

Analýza zkušeností zaměstnavatelů na „chráněném“ trhu práce s krizovým řízením a schopnost uplatnit je v krizových situacích, které lze v budoucnu očekávat

vypracovaná v rámci aktivit na podporu sociálního dialogu v oblasti výrobního družstevnictví podle § 320 262/2006 Sb., zákoníku práce, aktivita B3

EVALUAČNÍ ZPRÁVA

Datum: 20.12.2022

1. ÚVOD	3
2. ŠETŘENÍ	4
2.1 METODOLOGIE	4
2.2 PRŮBĚH ŠETŘENÍ	4
3. HLAVNÍ ZJIŠTĚNÍ	5
3.1 HLAVNÍ ZJIŠTĚNÍ V RÁMCI DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	5
3.2 HLAVNÍ ZJIŠTĚNÍ V RÁMCI TELEFONICKÝCH ROZHOVORŮ	12
3.3 HLAVNÍ ZJIŠTĚNÍ V RÁMCI FOKUSNÍCH SKUPIN	13
4. ZÁVĚR A DOPORUČENÍ	15

1. Úvod

Tato evaluační zpráva byla zaměřena, v souladu s nastavením aktivit na podporu sociálního dialogu v oblasti výrobního družstevnictví podle § 320 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, na hodnocení KA B3 – Analýza zkušeností zaměstnavatelů na „chráněném“ trhu práce s krizovým řízením a schopnost uplatnit je v krizových situacích, které lze v budoucnu očekávat.

Základní přístup pro zpracování evaluace lze charakterizovat jako smíšený evaluační design (tzv. mixed Methods) zahrnující jak kvantitativní, tak kvalitativní metody sběru a analýzy dat.

Obecně je možné konstatovat, že situace na trhu práce v České republice přes velmi příznivou situaci v podobě nízké nezaměstnanosti prochází mnoha změnami. Na jedné straně se obecně poukazuje na nedostatek pracovní síly jako takové, na straně druhé se nedařilo ani v době ekonomického růstu sladit poptávku a nabídku na trhu práce, zejména z řad uchazečů o zaměstnání evidovaných na Úřadu práce ČR nebo osob, jež jsou reálně ohroženy ztrátou zaměstnání. Důvodem může být řada faktorů, jako jsou nedostatečné kvalifikační předpoklady, zejména však půjde o kvalitní a důstojné pracovní a mzdové (platové) podmínky.

Trh práce jako takový, ve střednědobém výhledu velmi ovlivní nejen dopad pandemie COVID 19, pokračující rozvoj robotizace, digitalizace a automatizace, ale další jevy jako je výše inflace a zejména zdražování energií, dále tzv. Zelená dohoda, výpadek klíčových surovin resp. klíčových komponentů, zejména důležitých pro automobilový průmysl a návazné oblasti apod.

Současně trh práce v roce 2022 absorboval přijetí uprchlíků z Ukrajiny (převážně žen), nicméně tato skutečnost neměla zásadní vliv na celkovou situaci trhu práce, kdy došlo k obsazení některých pracovních míst zejména v sektoru služeb.

Pokud jde o aktuální situaci, pak s ohledem na rostoucí inflaci a s tím spojené zdražování energií, pohonných hmot a dalších komodit, s obavami vyhlížíme následující měsíce. Důvodem je i skutečnost, že z řady studií vyplývá, že dochází ke změně „nálady“ na trhu práce, kdy 25 % zaměstnavatelů uvádí, že bude na konci roku 2022 propouštět a více než 65% zaměstnavatelů uvádí, že nebude nabírat nové pracovní síly. Je zřejmé, že i na trhu práce dochází k určitým strukturálním změnám, kdy v některých odvětvích (energetika, bankovníctví, zbrojní průmysl) je situace odlišná např. od odvětví kde je vyšší energetická závislost.

Pokud jde o zaměstnavatele osob se zdravotním postižením, více než „standardní“ zaměstnavatelé musí řešit výše uvedené výzvy. Z šetření a rozhovorů v rámci fokusních skupin lze dovodit, že oblast tzv. chráněného trhu práce je poměrně velmi svázána několika faktory. Jedním z významných faktorů je určitá ekonomická vazba těchto zaměstnavatelů na vývoj minimální mzdy a návazně na „navyšování“ podpory, zejména v rámci § 78a zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti.

Současně je zřejmé, že ačkoli management v rámci jednotlivých firem má možnosti zavádět nové metody řízení, případně pokusit se určitým transformačním způsobem reagovat na nové výzvy, do období pandemie COVID 19 k těmto krokům příliš nepřistupoval.

2. Šetření

2.1 Metodologie

Základní přístup pro zpracování evaluace lze charakterizovat jako smíšený evaluační design (tzv. mixed Methods) zahrnující jak kvantitativní, tak kvalitativní metody sběru a analýzy dat.

Jednotlivá šetření blíže popisuje kapitola 2.2 Průběh šetření a přehled provedených šetření. Jednalo se zejména o evaluaci zaměřenou na sběr dat v rámci dotazníkového šetření a hodnocení realizovaných fokusních skupin. V tomto ohledu je třeba zmínit metodologické nedostatky, které jsou běžné a nevyhnutelné při takovémto způsobu analýzy. Jedná se zejména o možný rozsah dotazníkového šetření a relevantnost odpovědí jako výstupů z tohoto šetření. Můžeme pouze sledovat, zda se výstupy dotazníkového šetření shodují se závěry fokusních skupin, případně porovnat, zda se informace uvedené v dotazníkovém šetření nebo v rámci fokusních skupiny projevily v rámci zaměstnanosti nebo ekonomické stability u zaměstnavatelů na chráněném trhu práce

2.2 Průběh šetření

Základní informace o dotazníkovém šetření mezi členy Asociace zaměstnavatelů zdravotně postižených (AZZP) a realizaci fokusních skupin.

Šetření proběhlo formou dotazníkového šetření zaslané členům AZZP v období od 14. 10. do 30. 10. 2022 (dotazníkové šetření) a v období od 25. 10. do 30. 10. 2022 (telefonické šetření) Celkem dotazník obsahoval tzv. 6 sekcí, v rámci nichž byli členové AZZP dotazováni na různé informace mající zásadní vliv na činnost zaměstnavatelů na chráněném trhu práce, včetně dotazů směřujících ke krizovému řízení a schopnosti jeho uplatnění v rámci krizových situací. Na dotazníkové šetření odpovědělo 39 zaměstnavatelů – členů AZZP vykonávající činnost na chráněném trhu práce. V rámci dotazníkového šetření byly získány informace v rámci celé České republiky.

Na dotazníkové šetření navazovala realizace 2 fokusních skupin, jichž se zúčastnili vybraní stakeholdeři působící v oblasti zaměstnávání osob se zdravotním postižením.

V rámci provedeného dotazníkového šetření i v rámci fokusních skupin byly diskutovány oblasti, se kterými se zaměstnavatelé chráněném trhu práce setkávají a jaký mají vliv na jejich činnost.

Mezi tyto oblasti patří:

- Překážky bránící rozvoji zaměstnavatelů na chráněném trhu práce
- Krizové řízení podniku
- Dopady krizí
- Zranitelnost
- Vnější vlivy na chod společnosti
- Základní specifikace podniku

3. Hlavní zjištění

3. 1 Hlavní zjištění v rámci dotazníkového šetření

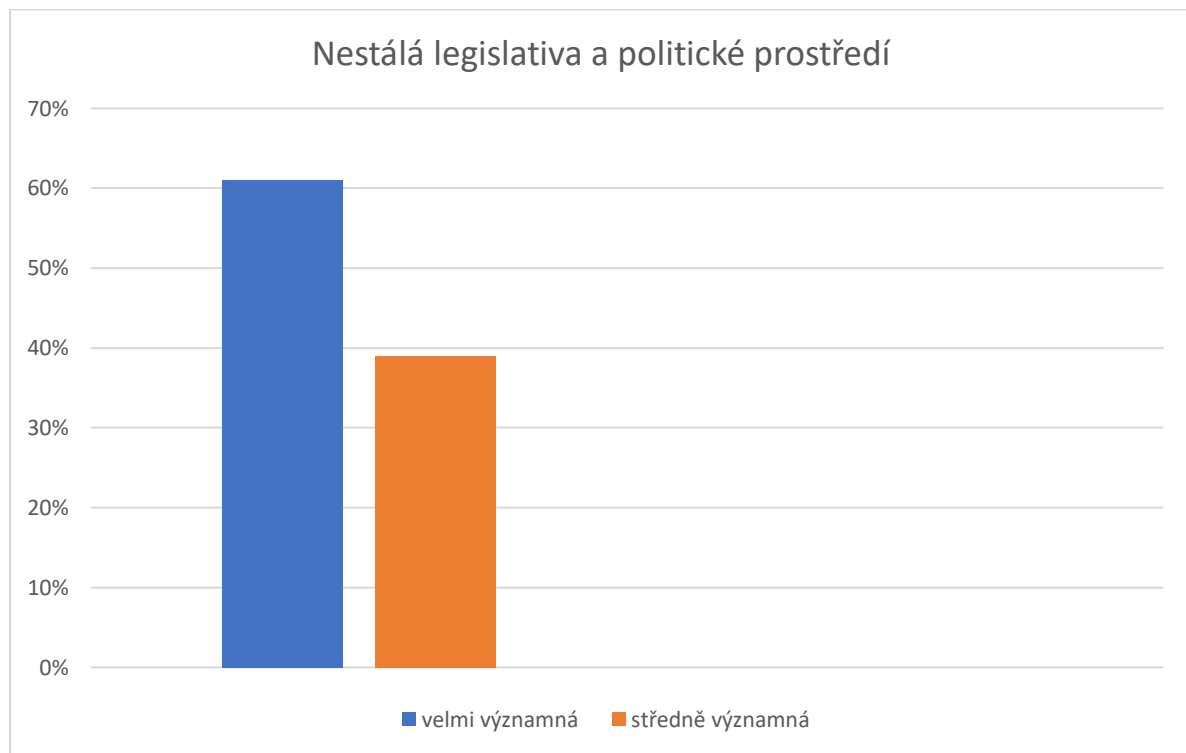
V rámci dotazníkového šetření se otázky zaměřovaly zejména na zkušenosti zaměstnavatelů s dopady COVID 19.

Sekce č. 1 – Jak významnou překážku představují z hlediska rozvoje zaměstnavatelů zaměstnávající osoby se zdravotním postižením

Z jednotlivých odpovědí vyplynulo, že rozvoj zaměstnavatelů zaměstnávající osoby se zdravotním postižením ovlivňují následující oblasti a to s různým významem:

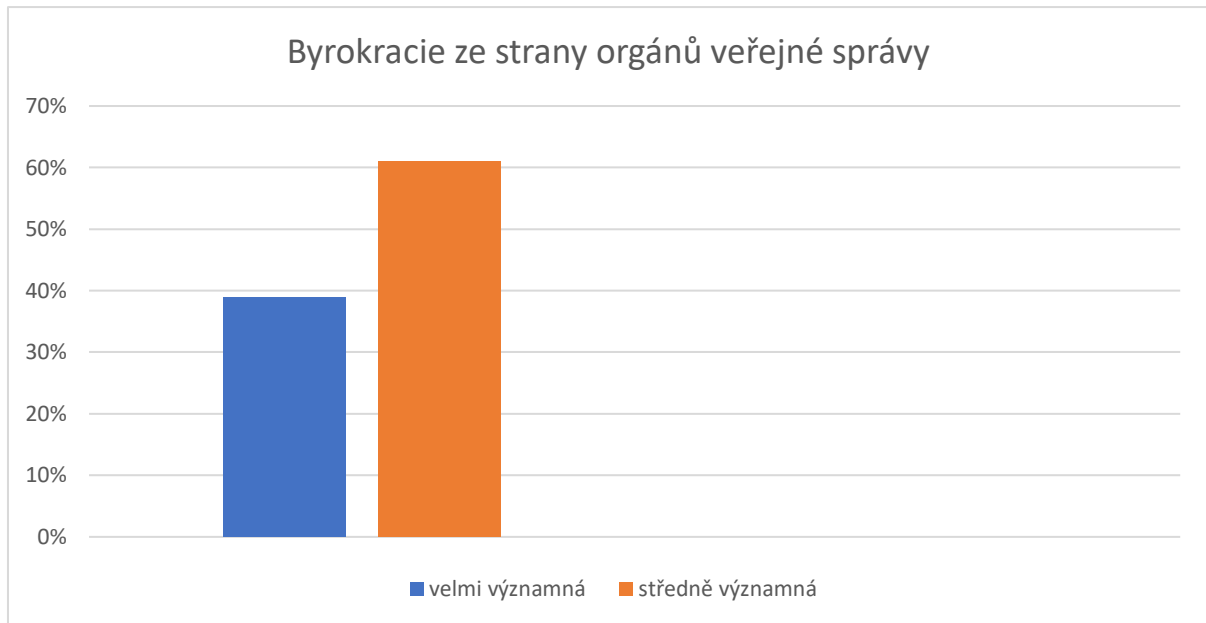
- Nestálá legislativa a politické prostředí – velmi významně 69 %; střední význam 31 %

GRAF č. 1



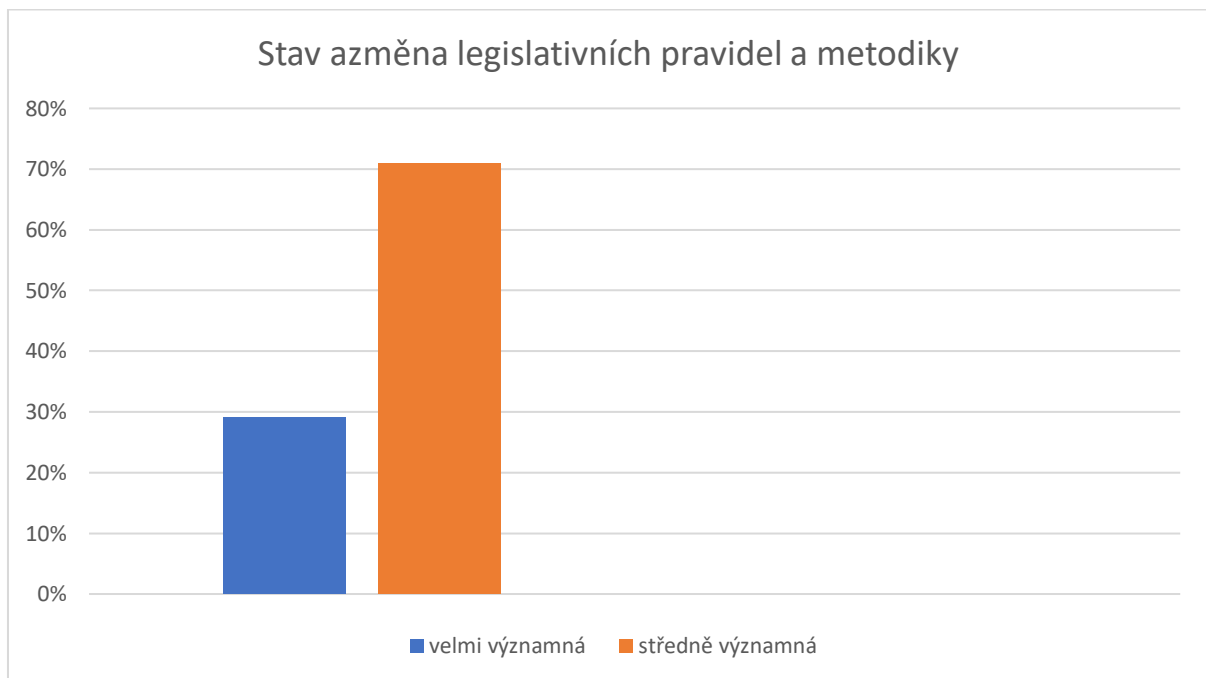
- Byrokracie ze strany orgánů veřejné správy – velmi významně 39 %; střední význam 61 %

GRAF Č. 2



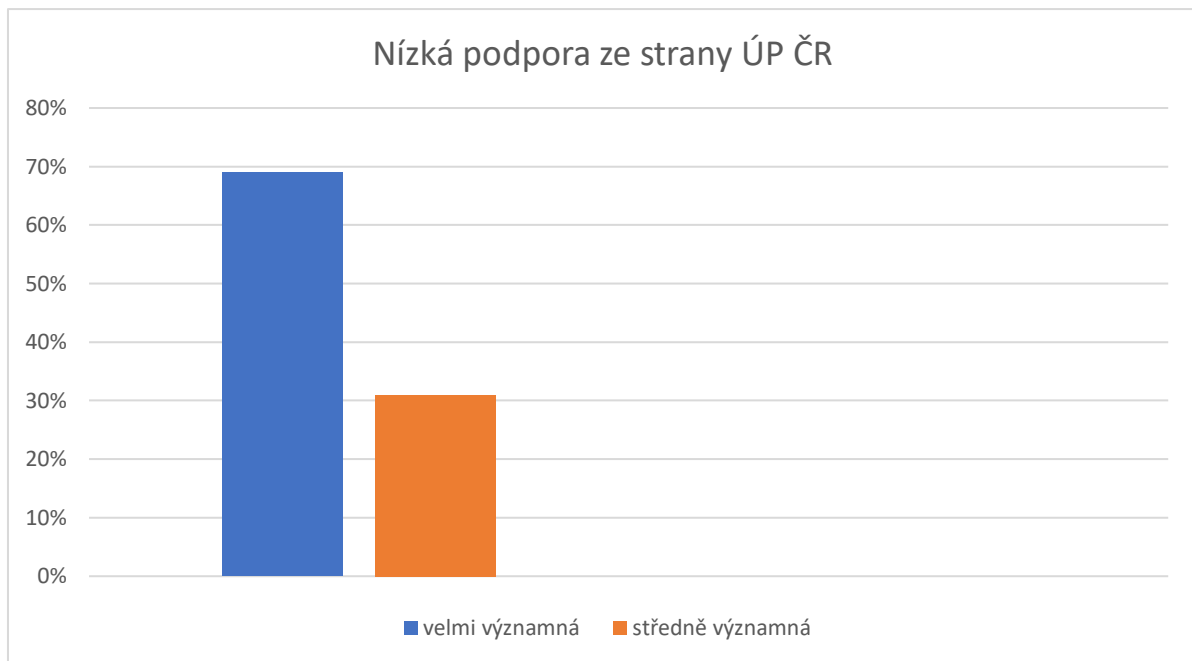
- Stav a změny legislativních pravidel a metodik – velmi významně 29 %; střední význam 71 %

GRAF Č. 3



- Nízká podpora ze strany ÚP ČR – velmi významně 69 %; střední význam 31 %

GRAF č. 4



- Nízká nebo zkreslená míra povědomí veřejnosti o sociální přidané hodnotě práce zaměstnavatelů zdravotně postižených – velmi významně 58 %; střední význam 42 %

GRAF č. 5



- Tlak zákazníků na dumpingové ceny – velmi významně 85 %; střední význam 15 %

GRAF Č. 6



Současně byla položena otázka, zda existuje i jiná překážka, která brání rozvoji zaměstnavatelů zaměstnávající osoby se zdravotním postižením. Na tuto otázku bylo v drtivé většině odpovědí sděleno, **že touto překážkou je nedostatečná výše příspěvku na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením, který je poskytován na chráněném trhu práce.**

Sekce č. 2

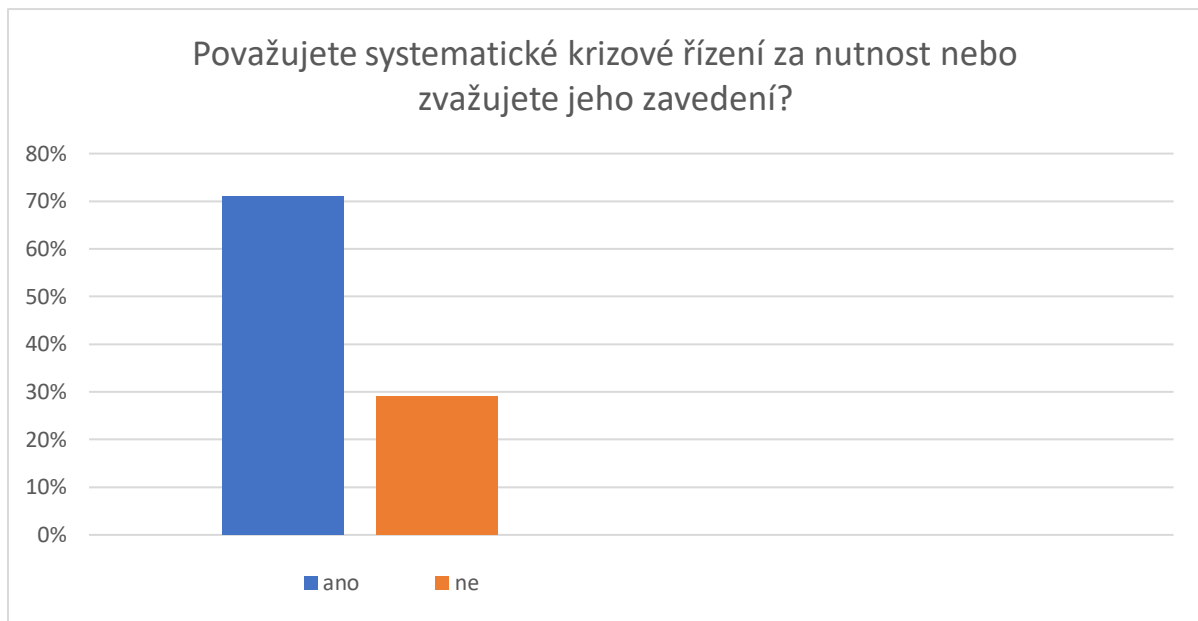
V rámci sekce 2 byla položena otázka „V jaké fázi je Vaše krizové řízení?“

Na tuto otázku ve všech odpovědích zaznělo, že ke krizovému řízení bylo přistupováno (bylo zaváděno) zejména v rámci pandemie COVID 19. Je tedy zřejmé, že zaměstnavatelé zaměstnávající osoby se zdravotním postižením velmi pravděpodobně ve svých systémech řízení před pandemií COVID 19 systém krizového řízení příliš nevyužívali. Současně však z odpovědí vyplývá, že pandemie COVID 19 započala určitou změnu, kdy systém krizového řízení může být postupně zaváděn jako standard řízení u zaměstnavatelů zaměstnávajících osoby se zdravotním postižením.

V rámci sekce č. 2 byla současně položena otázka „Považujete systematické krizové řízení ve vašem podniku za nutnost?“

Na tuto otázku odpovědělo, že považují systematické krizové řízení za nutnost nebo zvažují jeho zavedení 71 % respondentů. U 29 % respondentů potom převládá názor, že lze řešit krizové situace i bez systematického krizového řízení. Výsledek na tuto otázku do značné míry potvrzuje závěr učiněný u předchozí odpovědi.

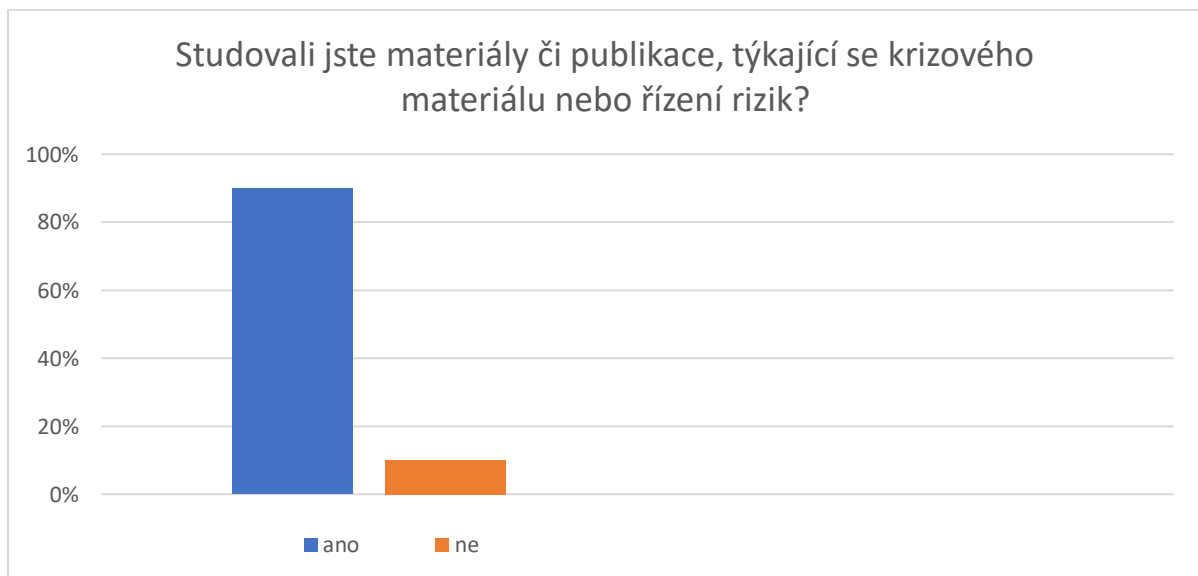
GRAF č. 7



V sekci č. 2 byla položena také otázka „Studovali jste někdy materiály či publikace, týkající se krizového managementu či řízení rizik?“

Zaměstnavatelé zaměstnávající osoby se zdravotním postižením na tuto otázku odpověděli téměř v 90 %, že se v průběhu své profesní činnosti seznámili s materiály či publikacemi, týkajícími se krizového managementu či řízení rizik.

GRAF č. 8



V této sekci respondenti zároveň zodpovídali otázku „Zúčastnili jste se vzdělávání zaměřeného na krizový management či řízení rizik (seminář, kurz, školení, workshop)?“

Na tuto otázku odpovědělo 72% zaměstnavatelů na chráněném trhu práce, že se takového vzdělávání nezúčastnilo.

GRAF č. 9



V závěru této sekce měli zaměstnavatelé osob se zdravotním postižením popsat jaké nástroje krizového řízení v podniku pravidelně využívají.

Mezi nejčastější odpovědi patřilo následující:

- SWOT analýza
- Krizové plány, scénáře
- Katalog (registr analýz)

Sekce č. 3

V rámci dotazníkového šetření byla v této sekci zkoumána oblast popisující dopady krizí.

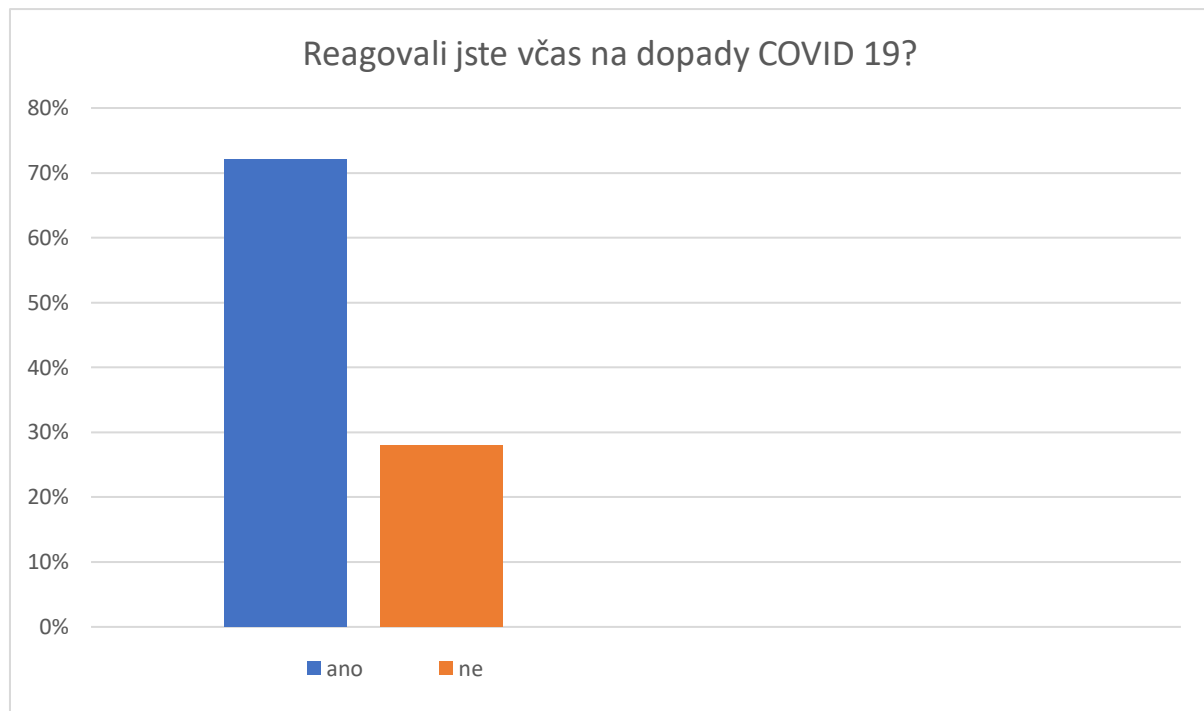
Zaměstnavatelé měli popsat 1 až 3 nejvýznamnější negativní a pozitivní dopady probíhajících krizí, pokud nějaké jsou.

- Mezi nejvíce negativní dopady patřily následující oblasti:
 - ✓ Vysoké ceny energií
 - ✓ Nedostatek práce
 - ✓ Obava z navýšení minimální mzdy
- Mezi nejvíce pozitivní dopady patřily následující oblasti:
 - ✓ Nové obchodní příležitosti
 - ✓ Soudržnost zaměstnanců v rámci zaměstnavatele
 - ✓ Změna myšlení

Současně měli zaměstnavatelé odpovědět, zda, ze zkušeností s pandemií COVID 19, mohli na příznaky krize reagovat rychleji:

Na tuto otázku odpovědělo 72 % zaměstnavatelů, že reagovali včas. Pouze 28 % zaměstnavatelů připustilo, že jejich reakce byla pozdní.

GRAF č. 10



Další dotaz směřoval na skutečnost co v konkrétním případě (ze zkušeností pandemie COVID 19) rozhoduje o úspěšném zvládnutí krize:

Z výsledků odpovědí lze říci, že jako klíčové pro zvládnutí krize se z pohledu zaměstnavatelů osob se zdravotním postižením jeví následující oblasti jako velmi klíčové:

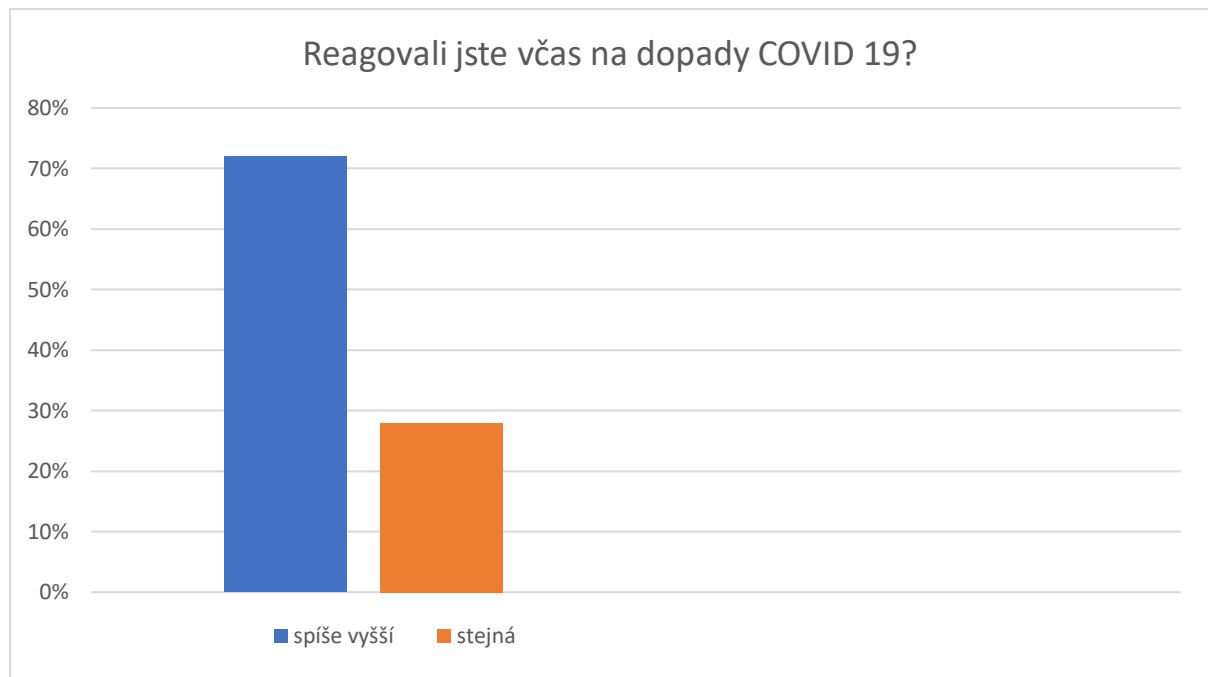
- ✓ Klíčoví zaměstnanci včetně OZP
- ✓ Diverzita činností (oborů, zákazníků)
- ✓ Schopnost pružně reagovat na změny
- ✓ Státní podpora (vč. § 78a)
- ✓ Kvalita a cena naší produkce
- ✓ Dostupné finanční rezervy

Sekce č. 4

V rámci sekce č.4 dotazníkové šetření sledovalo výstup na otázku „Za jak závažnou v porovnání s jinými podobně velkými a podobně zaměřenými podniky vnímáte celkovou zranitelnost Vašeho podniku?“

Na tento dotaz odpovědělo 28 % zaměstnavatelů, že vnímá zranitelnost spíše vyšší. U 72 % zaměstnavatelů je zranitelnost spíše stejná.

GRAF č. 11



Sekce č. 5

V této části dotazníkového šetření bylo zkoumány vnější vlivy na chod činností zaměstnavatelů osob se zdravotním postižením.

Jako největší hrozbu zaměstnavatelé uvedli změnu legislativy směřující k poklesu podpory zaměstnavatelů osob se zdravotním postižením.

Sekce č. 6

Zde zaměstnavatelé osob se zdravotním postižením popisovali svoji strukturu. Je důležité, že v rámci dotazníkového šetření odpovídali zaměstnavatelé dle počtu zaměstnanců z celého spektra, tedy jak mikropodniky tak i větší zaměstnavatelé.

3. 2 Hlavní zjištění v rámci telefonických rozhovorů

V rámci telefonického šetření, které proběhlo ve dnech 25. 10. – 30. 10. 2022 byly položeny následující otázky:

- Jaké máte zkušenosti s krizovou komunikací (ano-ne a jaké, obecně, vnímáte rozdíl) a krizovou komunikací (se zaměstnanci, zákazníky, úřadem práce a okolím)?
 - Většina respondentů odpověděla, že má zkušenost s krizovou komunikací, s tím, že s Úřady práce ČR byla komunikace dobrá.
- Jak vnímáte rozdíl mezi hrozbami (zvenčí, okolí), zranitelností (slabé stránky uvnitř) a krizí, která je důsledkem působení obou vlivů?
 - V rámci odpovědí v drtivé většině zaznělo, že si zaměstnavatelé osob se zdravotním postižením uvědomují, že jsou zranitelní, přičemž je však jednotlivé hrozby velmi obtížné předem odhadnout.

- Zabýváte se systematicky prevencí krizí (analýza rizik, hrozeb, zranitelností, krizové plány apod. (v jakékoliv formě), např. pravidelné nebo speciální porady?
- Na tuto otázku zaměstnavatelé osob se zdravotním postižením zpravidla odpovídali, že se v rámci řízení firmy prevencí rizik zabývají, ale ne odděleně od ostatních procesů. Většinou se tak děje v rámci porad, jednání tzv. TOP managementu. U odpovědí na tuto otázku je však patrný rozdíl, zda se jednalo o většího nebo menšího zaměstnavatele, kdy u menších zaměstnavatelů je tato problematika řešena spíše dle aktuální potřeby.
- Co považujete za nejdůležitější pro úspěšné zvládnutí současné situace (inflace, energie, ev. nedostatek lidí apod.) Pomohly vám zkušenosti z Covid 19. V čem konkrétně?
- V rámci odpovědí byly většinou zmiňovány informace, že vysoká míra inflace a vysoké energie jsou menší hrozbou, než zvyšování minimální mzdy. Tyto informace vypovídají o provázanosti celého systému tzv. chráněného trhu práce na podporu ze strany státu a zranitelnost v této oblasti.
- Co by vám pomohlo, v rámci reálných možností AZPP ČR nebo svazu?
- Jako významnou pomoc by členové AZPP uvítali určitou organizovanou možnost vyměnit si vzájemně zkušenosti, zasílání důležitých podkladů zejména k oblasti energií, prosazení valorizace příspěvku na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením a jeho předvídatelnost nebo zřízení krizové hot – line linky.

V rámci telefonických rozhovorů byly osloveni zaměstnavatelé osob se zdravotním postižením napříč celkovým spektrem tzn. velké, střední i malé firmy, a to jak zabývající se výrobou, službami, případně vykonávající obě uvedené činnosti.

3.3 Hlavní zjištění v rámci fokusních skupin

Jednotlivé fokusní skupiny proběhly ve dnech 2. 12. 2022 a 16. 12. 2022. V rámci těchto skupin byl diskutován nejen přístup vybraných stakeholderů, ale také hodnoceny výstupy z dotazníkového šetření.

V úvodní části se zúčastnění ve své většině shodli, že určitým limitem pro efektivní řízení podniků na chráněném trhu práce, včetně zavedení krizových systémů řízení je v podstatě velmi významná závislost ekonomiky zaměstnavatelů osob se zdravotním postižením na podpoře ze strany státu, konkrétně na využití finanční podpory v rámci příspěvku na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením dle § 78a zákona o zaměstnanosti.

Tuto skutečnost nebo trend potvrdili i výstupy z vyhodnocení dotazníkového šetření, rozhovorů i zkušeností z praxe. V rámci pandemie (COVID 19) se jednoznačně ukázalo, že výše zmíněný příspěvek je skutečně významným stabilizačním faktorem pro období krize.

Současně ale z fokusní skupiny vyplynulo, že tento stav, tzn. významné využívání příspěvku na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením znamená vyšší zranitelnost zaměstnavatelů osob se zdravotním postižením, a to:

- přímo (pokud dojde k jeho zrušení, výpadku, poklesu účinku např. vlivem zvyšování minimální mzdy)

- nepřímo (spoléhání na podporu státu snižuje motivaci k rozvoji, snižuje konkurenceschopnost zaměstnavatelů osob se zdravotním postižením).

Velmi důležitým tématem v rámci fokusní skupiny, které bylo diskutováno, byla problematika předvídatelnosti legislativních a exekutivních změn. Vzhledem k tomu, že v České republice v posledních obdobích „probíhá legislativní smršť“, kdy dochází nepřiměřeně často ke změnám legislativy a následně i exekutivy, považovali stakeholderi tuto oblast jako velmi významné ohrožení podmínek pro výkon činnosti zaměstnavatelů na chráněném trhu práce.

Z výstupů fokusních skupin současně jednoznačně vyplynulo, že klíčovým faktorem je chronický problém systému (chráněného trhu práce), kdy zaměstnavatelé osob se zdravotním postižením na chráněném trhu práce nahrazují v mnoha případech prostředím sociálně pracovní terapie. V praxi to tak znamená, že zaměstnávají osoby se zdravotním postižením s extrémně nízkým potenciálem k práci. V této souvislosti si tak zvyšují svoji závislost na podpoře státu a současně jsou i více zranitelní.

Velmi důležitá diskuse proběhla nad příkladem fungování jedné z firem, které působí na chráněném trhu práce, a to z pohledu rozsahu krizových opatření v době COVID 19:

Firma zavedla režimová opatření, aktualizovala vnitřní pravidla, připravila personální opatření, ale bez dopadu na zaměstnanost osob se zdravotním postižením. Jako nutnost se jevila změna obchodního portfolia a diverzifikaci.

Ze strany stakeholderů zaznělo, že prostředí chráněného trhu práce v zásadě kopíruje (systémovou) závislost ČR na kooperacích pro nadnárodní společnosti, konzervuje nízkokvalifikovanou práci i tam, kde by profesní rozvoj byl možný. Svým způsobem jde tak o začarovaný kruh, kdy mnohdy platí určitý předsudek „naši lidé víc nedokážou“, a ani také nemají tu možnost náročnější práce. V řadě případů zkušenosti z praxe ukazují, že i osoby se zdravotním postižením se zdánlivě nulovým rozvojovým potenciálem, mohou dosáhnout významných výsledků, pokud se s nimi pracuje vhodnými postupy.

Pokud pak jde o krizový management je jednoznačně dané, že sestavení SWOT analýzy nebo krizového plánu samo o sobě nestačí, klíčová je kvalita jejich implementace na konkrétní prostředí podniku.

Nejen teorie, ale i zkušenosti potvrzují, že základem úspěchu krizového managementu je „mít cíl a strategii – jasnou srozumitelnou vizi a mít důvěru.

S ohledem na uvedené byla také diskutována otázka vnitřního nastavení procesů v rámci zavádění krizového managementu.

V zásadě došlo ke konsensu, že je velký rozdíl, zda zaměstnanci (ev. nižší management) vnímají svoji roli **pasivně**, tzn. čekají na rozhodnutí a kroky vedení nebo se **cítí součástí firmy - „jsme na jedné lodi“** a jsou tak aktivní při řešení dílčích problémů s vidinou konečného cíle.

Fokusní skupina diskutovala také poznatek z průzkumu, kde vyplynul (překvapivě) vysoký podíl respondentů, kteří se hlásí k využití některých nástrojů krizového řízení (SWOT, plány, katalogy, zájem o vzdělávání). V kontrastu s tím v řízených rozhovorech se respondenti přiznávají spíše k intuitivním postupům, krizový management jako součást běžných porad a málo formálních výstupů, s nimiž by pracovali.

4. Závěr a doporučení

V rámci zpracování evaluační zprávy lze konstatovat, že samotná analýza ukázala nutnost zavedení krizové řízení v rámci zaměstnavatelů na chráněném trhu práce a to zejména, tam kde z analýzy vyplynulo se krizovému řízení příliš nevěnují. Jedním z důvodů proč mnohdy nedochází k zavádění principu krizového řízení je skutečnost, že zaměstnavatelé na chráněném trhu práce velmi jsou vázáni na podporu státu – finanční příspěvek. Neuvědomují si však, že tím jsou z jiného úhlu pohledu ať již přímo nebo nepřímo zranitelní.

Možná doporučení při zavádění krizového řízení:

- Věnovat větší pozornost zavádění krizového řízení a krizových opatření.
- Krizové plány, SWOT analýzy apod. nemusí stačit, pokud nedejde k dostatečné implementaci.
- Je důležité již od úrovně středního managementu motivovat zaměstnance, aby do krizového systému řízení byli zapojeni a měli pocit, že jsou důležitou součástí zaměstnavatele.
- Důležité je se zaměřit na výzvy, které mohou ovlivnit činnost zaměstnavatele a přichází jak „z venku“ tak „zevnitř“ a najít správný model vyvážení zaměření se na tyto výzvy.
- Výše uvedené souvisí se silnou orientací na „pomoc zvenčí“ a nedochází k dostatečné orientaci na vlastní možnosti.
- Důležité využít vlastních silných stránek a hledání příležitostí, které krize nabízí může být i možností k dalšímu rozvoji zaměstnavatele.