntreprises\\_17.05.16.pdf](https://www.vd.ch/fileadmin/user_upload/themes/mobilite/DGMR/offre_mobilite_a_dispositi on/Multimodalite/EN_brch_A5_GuidePlanMobiliteEntreprises_17.05.16.pdf).

NOSAL, Katarzyna. How to Change the Travellers' Mobility Behaviours? Examples of Mobility Plans. *Communications-Scientific letters of the University of Zilina*. 2009, 11(4), 52–55.

PĚRKOVÁ, Denisa. *Firemní plány mobility na území města Brna*. Brno 2019. Bakalářská diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta.

PETRUNOFF, Nicolas, WEN, Li M., RISSEL, Chris. Effects of a workplace travel plan intervention encouraging active travel to work: outcomes from a three-year time-series study. *Public Health*. 2016, 135, 38–47. ISSN 0033-3506.

*Plán mobility Městského úřadu Litoměřice.* [online], 2018. [cit. 2021-11-15] Dostupné z: <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Movecit/Workplace-Mobility-Plan---Municipality-of-Litomerice---Czech.pdf>.

*Plán mobility Nemocnice Litoměřice, a. s.* [online], 2018. [cit. 2021-11-15] Dostupné z: <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Movecit/Workplace-Mobility-Plan---Litomerice-Hospital---Czech-Republ.pdf>.

RIETVELD, Piet, DANIEL, Vanessa. Determinants of bicycle use: do municipal policies matter? *Transportation Research Part A: Policy and Practice*. 2004, 38(7), 531–550. ISSN 0965-8564.

RYE, Tom. Travel plans: do they work? *Transport Policy*. 2002, 9(4): 287–298. ISSN 0967-070X.

SVÁČKOVÁ, Simona. *Sustainable commuting. Handbook on developing, monitoring and evaluation of the workplace mobility plan*. Czech Environmental Partnership Foundation, 2017.

ŠINDELÁŘ, Michal. *Analýza stávajícího stavu tvorby institucionálních plánů mobility v ČR*. Technická zpráva projektu Mobesa – Podpora alternativních řešení mobility v environmentálně citlivých oblastech. [online], 2021. Dostupné z: [http://mobilita-ieep.cz/media/ysboeb31/mobesa\\_tz\\_plany-mobility-v-cr.pdf](http://mobilita-ieep.cz/media/ysboeb31/mobesa_tz_plany-mobility-v-cr.pdf).

ŠMÍD, Petr, LUKEŠOVÁ, Petra, MOUREK, Daniel. *Plány mobility. Přínos pro podniky a instituce*. Nadace Partnerství, Brno, 2011.

VAN MALDEREN, Laurent a kol. Exploring the profession of mobility manager in Belgium and their impact on commuting. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*. 2013, 55, 46–55. ISSN 0965-8564.

VANOUTRIVE, Thomas a kol. Mobility management measures by employers: overview and exploratory analysis for Belgium. *European Journal of Transport and Infrastructure Research*. 2010, 10(2), 121–141. ISSN 1567-7141.

## **Poděkování**

Tento článek byl vytvořen za finanční podpory Ministerstva dopravy v rámci programu dlouhodobého koncepčního rozvoje výzkumných organizací.

## **O autorech**

Zdeněk Dytrt je sociolog pracující v Centru dopravního výzkumu, v. v. i. na pozici výzkumného pracovníka. Věnuje se sociologickým aspektům dopravy, problematice udržitelné mobility a sociálně-vědným výzkumným projektům v těchto oblastech.

Jana Kočková je socioložka pracující jako výzkumnice Centru dopravního výzkumu, v. v. i. Zabývá se problematikou udržitelné mobility, genderovými aspekty v dopravě a strategickým plánováním mobility.