

Metodologie

Zaměstnavatelé OZP na „chráněném“ trhu práce a krize

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

Zaměstnavatelé OZP na „chráněném“ trhu práce a krize.....	1
Krizové řízení a management v prostředí ZZP	3
Problém.....	3
Cíle a postup.....	4
Metodologie	4
Východiska k řešení	4
Úvod	4
Pojmy a jejich obsah (zranitelnost, hrozby, rizika).....	5
Krizová komunikace v praxi	8
Krise jako příležitost	8
Odlišnosti ZZP při řízení rizik.....	9
Hypotézy a zkušenosti	10
Zadání dotazníkového šetření a řízených rozhovorů	10
Úvod	10
Výběr respondentů.....	10
Otázky pro ZZP	10
Otázky pro řízené rozhovory	15
Může se hodit – jedno z mnoha univerzálních doporučení aneb první pomoc – co můžete udělat sami, když se blíží/hrozí krize	16
Závěry a doporučení (na základě fokusní skupiny a jejích doporučení)	16

Zaměstnavatelé více než 50 % osob se zdravotním postižením uznání státem dle § 78 zákona č.435/2004Sb. o zaměstnanosti na „chráněném trhu práce“ dnes představují velmi různorodou a početnou skupinu podniků, z celkového počtu 3 600 až na výjimky podnikatelských subjektů. Z téměř 100 tisíc jejich zaměstnanců je nejméně 65 000 lidí s různými typy a stupni zdravotního postižení. Patří mezi ně průmyslově vyspělé firmy, poskytovatelé služeb i „chráněné dílny“ spolků a jiných neziskových organizací, často se profilující jako sociální podniky. Stejně jako ostatní podnikatelské subjekty nejsou po obchodní stránce ani jiným způsobem chráněny, pouze jsou podporováni příspěvkem státu, který zčásti kompenzuje jejich nižší ekonomický potenciál, zákonitě daný pracovním uplatněním velkého podílu OZP. Lze zjednodušeně říct, že tito podnikatelé se dobrovolně na základě smlouvy se státem vzdávají části podnikatelských příležitostí v zájmu plnění své sociální mise – vytvoření a udržení vhodných pracovních míst pro tuto skupinu osob se specifickými potřebami. Ty jsou spojeny s individuálním přístupem k pracovnímu režimu, podmínkám práce, často i formální či neformální psychosociální podpory.

Z uvedeného je zřejmé, že tito zaměstnavatelé podnikají a pracují se stejným nebo vyšším rizikem jako běžné obchodní korporace.

Teoretické studie i dokumenty EU hovoří v případě sociálních podniků o „zvýšené míře rizika“, kterému čelí – mimo běžných podnikatelských rizik. Tyto studie však zároveň zdůrazňují jejich větší odolnost výkyvům a krizím. Jak je zřejmé z některých zdrojů českých i zahraničních, také v období pandemické krize (Covid 19) v letech 2020-21 prokázaly sociální podniky relativní odolnost vnějším vlivům ([viz studie vypracovaná TAČR UPOL - https://www.tessea.cz/cz/socialnipodnikani/publikace-2/759-krizove-rizeni-socialnich-podniku](https://www.tessea.cz/cz/socialnipodnikani/publikace-2/759-krizove-rizeni-socialnich-podniku)). Protože současný vývoj ukazuje, že krize se stávají běžnou situací, nastupující problémy s cenami energií, inflací, dopady ukrajinského konfliktu to zatím potvrzují.

Okruh zaměstnavatelů více než 50 % OZP je prolínající se množinou s okruhem sociálních podniků a současně tvoří většinu stávajících integračních SP. Rozhodli jsme se proto zabývat se specifiky této skupiny samostatně – formou průzkumu, dotazování, fokusní skupiny, s cílem najít společné znaky, klíčové prvky a pokusit se využít jich preventivně ve prospěch této odlišné a významné skupiny zaměstnavatelů – konkrétně na podmínkách členů SČMVD a AZPP ČR.

Krizové řízení a management v prostředí ZZP

Problém

Covidová krize ukázala, že různé podniky jsou na podobné krize z „vyšší moci“ připravené na velmi různé úrovni. Stejně jako krize Covid-19, i současná nastupující krize (inflace, ceny energií, vliv války na Ukrajině) kladou na management i na zaměstnance nové nároky.

Zaměstnavatelé osob se zdravotním postižením (ZZP na tzv. „chráněném trhu práce“, uznání dle § 78 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti) se odlišují od běžných malých a středních podniků „zakódovaným“ sociálním rozměrem své podnikatelské činnosti, upraveným „smlouvou“ s poskytovatelem podpory státu.

Tato jejich specifika neumožňují v plném rozsahu využívat všech klasických metod krizového řízení, zejména v personální, ale i v obchodně-ekonomické a provozní oblasti.

Cíle a postup

Cílem aktivity v rámci této fáze sociálního dialogu je identifikovat připravenost diskutované skupiny ZZP ke zvládnutí krizových situací, využít hlasu praxe ze zkušeností získaných v rámci zvládnání dopadů a důsledků pandemie Covid 19 v letech 2020-21. Využít poznatků praxe pro ověření hypotéz a pro vyhodnocení, včetně zpracování souboru doporučení pro podobné situace v současnosti i v budoucnosti. Cestou výměny zkušeností, jejich shrnutí a hodnocení za účasti odborníků i lidí z praxe vybavit klíčový i střední management základními doporučeními pro jejich zvládnání.

Základem pro dosažení tohoto cíle je kromě nezbytného minima znalostí také identifikace odlišností, specifíků, které působí na krizový management ZZP oproti jiným malým a středním podnikům. Cílem je pak navržení a shoda na doporučených teoretických i praktických postupech a možnostech krizového managementu v podmínkách ZZP.

Součástí aktivit bude šetření u vzorku ZZP (dotazník), na který navážou řízené rozhovory se zástupci managementu. Naváže vyhodnocení v porovnání s výsledky, zkušenostmi a prioritami praxe.

Nezbytnou součástí bude uskutečnění fokusní skupiny s odborníky z teorie i praxe, která umožní co nejobektivnější zpracování výstupů a doporučení využitelná nejen účastníky, zapojenými do projektu, ale i pro další zájemce z řad této početné skupiny podniků – zaměstnavatelů více než 50 % osob se specifickými potřebami, vyplývajícími z jejich zdravotního postižení.

Vycházíme z níže uvedených hypotéz, cílem je potvrdit, vyvrátit nebo korigovat jejich platnost na základě šetření a jeho následného vyhodnocení.

Metodologie

- a) Zpracování teoretických východisek (zdroje) v přehledné stručné podobě
- b) Souhrn odlišností ZZP vycházejících z hypotéz 1 – 4
- c) Zpracování úvodu (předpoklady, zkušenosti, cíl šetření) a vlastního dotazníku
- d) Výběr vzorku ZZP (firmy s průřezem profilu, velikosti, typu)
- e) Vyhodnocení dotazníků
- f) Sada řízených rozhovorů (management)
- g) Vyhodnocení, zpracování návrhu výstupů
- h) Fokusní skupina (zástupci teorie i praxe)
- i) Zveřejnění výstupů (web SČMVD a AZPP)

Východiska k řešení

Úvod

O čem to je a proč se tím zabýváme právě nyní

Vývoj současné politické a ekonomické situace se zhoršuje, a to v globálním měřítku. Pandemie Covid-19 představovala nečekaný zásah do dosud klidných let prosperity, narušila desítky let budované mezinárodní vztahy v logistice i v kooperaci. Její dopad se ale týkal i lokálních a regionálních obchodních vztahů, tedy i tržní a finanční stability ZZP. Namísto stabilizace vztahů po odeznění pandemie došlo k další destabilizaci vlivem ozbrojeného konfliktu na Ukrajině jako důsledku snah

o geopolitické změny ve světě, který je provázen a násoben zejména nastupujícím růstem cen energií, doprovázeným prudkým růstem celkové inflace, tyto vlivy mají silný krizový potenciál i do budoucna.

Zaměstnavatelé OZP jsou zvláštním typem podniků/zaměstnavatelů, vyznačujícím se mnoha odlišnostmi, z nichž většina zesiluje oprávněné obavy z důsledků budoucího vývoje.

Odlišnosti ZZP – podniků se zvýrazněnou sociální přidanou hodnotou

Tito podnikatelé, zaměstnavatelé zaměstnávající v průměru více jak 70 % osob se specifickými omezeními a potřebami, jsou dobrovolně smluvně vázáni k plnění sociální funkce vedle své podnikatelské činnosti. Jsou ze zákona podporováni finančním příspěvkem státu za přísných podmínek stanovených „dohodou o uznání“ (§ 78 zákona 435/2004Sb., o zaměstnanosti). Jejich produkční programy, organizační, personální i obchodně ekonomické vztahy jsou podřízeny této roli a do značné míry omezují využití obvyklých manažerských nástrojů zejména právě v personální oblasti. Přestože určitá část jejich zaměstnanců vykonávajících často práce s velmi nízkou přidanou hodnotou (disponuje omezeným pracovním potenciálem*), mají ze zákona nárok na minimální mzdové ohodnocení. Minimální mzda však od roku 2015 rychle roste, státní příspěvek v letech 2019-2022 kompenzuje tento nárůst jen z menší části.

**) Jedná se o velmi různorodou skupinu podniků – zaměstnavatelů, s velmi různým zastoupením zdravotně znevýhodněných osob, často s mentálním, kombinovaným nebo jinak vážným postižením, neumožňujícím růst pracovního potenciálu a produktivity práce – tedy na hranici pracovního uplatnění a sociálně pracovní terapie.*

Důležitým faktorem je nízká rentabilita většiny ZZP, neumožňující dostatečnou akumulaci kapitálu k investičnímu – technickému i obchodnímu rozvoji za situace, kdy míra podpory státu (podíl příspěvku k nákladům a k obrátu) dlouhodobě klesá.

Nejen poruchy v dodavatelsko-odběratelských vztazích, vzniklé již v období pandemie, deficit zvýšení příspěvku, ale i současná nastupující inflace a energetická krize vyžadují specifický přístup k jejich zvládnutí.

Pojmy a jejich obsah (zranitelnost, hrozby, rizika)

Praktický (intuitivní) přístup ke krizovým jevům má tendenci zabývat se až **důsledky** dané situace. Ať již je způsobena vnitřními nebo vnějšími vlivy. Teorie i praxe však rozlišují základní klíčové pojmy, jejichž identifikace, předvídání a pojmenování mohou významně pomoci zvládnutí krizí, které jsou vždy jen důsledkem. Ať už se jedná o chybná předchozí rozhodnutí, špatnou strategii, nedostatek informací o trhu a konkurenci, nebo o vyšší moc (příkladem je Covid 19, ceny energií nebo válka na Ukrajině, ale i například legislativní rozhodnutí).

Hrozby, zranitelnosti a rizika

Hrozby

Hrozbou se rozumí vnější vliv, zpravidla neovlivnitelný vůlí podnikatele, v zásadě existují hrozby částečně nebo zcela předvídatelné, od neočekávaného vstupu silné konkurence na trhu až po živelní katastrofy velkého rozsahu. Tyto hrozby lze pro účely nastavení krizového řízení nejen identifikovat a pojmenovat, ale zejména odhadovat pravděpodobnost, s jaké může hrozba aktivovat riziko a jaký dopad na podnik může mít.

Pro analýzu rizik jako první krok lze využívat řadu metod či technik. Pro potřeby zaměstnavatele OZP běžného typu lze doporučit techniku brainstormingu. Málo se ví, že diskuse se mohou zúčastnit nejen vlastníci, TOP manažeři firem, ale i vhodní lidé z nemanážerských pozic s přehledem a zkušenostmi, stejně tak může být užitečné zapojení externích odborníků (stakeholderů). Podobnou metodou může být brainwriting (psaná forma diskuse). Obě metody jsou dostatečně popsány, mají svá pevná pravidla, která je nutno dodržet.

Pro názornost vyjádření některých ZZP z minulé i současné praxe:

Z mého pohledu nemáme legislativní jistotu. Neustálé administrativní navyšování minimální mzdy je pro nás nepředvídatelný vliv který výrazně ovlivňuje naše podnikání z finančního i cenového hlediska.

Hrozba, která teď hýbe naší společností, je koronavirová nákaza, která se nás týká o to víc, protože pracujeme se skupinou lidí, která je extrémně ohrožená.

Pokud by došlo ke zvýšení cen energie o dalších 20–30 %, končíme, zákazníci nechtějí o cenách vůbec jednat.

Hrozí nám prodej objektu, ve kterém jsme v nájmu za slušných podmínek.

Ač jsou si manažeři a vlastníci firem většinou vědomi hrozeb, relativně zjevných i velmi latentních, je obava, že systematicky s nimi nepracují, v lepším případě s nimi pracují jen neformálně, nesystematicky.

Zranitelnost

Zranitelnost podniku může být chápána jako jeho vnitřní vlastnost (slabá stránka), která vede k citlivosti na hrozbu a napomáhá vzniku rizikové situace s určitou pravděpodobností a dopadem. Vzhledem ke specifičnosti ZZP a jejich odlišnosti od čistě nebo převážně ziskově zaměřených subjektů lze předpokládat i jiné typy zranitelností, které tyto podniky oslabují. Na rozdíl od hrozeb, jejichž vznik podnik neovlivní (plošná finanční, hospodářská nebo zdravotní krize, přírodní katastrofa), zranitelnosti představují faktory, se kterými manažeři podniků již aktivně pracovat mohou. Eliminací vlastních zranitelností mohou tito zaměstnavatelé významně snížit pravděpodobnost, že vnější hrozba aktivuje riziko.

Příkladem může být častý stav, kdy je chod malého podniku závislý na jediné klíčové osobě (manažerovi, vlastníkovi podniku). Při výskytu takových jevů, jako je pandemie Covid-19 (tj. vnější hrozby), je riziko dočasné ztráty vedení podniku v daných případech o to větší – nejedná se pouze fyzické onemocnění jediné osoby, na které je podnik závislý, ale také o její psychické vyčerpání (vyhoření). Pro snížení pravděpodobnosti aktivace uvedeného rizika je v tomto případě nutné zamyslet se nad možností zastupitelnosti jediné klíčové osoby cestou sdílení kompetencí, znalostí a dovedností s dalšími zaměstnanci podniku.

Další příklady – vyjádření manažerů podniků – zaměstnavatelů OZP, příklady z rozhovorů:

„Pracujeme s lidmi se zdravotním postižením, a to zdravotní postižení je často doprovázeno postižením psychickým. Pracujeme nejenom s tělesnou vadou toho člověka, kdy se mu snažíme přizpůsobit provoz, ale kolikrát je tam i ta psychická stránka, a to je potom vidět i v provozu, kdy člověk nepřijde do zaměstnání nebo chodí pozdě, dochází ke konfliktům mezi zaměstnanci. A to je ta zranitelnost, protože my musíme ten provoz přizpůsobit těm lidem, nemůžeme jet na plné pecky. Jedeme pomalu a velice dlouho zavádíme inovace a změny“

„Druhá věc je to, že nemáme vlastní produkt... Tam jsme zranitelní, že jsme koncový a zbytečný článek.“

„Největším problémem jsou finanční rezervy. Pokud bychom potřebovali nějaké investice, jsme nuceni riskovat úvěr, sepsat projekt apod. Zkrátka nemáme vytvořené rezervy, které by nám umožnily investovat do nových příležitostí“

„Slabá stránka je určitě venkovský a příhraniční region. Nejsme u žádného většího města. A tady ta možnost výběru zaměstnanců a jejich náhrady je velice složitá. Je složité najít nového pracovníka, a navíc pro náročnější profese“

Zranitelnosti mohou být nekonečnou řadou kombinací, velmi individuálních. Pro identifikaci zranitelností konkrétního podniku lze využít stejné typy technik, jako v případě identifikace hrozeb.

Manažeři i vlastníci si zpravidla jsou vědomi slabých stránek, alespoň většiny z nich. Často však hraje roli i „provozní slepota“ či podceňování vážnosti některých faktorů.

Rizika

Obvykle se člení na **přírodní** (klíma, počasí, živel, biologie apod.) **technická** (havárie, požár, doprava apod.), **zdravotní** (nemoc, epidemie) a **sociální** (válka, terorismus, zločin, chudoba apod.)

Samostatně jsou posuzována **obchodní** rizika v širším smyslu:

- Strategická (chyba v řízení, konkurence, technologická změna, etika, reputace firmy apod...)
- Finanční (dostupnost kapitálu, úroky, měnové kurzy, inflace, daně, riziko investiční a úvěrové)
- Provozní a technická (selhání v provozu nebo v infrastruktuře, lidská chyba, logistika, IT podpora apod.)
- Právní (nedodržení předpisů, časté změny pravidel, soudní spor apod.)
- Personální (kromě bezpečnosti práce i odpovědnost dle ZP, špatný výběr zaměstnanců nebo manažerů, ochrana osobních údajů apod.)

Ze zřejmého výčtu je zřejmé, jak široký je rozsah rizik každého podnikatele – zaměstnavatele.

V podmínkách malé a střední firmy není příliš reálné zabývat se všemi možnými riziky systematicky až do fáze zpracování krizových plánů a scénářů. Při porovnání hrozeb s vyšší pravděpodobností a nejvýznamnějších zranitelností podniku s pravděpodobnými riziky lze však se dopracovat ke katalogu rizik dané firmy, který může zachytit převážnou část z nich, pokud by nastala.

Existuje samozřejmě řada návodů v literatuře, odkazech a dalších zdrojích, působí i specializované poradenské firmy a experti, kteří mohou pomoci.

Klíčovým indikátorem je zpravidla ekonomické hledisko: jakou zátěž krizových opatření a ztrát unese firma (krátkodobě a dlouhodobě), pokud nastane daný typ krize.

Řízení rizik se samozřejmě diametrálně liší u velké nadnárodní korporace, zcela speciální je tento systém u bank a pojišťoven, jiný bude u lokálně působící malé firmy s jedním oborem činnosti.

Přístupy managementu a faktor času (typy ZZP a manažerského rozhodování)

Je třeba brát v úvahu, že každá krize je jedinečná, nelze se na ni připravit dokonale. V krizovém řízení je vždy třeba počítat s prvky větší či menší neočekávatelnosti situace, nepředvídatelnosti dalšího vývoje a spolehlivosti informací nutných pro manažerské rozhodování a časové tísň. V závislosti na typu krize se může projevit také nedostatečné zabezpečení podniku lidskými i ostatními zdroji. Pro efektivní dosažení cíle krizového řízení, tj. snížení dopadů krize a obnovy podniku, je významná krizová připravenost podniku - to, jak je podnik na určitý typ krize připraven. Krizová připravenost má stránku věcnou a lidskou. Věcná dimenze se týká připravenosti ve smyslu postupů v případě krize, tedy toho,

co se bude dělat, nastane-li určitý typ krize. Lidská dimenze se týká provádění těchto postupů konkrétními lidmi, kteří musí být se svými úkoly seznámeni a musí být připraveni i na vyšší zatížení negativním stresem, který se v krizových situacích vyskytuje. Na lidskou stránku krizové připravenosti musí dbát ve zvýšené míře podniky, zaměstnávající osoby se specifickými potřebami, například se zdravotním postižením. V rámci krizového řízení probíhají všechny obvyklé manažerské činnosti, ale ve srovnání s řízením ve standardních, tedy nekrizových, situacích mají odlišný význam i průběh. Za pilíř krizového řízení lze považovat plánování, konkrétně důslednou přípravu krizových scénářů a krizových plánů, a dále zpracování plánu krizové komunikace. Manažer v rámci krizového řízení rozhoduje, to znamená, že budoucí vývoj ovlivňuje výběrem jedné z více možných variant řešení konkrétního problému, souvisejícího s probíhající krizí.

Rozhodování v krizové situaci musí být rychlé a s omezeným množstvím, případně spolehlivostí výchozích informací. Má-li rychlost rozhodnutí velký význam, může být rozhodování autoritativnější, než je v podniku obvyklé.

Řešení krizové situace znamená řadu menších či větších změn v nejrůznějších oblastech činnosti podniku. Nezbytností je i kontrolování toho, zda jsou opatření plněna. I v rámci krizového řízení je mimořádně důležité vedení lidí.

Je třeba zajistit, aby zaměstnanci podniku co nejefektivněji přispěli k vyřešení krizové situace. To v případě některých zaměstnanců může znamenat mimořádné pracovní nasazení, a to i nad rámec jejich běžných pracovních úkolů, zatímco v případě jiných mohou v důsledku krize nastat takové překážky, které výkonu jejich běžné práce zabrání. V každém případě zaměstnanci prožívají zvýšenou nejistotu ohledně jejich profesní budoucnosti, což může mít vliv na jejich pracovní chování. Manažer, který je sám ve stejné situaci, musí dokázat své spolupracovníky uklidnit a motivovat k co nejefektivnějším postupům při zvládnutí krizové situace. Je třeba si uvědomit, že pokud by v obavě z dopadů krize začali zaměstnanci uvažovat o změně zaměstnavatele, nejspěšnější v tomto směru budou ti nejtalentovanější z nich, které si ovšem chce krizí postižený podnik udržet. Způsob vedení a komunikace má v tomto ohledu na zaměstnance velký vliv.

Rozhodující pro přístup a manažerské rozhodování je typ a velikost podniku ZPP. Jinou formu bude mít u velkého, územně nebo oborově členitého podniku, jinou u malé jednooborové firmy řízené jediným manažerem. Zcela specifická pak bude situace u zaměstnavatele typu spolku (NNO), kde pozornost managementu se dělí mezi podnikatelskou a nepodnikatelskou část aktivit.

Krizový tým je nutné zúžit, pokud to nebude (u malého podniku) jediný člověk, ideálně na 2-3 osoby, které si navzájem rozumí a důvěřují. Krize dává málo prostoru pro demokracii.

Krizová komunikace v praxi

Krizová komunikace je často podceňovaná. Se zaměstnanci je nutno jednat otevřeně, ale pozitivně, musí mít důvěru a motivaci přispět k řešení, i za cenu práce navíc a případného stresu. Jednat je nutno nejen uvnitř podniku, ale i navenek – se zákazníky, dodavateli, zainteresovanými institucemi, případně s veřejností. Komunikace musí být koordinovaná, ideální je pověřit vhodnou osobu z krizového týmu.

Krize jako příležitost

Krize v případě pozitivního přístupu managementu může být silným motivem k hledání a nalezení nových podnikatelských příležitostí ze strany dobře motivovaného týmu firmy.

Teprve v krizi si pravděpodobně management i zaměstnanci uvědomí, že mnoho procesů, věcí, které byly dosud rutinně vnímány jako přirozené a jasné, jde dělat jinak nebo zcela vynechat, snížit tím náklady, zjednodušit procesy.

Pokud se jedná o plošnou krizi, je pravděpodobné, že postihne i konkurenci. V takovém případě je to současně příležitost získat vyšší podíl na trhu ve prospěch toho „lépe připraveného“.

Krise je motivem k hledání inovací – mnoho firem např. v době Covid – 19 přeneslo své obchodní aktivity do e-byznysu (E-shopy, digitalizace obchodních procesů).

Důležitou podmínkou je odolnost manažerů vůči vyhoření, psychická odolnost jejich i celého krizového týmu.

Na mnoha případech v období Covid 19 krizová situace dokázala podle některých podnikatelů stmelit kolektiv a ukázat charaktery pracovníků. Podnikatelé se snažili pracovníky zaměstnat náhradními činnostmi, pokud nebylo možné z důvodu protiepidemických opatření pokračovat v obvyklé práci. Zaměstnanci získali pocit, že v kritické situaci nejsou sami. Právě zvyšování kolektivní solidarity představuje jeden z faktorů, které pomáhají odolat psychicky obtížným okamžikům spojeným s krizí.

Odlišnosti ZPP při řízení rizik

Zaměstnavatel více než 50 % OZP je zpravidla podnikatelem, který hledá své místo na volném obchodním trhu, čelí konkurenci, řeší běžné problémy počínaje strategií a konče běžnými provozními záležitostmi. V čem se tedy liší, v jakých oblastech jsou jeho zranitelnosti „neodstranitelné“ v důsledku přijetí závazku vytvořit, udržet a rozvíjet vysoký podíl pracovních míst osob se specifickými potřebami a individuálním přístupem?

Začíná to samotnou podnikatelskou strategií, v níž obory činnosti, jejich technická i obchodní náročnost – tedy i předpokládaná přidaná hodnota produktu firmy musí zohledňovat kvalifikační limity personálu i jeho schopností profesního rozvoje. Z toho se odvíjí předpokládaný zisk firmy jako zdroj investic a případných finančních rezerv pro krizové situace.

Uznaný zaměstnavatel OZP je příjemcem relativně stabilní a předvídatelné výše příspěvků dle §78a zákona o zaměstnanosti. Tyto příspěvky částečně kompenzují nižší ekonomickou výkonnost firmy, danou zaměstnáváním vysokého podílu OZP, jak ukázaly zkušenosti Covid 19, možnost čerpat příspěvek i v době odstávek a výpadků práce působila stabilizačně na finanční situaci většiny ZPP.

Ačkoli pracovně právní předpisy neobsahují speciální ochranu osob se zdravotním postižením, v krizové situaci není možné rozhodovat o snižování počtu zaměstnanců obdobně jako v běžných případech, i zde je nutný individuální a citlivý přístup.

Lidé s některými typy postižení jsou velmi málo flexibilní, obtížně se přizpůsobují rychlým změnám, které zpravidla v krizových situacích nastávají. Přejít na jinou práci či jiný režim vyžaduje často delší čas, individuální přístup, někteří jednotlivci jej nezvládnou vůbec.

Pro zaměstnance s duševním, psychickým nebo i mentálním postižením platí zcela jiná pravidla pro komunikaci, tedy i komunikaci v krizi. Kromě verbální komunikace je daleko důležitější neverbální komunikace, atmosféra na pracovišti je vnímána velmi citlivě.

Hypotézy a zkušenosti

1. **Většina ZZP nevnímá dostatečně rozlišení ZRANITELNOSTÍ/HROZEB/RIZIK a nezabývá se systematicky jejich prevencí**
2. **Management většiny ZZP (MSP) řeší krizové situace intuitivně „za pochodu“, často se zpožděním**
3. **Management ZZP není připraven a nevyužívá dostatečně nástrojů krizového managementu a krizové komunikace odpovídajících specifické struktuře a potřebám většiny zaměstnanců**
4. **Státní podpora (příspěvek dle §78a) je nenahraditelným faktorem pro stabilizaci ZZP nejen v období krize, nikoli však dostatečným**

Zadání dotazníkového šetření a řízených rozhovorů

Úvod

- Účelem šetření je zmapovat vnímání hrozeb, zranitelností a rizik ze strany zaměstnavatelů OZP různého typu a velikosti, identifikovat nedostatky a problémy v této oblasti
- Cílem je využít těchto zjištění ve prospěch prevence – posílení vědomí, nástrojů a významu krizového řízení a komunikace v okruhu ZZP
- Předpokládáno je využití výstupů ve prospěch okruhu zainteresovaných sociálních partnerů

Výběr respondentů

- Oslovení cca 100 ZZP, převážně členů SČMVD a AZPP ČR uznaných dle § 78 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, anonymně
- Následné řízené rozhovory s vybranými ZZP různého typu, zaměření a velikosti

Otázky pro ZZP

Oddíl 1

U jednotlivých položek označte, jak významnou překážku představují z hlediska rozvoje ZZP

(1 = velmi malý význam, 4 = střední význam, 7 = velmi velký, naprosto zásadní význam).

- | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| • Nestálá legislativa a politické prostředí | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| • Byrokracie ze strany orgánů veřejné správy | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| • Stav a změny legislativních pravidel a metodik | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| • Nízká podpora ZZP ze strany ÚP ČR | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| • Nízká nebo zkreslená míra povědomí veřejnosti o sociální přidané hodnotě práce ZZP | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| • Tlak zákazníků na dumpingové ceny | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| • Jiná překážka | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Pokud jste označili i možnost jiná překážka, uveďte jaká?

Oddíl 2 - Krizové řízení podniku

V jaké fázi je vaše krizové řízení?

- V době COVIDu-19 jsme neměli zavedeno, na problémy jsme reagovali intuitivně.
- COVID-19 i dnešní dopady cen a energií nás přiměly pracovat se základními nástroji krizového řízení (krizové plány, scénáře), které jsme do té doby neměli připravené.
- S principy krizového řízení jsme byli obeznámeni již před pandemií COVID-19 a dnešní situací a pracujeme s nimi.

Považujete systematické krizové řízení ve vašem podniku za nutnost

- Ne – lze se bez něj obejít
- Ne – ale zvažujeme jeho zavedení
- Ano – chystáme se jej zavést
- Ano – bez krizového řízení se neobejdeme

Studovali jste někdy materiály či publikace, týkající se krizového managementu či řízení rizik?

- Ne, nikdy jsem se s těmito materiály nesetkal/a
- Ano, ale již si nepamatuji jejich obsah
- Ano, ale pamatuji si je jen částečně
- Ano, četl/a jsem více publikací a mám přehled
- Ano, podobné publikace velmi dobře znám a používám je

Zúčastnili jste se vzdělávání zaměřeného na krizový management či řízení rizik (seminář, kurz, školení, workshop)?

- Ne – nepovažuji podobné akce za důležité
- Ne – nebyla příležitost, ale podobné akce vítám
- Ano, jednou
- Ano, vícekrát

Označte, jaké nástroje krizového řízení v podniku pravidelně využíváte:

- Katalog (registr, analýzu) rizik
- Katalog (registr, analýzu) hrozeb
- SWOT analýzu
- Krizové plány
- Krizové scénáře
- Informační systém pro podporu krizového řízení

Oddíl 3 – Dopady krizí

Napište 1 až 3 nejvýznamnější negativní dopady probíhajících krizí, pokud nějaké jsou (jen slovo či slovní spojení). Na každý řádek napište jeden dopad. Začněte s dopadem, který Vás postihl nejvíce.

- 1) (hodnota -3)
- 2) (hodnota -2)
- 3) (hodnota -1)

Napište 1 až 3 nejvýznamnější pozitivní dopady probíhajících krizí, pokud nějaké jsou (jen slovo či slovní spojení). Na každý řádek napište jeden dopad. Začněte s dopadem, který byl pro Vás nejvíce přínosný.

- 1) (hodnota 3)
- 2) (hodnota 2)
- 3) (hodnota 1)

U oblastí, ve kterých podnikáte, označte, jaký dopad měly současné krize na dané odvětví (oblasti, které se Vás netýkají, vynechejte).

1 = velmi negativní dopad

4 = neutrální

7 = velmi pozitivní dopad

• Textilní výroba	1	2	3	4	5	6	7
• Výroba a prodej zboží (mimo textil, gastro)	1	2	3	4	5	6	7
• Kompletace, montáže, balení	1	2	3	4	5	6	7
• Ostraha, úklidové služby	1	2	3	4	5	6	7
• Gastronomie	1	2	3	4	5	6	7
• Obchodní činnost	1	2	3	4	5	6	7
• Administrativa	1	2	3	4	5	6	7
• Ostatní činnosti	1	2	3	4	5	6	7

Pokud jste uvedli možnost "Ostatní činnosti", specifikujte jaké?

Uvědomujeme si ze zkušeností s pandemií Covid, že na příznaky krize jsme mohli reagovat rychleji:

- Ne, reagovali jsme včas.
- Ano, zbytečně jsme čekali.
- Ano, ale pro příště jsme se poučili.

Co ve Vašem konkrétním případě (ze zkušeností pandemie Covid) rozhoduje o úspěšném zvládnutí krize:

(1 = nejméně důležité, nerozhoduje, 4 = středně důležité, 7 = velmi důležité, zásadní)

• Klíčoví zaměstnanci včetně OZP	1	2	3	4	5	6	7
• Diverzita činností (oborů, zákazníků)	1	2	3	4	5	6	7
• Schopnost pružně reagovat na změny	1	2	3	4	5	6	7
• Státní podpora (vč. § 78a)	1	2	3	4	5	6	7
• Kvalita a cena naší produkce	1	2	3	4	5	6	7
• Dostupné finanční rezervy	1	2	3	4	5	6	7
• Jiné	1	2	3	4	5	6	7

Pokud jste u předchozí otázce zvolili možnost "Jiné", specifikujte jaké?

Oddíl 4 - Zranitelnost

U jednotlivých zranitelností (skutečností, které oslabují váš podnik,) označte intenzitu toho, jak jsou pro Váš podnik závažná.

(1 = netýká se nás, zanedbatelné, 4 = středně velká závažnost, 7 = závažnost ohrožující existenci)

- | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| • přílišná závislost podniku na osobě zakladatele (hlavního manažera) – křehká organizační struktura podniku | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| • zranitelnost zaměstnanců | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| • závislost na veřejných rozpočtech | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| • absence finančních rezerv | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| • chybějící vlastní produkt | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| • prodej dražších produktů | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| • chybějící vlastní zázemí podniku | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| • zaostalost regionu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| • nevhodná vlastnická struktura | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Za jak závažnou v porovnání s jinými podobně velkými a podobně zaměřenými podniky vnímáte celkovou zranitelnost Vašeho podniku?

- a) Výrazně vyšší b) vyšší c) přibližně stejnou) menší e) výrazně menší

Oddíl 5 – Vnější vlivy na chod společnosti

Představte si, že nastanou následující hrozby. Označte, jak velký potenciální dopad by na Vás dané hrozby měly.

(1 = žádný, 4 = středně velký, 7 = obrovský, likvidační)

- | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| • Legislativní a jiné změny povedou k poklesu/snížení příspěvku dle § 78a o 15 %. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| • Legislativní a jiné změny povedou k poklesu/snížení příspěvku dle § 78a o 30 %. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| • Dojde ke zvýšení minimální mzdy pro rok 2023 o 500 Kč bez kompenzace příspěvkem. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| • Dojde ke zvýšení minimální mzdy pro rok 2023 o 1000 Kč bez kompenzace příspěvkem. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| • Pokles poptávky po vašem produktu o 15 %. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| • Pokles poptávky po vašem produktu o 30 %. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| • Objeví se silná konkurence v okolí nebo oboru, která bude nabízet stejné nebo podobné zboží či služby jako Vy. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| • Onemocní najednou 30 % zaměstnanců. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| • Dojde k výpadku klíčového odběratele (pokud takového máte). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Jiná významná hrozba | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Pokud jste v předchozí otázce zvolili možnost "Jiná významná hrozba", specifikujte jaká?

Oddíl 6 – Základní specifikace podniku

Jaký je Váš věk?

- méně než 25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56-65
- 65 a více

Jste osobou se zdravotním postižením?

- Ano
- Ne.

Určete vaše pohlaví

- Muž
- Žena

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Střední (s vyučením/bez vyučení, s maturitou/bez maturity, odborné i neoborné)
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

Jaká je Vaše pozice ve firmě?

- Majitel/ka – jednatel/ka
- Vedoucí / řídící pracovník/pracovnice (předseda družstva bez majority vlivu)

Jaká je velikost Vašeho podniku?

- Mikropodnik (1-10 zam.)
- Malý podnik (11-50 zam.)
- Střední podnik (51–250 zam.)
- Velký podnik (nad 250 zam.)

V jakém kraji váš podnik působí (tj. kde reálně dochází k výrobě, prodeji a poskytování služeb)?

V případě působnosti ve více regionech uveďte všechny významné.

- Hl. m. Praha
- Jihočeský
- Jihomoravský
- Karlovarský
- Královéhradecký
- Liberecký
- Moravskoslezský
- Olomoucký
- Pardubický
- Plzeňský

- Středočeský
- Ústecký
- Vysočina
- Zlínský

V jak velké obci váš podnik působí (tj. kde reálně dochází k výrobě, prodeji a poskytování služeb)?
V případě působnosti ve více obcích uveďte všechny významné.

- méně než 1 000 obyvatel
- 1 001-5000 obyvatel
- 5 001-10 000 obyvatel
- 10 001-25 000 obyvatel
- 25 001-50 000 obyvatel
- 50 001-100 000 obyvatel
- 100 001 a více obyvatel.

Vaše podnikatelské aktivity ([odbyt](#), [prodej](#), [poskytování služeb](#)) se z hlediska působnosti firmy odehrávají převážně:

- V rámci obce
- V rámci okresu
- V rámci několika okresů
- V rámci kraje
- V rámci několika krajů
- V rámci ČR
- V rámci ČR a zahraničí

Otázky pro řízené rozhovory

1. Jaké máte zkušenosti s **krizovým řízením** (ano-ne a jaké, obecně, vnímáte rozdíl) a krizovou **komunikací** (se zaměstnanci, zákazníky, úřadem práce a okolím)?
2. Jak vnímáte rozdíl mezi **hrozbami** (zvenčí, okolí), **zranitelností** (slabé stránky uvnitř) a **krizí**, která je důsledkem působení obou vlivů?
3. Zabýváte se systematicky **prevencí krizí** (analýza rizik, hrozeb, zranitelností, krizové plány apod. (v jakékoliv formě), např. pravidelné nebo speciální porady...? Pokud ano, popište.
4. Co považujete za nejdůležitější pro úspěšné zvládnutí současné situace (inflace, energie, ev. nedostatek lidí apod.) Pomohly vám zkušenosti z Covid 19? V čem konkrétně?
5. Co by vám pomohlo, např. v rámci reálných možností AZPP ČR nebo SČMVD (individuálně, společně, náměty, cokoliv vás napadne...)?

Může se hodit – jedno z mnoha univerzálních doporučení aneb první pomoc – co můžete udělat sami, když se blíží/hrozí krize

aneb první pomoc – co můžete udělat sami, když se blíží/hrozí krize

(inspirováno např. <https://www.caim.cz/www/upload/news/documents/202010290808006.pdf>)

- **Stanovte si priority a na ty se soustřeďte**
- **Sestavte si krizové plány**
- **Zaměřte se na prodej/obchod (zpravidla je nejzranitelnější)**
- **Zkuste s ohledem na „novou“ situaci zvážit nový produkt nebo službu**
- **Využívejte příležitosti, hledejte nové („krize je příležitost“ není jen fráze)**
- **Pokud se to ukáže nutné, změňte dosavadní strategii**
- **Snižte náklady všude, kde se dá (u personálních pozor na podíl OZP)**
- **Hlídejte cash-flow, jedněte o možnostech pozdější platby nebo splátek**
- **Počítejte s možnou druhotnou platební neschopností**
- **Optimalizujte výrobu (nevyrábějte na sklad jenom proto, aby se výroba nezastavila)**
- **Proveďte a zjednodušte procesy, pokud je to možné, procesy automatizujte**
- **Proveďte a stanovte zastupitelnost pro jednotlivé pozice (nikdy nevíte...)**
- **Se zaměstnanci, kteří nejsou aktivní a loajální, se rozlučte**
- **Komunikujte se zaměstnanci i okolím (jednoduše, srozumitelně a koordinovaně)**
- **Podporujte týmového ducha (jsme na jedné lodi)**
- **Zaveďte vhodnou formu „poučení z krizového vývoje“ – pro jiné podobné situace**

Závěry a doporučení (na základě fokusní skupiny a jejích doporučení)

Kromě souhrnných výsledků a komentářů a evaluační zprávy budou využity i záznamy z jednání fokusních skupin.

Závěry mohou mít formu dokumentů, akcí či opakovaných aktivit do budoucna – téma pro fokusní skupinu – zdroj: výsledky ankety a dotazování...

S těmito doplněními + výsledky ankety a šetření telefonem + odkazy by měli sociální partneři I pracovat, vycházet ze sumarizovaných výsledků a zpracované evaluační zprávy. Závěry a doporučení může být tématem seminářů a porad se zaměstnavateli.

Výsledky budou v souhrnné podobě zveřejněny na webu SČMVD, AZPP ČR, případně dalších sociálních partnerů, aby bylo možno se na tyto dokumenty odkazovat při relevantních příležitostech.