

SOUHRNNÁ VÝZKUMNÁ ZPRÁVA



PŘIZPŮSOBIT SE!!!

Výzva pro sektor služeb v Moravskoslezském kraji

T A

Tento projekt je spolufinancován se státní podporou Technologické agentury ČR v rámci Programu ÉTA.

Č R

www.tacr.cz
Výzkum užitečný pro společnost.



**VYSOKÁ
ŠKOLA
PRIGO**



**PANEVROPSKÁ
UNIVERZITA**

MSPAKT Moravskoslezský pakt
zaměstnanosti



VYSOKÁ
ŠKOLA
PRIGO



PANEVROPSKÁ
UNIVERZITA

MSPAKT

Souhrnná výzkumná zpráva projektu TL05000418

„Přizpůsobit se!!!“

Výzva pro sektor služeb v Moravskoslezském kraji“

T A

Tento projekt je spolufinancován se státní podporou Technologické agentury ČR v rámci Programu ÉTA.

Č R

www.tacr.cz

Výzkum užitečný pro společnost.

Leden 2023

Obsah

1. ZÁKLADNÍ ÚDAJE O PROJEKTU	1
1.1. CÍLE PROJEKTU.....	2
1.2. PŘEHLED VÝSTUPŮ PROJEKTU	2
1.3. ŘEŠITELSKÝ TÝM.....	3
2. VÝZKUMNÝ RÁMEC	3
2.1. VÝVOJ ZAMĚSTNANOSTI A PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ V MSK V OBDOBÍ PANDEMIE COVID-19.	4
2.2. FLEXIBILNÍ FORMY PRÁCE POD TLAKEM PANDEMIE COVID-19.....	6
2.3. PŘEHLED OPATŘENÍ A PODPŮRNÝCH PROGRAMŮ.....	12
3. POPIS REALIZACE PROJEKTU	21
3.1. HLAVNÍ MILNÍKY ŘEŠENÍ PROJEKTU	21
3.2. PRŮBĚH DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	23
3.3. PRŮBĚH HLOUBKOVÝCH ROZHovorŮ.....	26
4. ANALÝZA VÝSLEDKŮ – DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	27
4.1. DOPADY PANDEMIE COVID-19 NA PODNIKATELSKÉ AKTIVITY.....	27
4.2. INOVACE FIREM V DOBĚ PANDEMIE COVID-19	41
4.3. FLEXIBILNÍ FORMY PRÁCE A ZAMĚSTNANOST V DOBĚ PANDEMIE COVID-19.....	49
4.4. VYUŽÍVÁNÍ PODPŮRNÝCH/KOMPENZAČNÍCH PROGRAMŮ A KOMPENZACÍ/ÚLEV.....	57
4.5. OD PANDEMIE PO SOUČASNOST.....	60
5. VYHODNOCENÍ KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU	73
5.1. PANDEMIE COVID-19 A JEJÍ DOPAD NA FIRMY.....	74
5.2. AKTUÁLNÍ POLITICKÁ/EKONOMICKÁ SITUACE A REAKCE NA NI	77
5.3. FLEXIBILNÍ FORMY PRÁCE OBECNĚ.....	80
5.4. HOME OFFICE (1. ČÁST)	85
5.5. HOME OFFICE (2. ČÁST)	89
5.6. ČÁSTEČNÉ PRACOVNÍ ÚVAZKY.....	92
5.7. DOHODY O PROVEDENÍ PRÁCE (PŘÍPADNĚ DOHODY O PRACOVNÍ ČINNOSTI).....	95
5.8. SDÍLENÁ PRACOVNÍ MÍSTA	100
5.9. AGENTURNÍ ZAMĚSTNÁVÁNÍ.....	101
5.10. OUTSOURCING	102
5.11. SDÍLENÍ ZAMĚSTNANCŮ VÍCE ZAMĚSTNAVATELI	105
5.12. PERSPEKTIVY DALŠÍHO VÝVOJE	106
5.13. SHRnutÍ KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU.....	110
6. PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE.....	111
6.1. POSTUPY PŘÍSPÍVAJÍCÍ K LOAJALITĚ ZAMĚSTNANCŮ	111
6.2. POSTUPY PŘÍSPÍVAJÍCÍ K LOAJALITĚ ZÁKAZNÍKŮ.....	112
6.3. OSTATNÍ POSTUPY POMÁHAJÍCÍ PŘEKONAT KRIZOVÁ OBDOBÍ	113
7. SHRnutÍ A PŘEHLED PLNĚNÍ CÍLŮ PROJEKTU.....	114
8. DISKUSE A DOPORUČENÍ	119
PŘÍLOHA I. – DOTAZNÍKY	123
PŘÍLOHA II. – STRUKTURA ROZHovorŮ.....	144
PŘÍLOHA III. – ZÁKLADNÍ INFORMACE O VÝBĚROVÉM VZORKU (V %)	147
PŘÍLOHA IV. – VLIV PANDEMIE DLE ODVĚTVOVÉ STRUKTURY CZ-NACE.....	148

1. Základní údaje o projektu

Položka	
Název projektu	Přizpůsobit se!!! Výzva pro sektor služeb v Moravskoslezském kraji
	Adapt!!! call for the service sector in the Moravian-Silesian Region
Identifikační kód projektu	TL05000418
Hlavní řešitel	Vysoká škola PRIGO, z.ú.
Spoluřešitel – výzkumná organizace	Vysoká škola podnikání a práva, a.s.
Spoluřešitel – interní aplikační garant	Moravskoslezský pakt zaměstnanosti, z.s.
Podpoření projektu	RE:START (Ministerstvo pro místní rozvoj) Krajská Hospodářská komora Moravskoslezského kraje
Doba řešení projektu	24 měsíců (duben 2021–březen 2023)

Cíl programu oblasti výzvy	
Veřejná soutěž	5. veřejná soutěž Programu na podporu aplikovaného společenskovedního a humanitního výzkumu, experimentálního vývoje a inovací ÉTA
Oblasti výzvy	3 – Člověk a ekonomika v kontextu objevení nových konkurenčních výhod a rozvoje kompetence kompetencí pro 21 století
Výzvy 21. století	2.1. Globalizace a regionalizace 3.2. Zaměstnanost 3.4. Udržitelný růst a nové konkurenční výhody 3.8. Digitální a kreativní ekonomika 4.4 Odpovědný výzkum, vývoj a inovace společenská odpovědnost 4.5. Tvorba a hodnocení veřejných politik a intervencí
Aspekty inovačních ekosystémů SHUV	Přínosy multidisciplinárních přístupů Využití potencialů základního výzkumu k aplikacím

Obory projektu	
Hlavní obor CEP	AH – Ekonomie
Vedlejší obor CEP	AO – Sociologie, demografie
Další vedlejší obor CEP	BB – Aplikovaná statistika, operační výzkum
Hlavní obor FORD	50202 Applied Economics, Econometrics
Vedlejší obor FORD	50401 Sociology
Další vedlejší obor FORD	50204 Business and management
Aplikační odvětví	Práce, sociální služby a důchodový systém

Národní priority orientovaného výzkumu	
Konkurenceschopná ekonomika založená na znalostech (hlavní)	4.1.1 Včasné identifikovat ekonomické příležitosti prostřednictvím kontinuálního monitorování a vyhodnocování globálních trendů
Sociální a kulturní výzvy (vedlejší)	2.1.3 Legitimní sociálně-ekonomický systém 4.2.1 Politika zaměstnanosti zvyšující kompetence pracovní síly a rozšiřující absorpční kapacitu trhu práce

1.1. Cíle projektu

Předkládaný projekt je zaměřen na zkoumání chování firem a podnikatelů v soukromém sektoru služeb v Moravskoslezském kraji (dále jen „firmy“)¹ a jejich adaptaci na restriktivní opatření v nouzovém stavu. Záměrem projektu je zjistit, jak se firmy pandemii covid-19 přizpůsobovaly a zda byly tyto změny dočasné, nebo mají persistentní charakter. Je zřejmé, že ne všechny firmy mohly nebo byly schopné přizpůsobit své podnikání probíhající pandemii stejně. Stěžejním cílem projektu je proto identifikace rizikových oblastí služeb a vytvoření návrhu opatření přijatelných na úrovni Moravskoslezského kraje. Opatření by tak mohla být adresnější právě vůči firmám, které neměly dostatečný prostor ke změně svého byznys modelu, a v případě budoucích obdobných krizí se mohou jevit jako objektivně nejrizikovější. Díky realizaci projektu budou dále identifikovány příklady dobré praxe, které mohou sloužit jako vzory pro lepší zvládnutí takových situací v budoucnu. Projekt by měl mít pozitivní dopad na konkurenceschopnost Moravskoslezského kraje. V projektu bude realizován sběr primárních dat firem působících v Moravskoslezském kraji. Pro analýzu dat budou využity kvantitativní metody využívané v ekonomii a sociologii. Projekt bude řešen především v rovině ekonomické a sociologické, čemuž odpovídá také složení řešitelského týmu. Jednotlivé cíle lze stanovit do pěti dílčích částí:

- **Cíl 1 – Identifikace způsobu chování firem v době pandemie covid-19 - přizpůsobení firem v daném sektoru.**
- **Cíl 2 – Identifikace rizikových oblastí v daném sektoru.**
- **Cíl 3 – Zjistit, zda dané změny měly dočasný či persistentní charakter.**
- **Cíl 4 – Vytvořit návrhy opatření pro rizikovou oblast v daném sektoru.**
- **Cíl 5 – Stanovit příklady dobré praxe.**

1.2. Přehled výstupů projektu

Název	Druh výsledku	Termín dosažení	Popis výstupu/výsledku projektu	Popis způsobu uplatnění výstupu
Výzkumná zpráva "Přizpůsobit se!!! Výzva pro sektor služeb v Moravskoslezském kraji"	Vsouhrn	01/2023	Souhrnná výzkumná zpráva obsahuje veškeré výsledky daného šetření, stejně jako reprodukovatelné metodiky a postupy či návrhy na zlepšení, které budou sloužit jako podklad pro činitele v MSK. Výsledky výzkumné zprávy byly také prezentované na setkáních k tomu určených.	Kromě prezentace výsledků na společných setkáních s aktéry multiplicit v MSK, je souhrnná výzkumná zpráva umístěna také na webových stránkách aplikačního garanta a účastníků výzkumu, a byla také rozeslána podnikatelským subjektům v MSK.
Příklady dobré praxe	O	01/2023	Příklady dobré praxe reflektují využitelnost efektivních postupů a metodik, které byly realizovány v podnikatelském prostředí soukromého sektoru služeb jako reakce v rámci pandemie covid-19.	Příklady dobré praxe budou prezentovány na společných setkáních účastníků výzkumu s aplikační sférou (workshop a kulaté stoly). Výsledky jsou předávány do aplikační sféry pomoci aplikačních garantů a jejich kontaktní sítě na podnikatelské subjekty.
Workshop na téma "Přizpůsobit se!!! Výzva pro soukromý sektor služeb v MSK:"	W	02/2023	Workshop se vztahuje k prezentaci výsledků výzkumu (V1 a V2). Workshop je určen pro všechny aplikační garanty a subjekty podnikatelského prostředí s cílem zajistit co nejefektivnější šíření výsledků projektu a případnou diskusi.	Uspořádání workshopu zajistí šíření výsledků výzkumu do aplikační sféry s cílem zefektivnit podnikatelské prostředí v Moravskoslezském kraji.
Článek v odborném periodiku	J	01/2023 zaslání – publikace 2023	V rámci projektu je také plánován výstup v českém odborném recenzovaném časopise (EJOBSAT), tento výzkum se bude orientovat na poznatky získané z šetření a je určen také odborné veřejnosti, pro lepší reprodukovatelnost výsledků projektu.	Tento výstup je zaměřen na odbornou veřejnost, který je plánován ve zveřejnění v erudovaném českém recenzovaném časopise JSC.

¹ Pojem „firma“ je v této studii chápán v ekonomickém pojetí, tedy jako synonymum k pojmům podnik, společnost či OSVČ, resp. jako tržní subjekt, který realizuje přeměnu zdrojů na statky a služby.

1.3. Řešitelský tým

Ing. Veronika Nálepová, Ph.D. (Vysoká škola PRIGO) – hlavní řešitelka projektu

Ing. Emil Adámek, Ph.D. (Vysoká škola PRIGO)

Ing. Michal Fridrich, Ph.D. (Vysoká škola PRIGO)

Ing. Helena Marková, Ph.D. (Vysoká škola PRIGO)

doc. Ing. Aleksandr Ključnikov, Ph.D. (Panevropská Universita)

PhDr. Lukáš Durda, PhD. (Panevropská Universita)

Ing. Zuzana Virglerová, Ph.D. (Panevropská Universita)

Ing. Jan Kurník (MS PAKT)

2. Výzkumný rámec

Současná krize spojená s pandemií covid-19 přinesla na jednu stranu silnou restrikcí do ekonomické aktivity, resp. podnikání, a na stranu druhou s sebou nese také příležitosti vytěžit z efektivity přístupů, které prozatím nebyly v podnikatelském prostředí natolik využívány. Takové nové přístupy mohou být vhodnou příležitostí, jak v obdobné situaci předcházet útlumu podnikatelské aktivity, potažmo propouštění zaměstnanců, ale také jak využít potenciál pro budoucí chod podnikání. Flexibilita podnikání postupuje do řízení některých firem jen pozvolna a vzniklá situace spojená s pandemií zavedla příležitost tento proces urychlit a přizpůsobit se novým podmínkám. Na druhou stranu je nutné specifikovat oblasti daného odvětví, kde z objektivních důvodů možnost přizpůsobit se absentovala. V budoucnu by měly být takové oblasti chráněny před negativními důsledky jako první, přičemž jejich detekce nebyla před pandemií možná. Je tedy zřejmé a potřebné se na obdobné situace připravit také na poli podnikatelského prostředí a v budoucnu tomu přizpůsobit nástroje podpory ze stran municipalit či na národní úrovni tak, aby byly co nejvíce adresné, a tím pádem efektivnější a účinnější.

Moravskoslezský kraj patří mezi strukturálně postižené regiony a vyznačuje se řadou ekonomických problémů, jako je např. menší nabídka perspektivních pracovních příležitosti nejen pro mladé a kvalifikované odborníky či horší podmínky a nižší atraktivita pro podnikání. Odvětví primárního a sekundárního sektoru se dostávají do postupného útlumu a postupem času hlavní roli zastává terciární sektor. Ten se v roce 2018 (před pandemií covid-19) podílel na HPH kraje 52,5 %. Soukromá část terciárního sektoru bývá také výrazně ohrožena případnými negativními poptávkovými šoky. Lze tedy předpokládat, že dopady spojené s výše zmíněnou pandemií mohou být ve strukturálně postižených krajích větší než v případě jiných krajů. Bylo tedy vhodné zaměřit se na strukturálně postižené kraje a sektor služeb v nich. Zevrubný obraz o vývoji nezaměstnanosti a vývoji podnikatelském prostředí je součástí [subkapitoly 2.1.](#)

Výzkum se pohybuje především v rovině ekonomie, podnikové ekonomiky, managementu a sociologie za využití metod ekonomického a sociologického výzkumu s aspirací přispět k zefektivnění podnikatelského prostředí v oblasti služeb a zlepšení zaměstnanosti v tomto sektoru, a zvýšit tak konkurenceschopnost Moravskoslezského kraje s využitím znalostí z aktuální pandemické krize a situace po ní. Sektor služeb v Moravskoslezském kraji postupně získává na významu, a nejen v porovnání s celorepublikovým průměrem existuje potenciál pro jeho další rozvoj. Restriktivní opatření, která zabraňovala rychlému šíření viru SARS-Cov-2, měla značný dopad na ekonomickou aktivitu. Sektor služeb je velice rozmanitý a rozmanité byly i reakce a přizpůsobení se ze strany jednotlivých firem. Důležitým aspektem zvládnutí krizí obecně je schopnost adaptace na probíhající změny. Tento výzkum se snaží odpovědět na otázku, jak se v pandemii covid-19 přizpůsobovaly firmy v sektoru služeb v Moravskoslezském kraji a zda realizované změny mají dočasný nebo trvalý charakter se speciálním zaměřením zejména na využívání nástrojů flexibility (home office, zkrácená pracovní

doba, efektivnější plánování směn, přesun podnikatelských aktivit do online prostoru). Zřetel je přitom kladem na využívání flexibilních forem práce, jejichž detailnější teoretický rámec je uveden v [části 2.2](#). Hlavní výstupy projektu mají formu zmapování příkladů dobré praxe a vymezení postupů, které budou účinné nejen v nouzovém stavu, ale i po něm. Jedním z cílů projektu je také vytipování druhů služeb, které se krizové situaci přizpůsobily nejméně a firmy zde přistoupily k např. propouštění zaměstnanců. Důležité je vysledovat, proč k tomu došlo, a snaha identifikovat hlavní objektivní i subjektivní důvody. Na základě získaných informací je možné vytvořit návrh opatření na úrovni kraje, které by tak mohly být adresnější vůči poskytovatelům nejhroženějších služeb případnou další podobnou krizí. Pandemie, nebo lokální ohniska epidemií, se mohou v budoucnu opakovat častěji, viz např. Dodds (2019)² nebo Determann et al. (2016)³. Správně pochopit to, co se během nouzového stavu a po něm v sektoru služeb dělo, identifikovat příklady dobré praxe, vytvořit metodiky a připravit návrhy na adresné opatření zmírňování následků, může mít v budoucnu zásadní význam, protože jak upozorňují např. Jorda et al. (2020)⁴, ekonomické důsledky pandemie se jeví jako relativně dlouhotrvající. Výstupy projektu vedou k celistvému pohledu na firmy v soukromé části terciárního sektoru v Moravskoslezském kraji a komplexnímu zhodnocení postupů, jak se přizpůsobit, tak složitým situacím, jaké nastaly během pandemie. Podnikání v sektoru služeb je důležité pro další rozvoj kraje, a proto je přínosné poznat a specifikovat úspěšné postupy firem a cíleně podporovat rizikové oblasti.

Zvládnutí pandemické situace přispělo zavedení vládních podpůrných opatření, která byla směřována také do sektoru služeb. Je tedy na místě tento přehled zahrnout do přehledu výzkumného rámce viz [subkapitola 2.3](#).

2.1. Vývoj zaměstnanosti a podnikatelského prostředí v MSK v období pandemie covid-19.

Pandemie měla přímé i nepřímé dopady na pracovní sílu. Kromě dopadů na zdraví a rodinu změnila také podobu pracovní síly v důsledku omezení mobility a zdravotních rizik nebo opatření vlád ve snaze omezit nákazu. Pandemické důsledky měly tedy bezprostřední vliv i na zaměstnanost v Moravskoslezském kraji.

Jak ukazuje Tabulka 2.1, tak v období pandemie covid-19 došlo v Moravskoslezském kraji ke snížení celkové zaměstnanosti, kdy pokles činil 3,8 %. V sektoru služeb, tak jak je definován pro potřeby projektu TAČR, však můžeme vidět, že byl zaznamenán mnohem větší pokles. Konkrétně se jedná o CZ-NACE I – Ubytování, stravování a pohostinství, kde pokles činil 34 % a znamenal pokles v zaměstnanosti o 8 tisíc pracovníků. Obdobně je na tom také o odvětví S – Ostatní činnosti, kde byl zaznamenán pokles 24,9 %, což představuje ztrátu 3 tisíc pracovníků. Ve sledovaném období však byly zaznamenány také odvětví, která naopak z hlediska zaměstnanosti rostly, jedná se o odvětví J – Informační a komunikační činnosti a K – Peněžnictví a pojišťovnictví. Ostatní odvětví spadající do sektoru služeb jsou zobrazena v Tabulce 2.2.

² Dodds W. (2019) Disease Now and Potential Future Pandemics. In: *The World's Worst Problems*. Springer, Cham.

³ Determann D., Bekker-Grob, E. W., French, J., Voeten, H. A., Richardus J. H., Das, E. & Korfage, I., J. (2016). Future pandemics and vaccination: Public opinion and attitudes across three European countries. *Vaccine*, 34(6), 803-808.

⁴ Jorda, O., Singh, S. R. & Taylor, A. M. (2020). *Longer-run Economic Consequences of Pandemics*. NBER Working Paper No. 26934, April 2020, DOI: 10.3386/w26934.

Tabulka 2.1 Vývoj zaměstnanosti v letech 2019 až 2021 v sektoru služeb (v tisících)

CZ-NACE	2019	2020	2021	Změna mezi roky 2019 a 2021 (%)
Zaměstnaní celkem	579,8	567,4	557,7	-3,8%
G – Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel	63,2	67,5	60,0	-5,0%
H – Doprava a skladování	36,7	34,7	32,4	-11,8%
I – Ubytování, stravování a pohostinství	23,5	17,8	15,5	-34,0%
J – Informační a komunikační činnosti	16,5	16,5	19,3	16,6%
K – Peněžnictví a pojišťovnictví	8,8	8,2	9,0	2,4%
L – Činnosti v oblasti nemovitostí	3,8	2,9	3,5	-8,2%
M – Profesionální, vědecké a technické činnosti	19,5	19,3	19,0	-2,4%
N – Administrativní a podpůrné činnosti	14,6	13,8	14,3	-1,7%
R – Kulturní, zábavní a rekreační činnosti	8,4	6,9	7,8	-7,0%
S – Ostatní činnosti	12,2	9,4	9,2	-24,9%

Zdroj: ČSÚ (2022), vlastní zpracování⁵

Tabulka 2.2 Vývoj zaměstnanosti v letech 2019 až 2021 v ostatních odvětvích (v tisících)

CZ-NACE	2019	2020	2021	Změna mezi roky 2019 a 2021 (%)
Zaměstnaní celkem	579,8	567,4	557,7	-3,8%
A – Zemědělství, lesnictví, rybářství	7,4	9,8	11,4	52,9%
B – Těžba a dobývání	10,4	9,0	7,2	-30,8%
C – Zpracovatelský průmysl	179,0	166,5	162,5	-9,2%
D – Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu	5,5	7,4	9,5	71,7%
E – Zásobování vodou; činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi	7,5	7,9	7,5	-1,0%
F – Stavebnictví	38,3	38,5	42,6	11,3%
O – Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení	30,5	30,1	28,0	-8,3%
P – Vzdělávání	40,3	39,5	38,5	-4,6%
Q – Zdravotní a sociální péče	46,7	53,1	53,3	14,0%

Zdroj: ČSÚ (2022), vlastní zpracování

Tabulka 2.2 zobrazuje vývoj zaměstnanosti v dalších odvětvích. Lze zde vidět, že obdobně velký pokles jako v případě CZ-NACE I – Ubytování, stravování a pohostinství nastal u CZ-NACE B – Těžba a dobývání. Pokles v odvětví těžby a dobývání lze však z větší části připsat na vrub utlumování těžby černého uhlí v Moravskoslezském kraji. Při porovnání Tabulek 2.1 a 2.2 je patrné, že sektor služeb byl z hlediska zaměstnanosti postižen více než je tomu u ostatních sektorů a odvětví.

⁵ Český statistický úřad (2022). TRH PRÁCE [online]. CZSO [23.11.2022] Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/9-trh-prace-upyogf366m>.

Tabulka 2.3 Počet zaniklých ekonomických subjektů v letech 2020 a 2021 v sektoru služeb

CZ-NACE	Počet zaniklých subjektů
G – Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel	3 254
H – Doprava a skladování	309
I – Ubytování, stravování a pohostinství	532
J – Informační a komunikační činnosti	151
K – Peněžnictví a pojišťovnictví	600
L – Činnosti v oblasti nemovitostí	542
M – Profesní, vědecké a technické činnosti	1 395
N – Administrativní a podpůrné činnosti	211
R – Kulturní, zábavní a rekreační činnosti	332
S – Ostatní činnosti	868

Zdroj: Magnusweb (2022), vlastní zpracování⁶

Jak ukazují Tabulky 2.3 a 2.4, tak celkový počet podnikatelských subjektů, které zanikly v roce 2020 a 2021 v sektoru služeb, je celkem 8 194, zatímco v ostatních odvětvích to bylo pouze 433 subjektů. 95 % subjektů, které zanikly v letech 2020 a 2021, tak spadá do sektoru služeb. I z tohoto pohledu je patrné, že pandemie měla na sektor služeb větší dopad, než je tomu u ostatních sektorů a odvětví.

Tabulka 2.4 Počet zaniklých ekonomických subjektů v letech 2020 a 2021 v ostatních odvětvích

CZ-NACE	Počet zaniklých subjektů
A – Zemědělství, lesnictví, rybářství	52
C – Zpracovatelský průmysl	203
E – Zásobování vodou; činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi	19
F – Stavebnictví	98
O – Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení	5
P – Vzdělávání	27
Q – Zdravotní a sociální péče	29

Zdroj: Magnusweb (2022), vlastní zpracování

2.2. Flexibilní formy práce pod tlakem pandemie covid-19

Flexibilní formy práce jsou velkým tématem současného trhu práce. Pod tlakem pandemie covid-19 se staly součástí pracovních režimů téměř ve všech firmách a institucích. Jestliže byly před pandemií často prezentovány jako benefit, nebo nástroj pro sladování pracovního a osobního života, v době pandemie se staly instrumentem pro zachování činnosti organizace. Jejich užívání, zejména u práce na dálku (home-office), se stalo nástrojem ochrany veřejného zdraví. U některých forem se pandemie stala impulsem k přijetí leta odkládaných legislativních úprav (částečné pracovní úvazky), které by měly podpořit jejich větší rozšíření.

V rámci našeho výzkumu jsme zjišťovali využívání flexibilních forem práce v době pandemie a také jejich následné zapojení za obvyklé situace (viz dílčí cíl 3).

Flexibilní formy práce, jejichž využití bylo mapováno, jsou následující:

- částečné pracovní úvazky,
- home-office a dálkový přístup,

⁶ Bisnode (2022). *Databáze Magnusweb*. Dostupné z: <https://magnusweb.bisnode.cz/>.

- sdílení pracovního místa a sdílení zaměstnanců více zaměstnavateli,
- využití outsourcingu/OSVČ,
- dohody konané mimo pracovní poměr,
- agenturní zaměstnávání.

Flexibilní formy práce

V literatuře je možné nalézt více termínů označujících flexibilní formy práce, níže popsaný instrument pro alternativu klasického, plného pracovního úvazku zaměstnance vázaného u zaměstnavatele standardním typem pracovní smlouvy. Autoři je označují jako „flexibilní formy práce“, jsou uvedeny i termíny „alternativní formy zaměstnávání“, „flexibilní úvazky“ či „alternativní pracovní úvazky“. Pro teoretický rámec výzkumu byl zvolen v literatuře nejrozšířenější termín „flexibilní formy práce“, který také nejvíce koresponduje s anglickým termínem „flexible work form“, používaným v pracích anglicky píšících autorů.

Změny, které se uskutečnily v ekonomikách vyspělých zemí, ovlivnily i změny na trhu práce. Požadavky zaměstnavatelů, ale také větší zapojení žen, stárnutí populace, změny preferencí, nástup sofistikovaných technologií a výpočetní techniky, včetně dálkového přístupu, také požadavky zaměstnanců, umožnily a podnítily rozšíření flexibilních forem práce. V letech 2019–2021 se k těmto změnovým faktorům přidal také faktor ochrany veřejného zdraví, který vznikl v důsledku pandemie covid-19.

Zásadní změny na trhu práce, které nutí firmy i zaměstnance přizpůsobit se, (viz např. Brožová, 2003; Dušková, 2005 či Keller, 2012)⁷ jsou uvedeny v následujícím výčtu:

- nárůst zaměstnanosti ve službách,
- růst strategického významu lidského kapitálu,
- riziko a nejistota spojené s neustálými změnami,
- nové formy komunikace a informačních technologií,
- vytváření konkurenční výhody na trzích na základě tvořivosti, učení se, adaptace a schopnosti transformace vědomostí do technických a technologických inovací,
- proměna ekonomiky v odvětví finančnictví,
- nárůst objemu neplnohodnotných forem práce (nejisté, dočasné a špatně placené zaměstnání),
- nárůst počtu dobře placených pracovních míst a pozic založených na vědomostech,
- flexibilita práce.

Částečné pracovní úvazky

Nejčastěji realizovanou formou vnitřní numerické flexibility je částečný pracovní úvazek (dále „částečný úvazek“). V české právní úpravě je nazýván kratší pracovní úvazek podle § 80 Zákonníku práce (zákon č. 262/2006 Sb., Zákonník práce, 2006)⁸. Znění tohoto ustanovení je následující: „Požádá-li zaměstnankyně nebo zaměstnanec pečující o dítě mladší než 15 let, těhotná zaměstnankyně nebo zaměstnanec, který prokáže, že převážně sám dlouhodobě soustavně pečuje o převážně nebo úplně

⁷ Brožová, D. (2003). *Společenské souvislosti trhu práce*. Praha: SLON. ISBN 80-86429-16-4.

Dušková, L. (2005). Vliv změn globálních podmínek na organizaci pracovní doby. *Acta Oeconomica Pragensia*, 13. Dostupné z: https://invenio.nusl.cz/record/170396/files/nusl-170396_1.pdf.

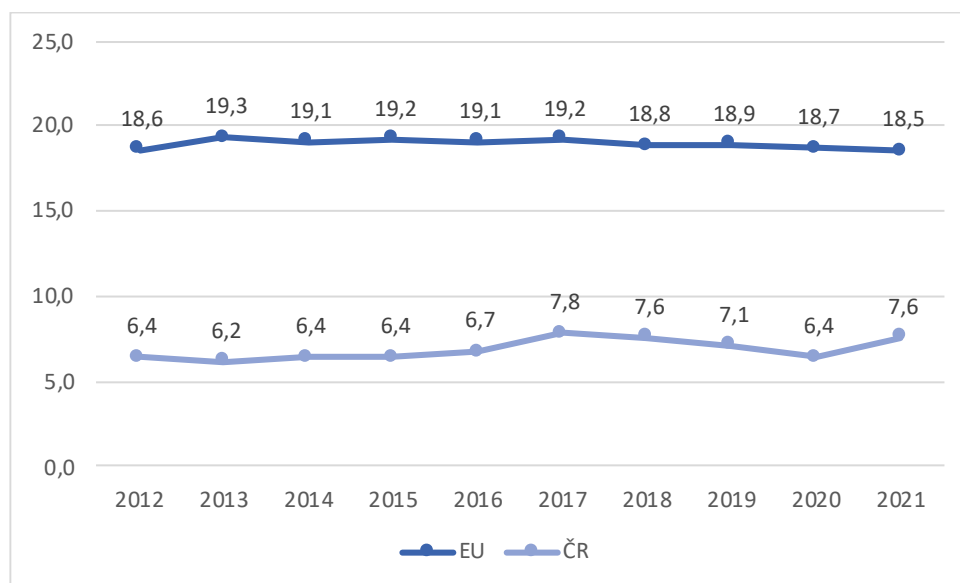
Keller, J. (2012). *Tři sociální světy (Sociální struktura postindustriální společnosti)*. 2. vyd. Praha: SLON. ISBN 978-80-7419-044-5.

⁸ Zákon č. 262/2006 Sb., Zákonník práce. Portál veřejné správy. [Online] 2006. Dostupné z: <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?page=0&nr=262~2F2006&rpp=15#seznam>.

bezmocnou fyzickou osobu, o kratší pracovní dobu nebo jinou vhodnou úpravu stanovené týdenní pracovní doby, je zaměstnavatel povinen vyhovět žádosti, nebrání-li tomu vážné provozní důvody.“

Částečné úvazky patří také mezi jednu z nejčastěji diskutovaných forem flexibilní práce. V ČR je, stejně jako v ostatních postkomunistických zemích, ve srovnání se západní Evropou využití částečných úvazků stále nízké. Zatímco v ČR bylo v roce 2021 využití částečných úvazků v % z celkové zaměstnanosti 7,6 %, průměr EU je 18,5 % (viz Graf 2.1). I když v posledních 10 letech u nás došlo k mírnému růstu, v době let 2019, ale zejména 2020 výskyt této formy poklesl, což však může být i jedním z důsledků nestandardní situace v období pandemie. Vývoj tohoto ukazatele signalizuje rigiditu trhu práce, co se týče flexibilních forem práce, ale také přetrvávající stereotypy na straně zaměstnanců i zaměstnavatelů.

Graf 2.1 Využití částečných pracovních úvazků ČR a průměr EU (v %)



Zdroj: Eurostat (2022), vlastní zpracování⁹

Současná vláda (jako všechny ostatní před ní) měla ve svém programovém prohlášení podporu částečných pracovních úvazků a na rozdíl od předchozích se jí podařilo prosadit legislativní úpravu, která umožňuje zvýhodnit zaměstnavatele využívající tuto formu práce. Zaměstnavatelé mají získat slevu na pojistném na sociálním zabezpečení při zaměstnávání vymezených skupin osob na zkrácený úvazek. Novela zákona o pojistném by měla začít platit od 1.2.2023. Změna způsobu výpočtu úhrady na zdravotní pojištění, po které nejvíce volali nejen zástupci zaměstnanců, ale i zaměstnavatelů, však zůstala opět nevyslyšena.

Home-office

Kategorie zaměstnanců pracujících z domova představuje malou část celkové pracovní síly (Gourinchas, 2020), a to především proto, že práce na dálku není vhodná pro výrobní odvětví (Koirala a Acharya, 2020). Práci na dálku nelze aplikovat na všechny pracovní pozice (Bartik et al., 2020). Práce na dálku během pandemie byla pro personalisty výzvou (Hamouche, 2020), aby zajistili efektivní komunikaci, dohled, podporu, řízení výkonu a přizpůsobení jejich odměňování.¹⁰

⁹ EUROSTAT. *EUROSTAT: Databáze Eurostat* [online]. Eurostat 2022. [26. 10. 2022]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/data/database>.

¹⁰ Gourinchas, P.O. (2020). Flattening the pandemic and recession curves. Mitigating the COVID Economic Crisis: *Act Fast and Do Whatever*.

Tato flexibilní forma práce označovaná také jako práce na dálku, distanční práce, práce z domova, zaznamenala v době pandemie velký rozmach. Standardně je upravena zákoníkem práce v ustanovení § 317 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Podle tohoto ustanovení jsou zaměstnanci na home-office ti, kteří nepracují na pracovišti zaměstnavatele, ale podle dohodnutých podmínek vykonávají sjednanou práci v pracovní době, kterou si sami rozvrhují. Zaměstnanec ze zákona nemá nárok na home office. Stejně tak ho zaměstnavatel nemůže zaměstnanci jednostranně nařídit.

Zaměstnanec na home-office tak může pracovat:

- v režimu dle § 317 zákoníku práce, kdy vykonává sjednanou práci v pracovní době, kterou si sám rozvrhne;
- v režimu, kdy mu pracovní dobu rozvrhne zaměstnavatel;
- v kombinovaném režimu, kdy si zaměstnanec v některých dnech rozvrhne pracovní dobu sám a v některých dnech mu ji naopak rozvrhne zaměstnavatel.

Dohoda o výkonu práce z domova, která je uzavírána mezi zaměstnancem na home-office a zaměstnavatelem, by měla kromě ujednání o pracovní době obsahovat také ujednání o rozsahu práce, odměňování, specifikaci pracovního místa, kompenzaci nákladů, ochraně dat a informací a zásady BOZP. Některé oblasti mohou být upraveny také vnitřním předpisem.

K hlavním výhodám home-office patří zejména lepší možnost sladění pracovního a soukromého života, a flexibilita vlastního pracovního dne a časová úspora spojená s cestováním do zaměstnání (u zaměstnance) a úspora nákladů spojená s provozem pracoviště (u zaměstnavatele). Zaměstnavatelé oceňovali zejména snížení finančních nákladů spojených s pracovištěm zaměstnance a práci na dálku prezentovali jako benefit poskytovaný zaměstnancům.

K nevýhodám patří např. riziko izolace a podíl na nákladech za provoz na straně zaměstnance, u zaměstnavatele omezená možnost kontroly a organizační náročnost.

Podle průzkumu ILO (Mezinárodní organizace práce) a Eurofoundu jsou hlavními výhodami práce z domova pro zaměstnance rovnováha mezi pracovním a soukromým životem, finanční a časová úspora spojená s cestováním do práce a flexibilita vlastního pracovního dne. Zaměstnavatelé oceňovali zejména snížení finančních nákladů spojených s pracovištěm zaměstnance a práci na dálku prezentovali jako benefit poskytovaný zaměstnancům.¹¹

Jak se vyvíjel podíl home-office na zaměstnanosti v průběhu posledních let a jeho výraznější rozšíření je vidět níže v Grafu 2.2. Podíl osob na celkové pracovní síle pracujících na home-office v České republice zdaleka nedosahuje průměrných hodnot EU, i když v oblasti této formy práce jsou tendence

Koirala, J. & Acharya, S. (2020). Dimensions of Human Resource Management Evolved with the Outbreak of COVID-19. SSRN. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3584092>.

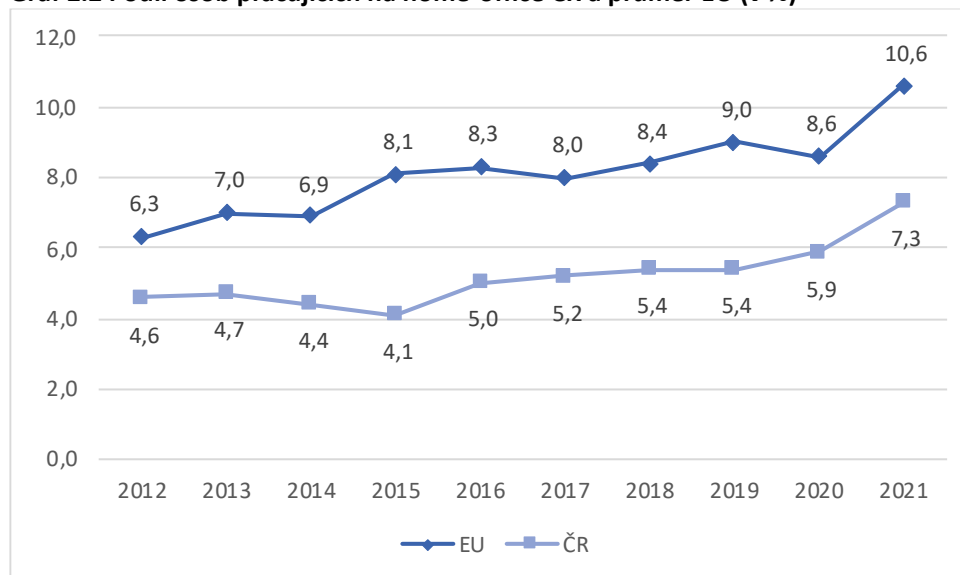
Bartik, A. W., Cullen, Z. B., Glaeser, E. L., Luca, M., & Stanton, C. T. (2020). *What Jobs are Being Done at Home During the COVID-19 Crisis?* (Evidence from Firm-Level Surveys 898-2937). Dostupní z: https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/20-138_ec6ff0f0-7947-4607-9d54-c5c53044fb95.pdf.

Hamouche, S. (2021). Human resource management and the COVID-19 crisis: Implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. *Journal of Management & Organization*, 1-16. doi:10.1017/jmo.2021.15.

¹¹ ILO & Eurofound (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. ISBN 978-92-2-130472-2.

rostoucí, a to zejména v posledních letech 2020-2021 právě v důsledku pandemie covid-19 a ochrany zdraví s tím souvisejícími opatřeními.

Graf 2.2 Podíl osob pracujících na home-office ČR a průměr EU (v %)



Zdroj: Eurostat (2022), vlastní zpracování

Některé problematické aspekty práce z domova jsou řešeny v návrhu novely zák. 262/2006 Sb., zákoníku práce, která by měla vstoupit v tomto roce. Jedná se o uzavření dohody mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem jako nutného předpokladu pro realizaci práce z domova, ale také např. o příspěvek na náklady spojené s prací z domova (v současném návrhu je částka ve výši 2,60 Kč za hodinu odpracovanou z domova).

V době pandemie se z home-office, který byl v mnoha firmách prezentován jako benefit, stala nutnost. Pracovní režim nutný pro zachování ekonomické aktivity a také nástroj ochrany veřejného zdraví. Vzhledem k dalším okolnostem, jako např. uzavření škol a povinnosti rodičů podílet se na vzdělávání dětí doma, však home-office pozbyl některých svých pozitivních atributů. Výrazněji se také projevil negativní stránky home-office, jako jsou důsledky sociální izolace, pokles produktivity práce.

Výzkumy, které se u nás a v zahraničí zaměřily na zkoumání home-office ve vztahu k různým atributům této formy práce, nebo vlivu na zaměstnavatele či zaměstnance apod. Práce z domova na plný úvazek je problematická ze tří důvodů 1) Je těžké být kreativní na dálku, 2) je těžké se doma inspirovat a motivovat a 3) loajalita zaměstnanců je bez sociální interakce napjatá. Ideální počet dní práce na dálku je 1 až 3 dny v týdnu. Práce na dálku je spojena se snížením psychických a fyzických stresových reakcí nezávisle na změnách pracovních stresorů, sociální podpoře, poruchách spánku a celkové době spánku v pracovních dnech. Na druhou stranu práce na dálku v délce 5 dní v týdnu (full-remote) byla spojena se snížením pracovní produktivity (viz Shimura et al., 2021)¹².

Významné rozšíření počtu firem a institucí, které tuto formu práce realizovaly, však odbouralo obavy, které byly s realizací home-office spojeny. Tato flexibilní forma tak našla pevné místo v pracovních režimech firem nejen v ČR. I když v ČR je pravidelné využití home-office u zaměstnanců na úrovni 7,2 %, příležitostné využití stoupl na téměř dvojnásobek vlivem pandemie.

¹² Shimura A., Yokoi K., Ishibashi Y., Akatsuka Y. & Inoue T. (2021) Remote Work Decreases Psychological and Physical Stress Responses, but Full-Remote Work Increases Presenteeism *Front. Psychol*, 12:730969. doi: 10.3389/fpsyg.2021.730969.

Tabulka 2.5 Podíl zaměstnanců pracujících z domova – příležitostně nebo obvykle – v období pandemie ve vybraných zemích EU (v %)

Země	2019 (příležitostně)	2020 (příležitostně)	2021 (příležitostně)	2021 (obvykle)
EU (Ø)	14,6	20,9	24,4	13,6
Nizozemí	39,7	42,7	57,6	24,0
Dánsko	29,9	36,9	37,7	18,9
Francie	23,1	29,8	34,8	17,3
Rakousko	22,5	29,8	29,0	16,2
Slovinsko	18,0	20,1	23,1	10,6
Polsko	14,4	18,2	15,4	6,9
Německo	12,9	21,2	25,2	17,3
ČR	10,0	13,1	14,5	7,2
Slovensko	9,5	11,6	15,0	6,6
Bulharsko	1,1	3,0	6,5	2,8

Zdroj: Eurostat (2022), vlastní zpracování

Sdílená pracovní místa

Sdílené pracovní místo je flexibilní formou práce, která není v české legislativě prozatím upravena. V současné době je v praxi nejčastěji řešeno jako kombinace více částečných úvazků na jedno pracovní místo, kde zaměstnanci sdílí náplň práce a technické vybavení. Často je částečný úvazek kombinován také s některou z dohod konaných mimo pracovní poměr.

Podle realizovaných průzkumů má s podobným nástrojem zkušenost asi 14 % zaměstnanců (VÚPSV, 2019). Ani zaměstnavatelé nepovažují sdílené pracovní místo za natolik atraktivní, aby usilovali např. o změnu legislativních podmínek. Pozitivní zkušenost se sdíleným pracovním místem lze nalézt u zaměstnavatelů, kteří mají vstřícný přístup i dalším flexibilním formám práce a také u menších a středních firem, které vykazují větší míru flexibility.

Vhodným uplatněním sdíleného pracovního místa je např. mentorská příležitost (kombinace juniorního a seniorního zaměstnance na sdíleném místě).

Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr

Česká legislativa rozlišuje 2 dohody, a to dohodu o pracovní činnosti a dohodu o provedení práce. Oba nástroje jsou vyhledávaným flexibilním doplňkem úvazků. Jejich flexibilita souvisí především s výrazně jednoduššími podmínkami ukončení pracovního poměru, tento aspekt je pozitivní pro zaměstnavatele a negativní pro zaměstnance, pro které znamená výrazně nižší ochranu. Dohoda o pracovní činnosti je uzavírána na 52 týdnů a objem odpracovaných hodin je 0,5 úvazku. Dohoda o provedení práce je pak limitována počtem 300 odpracovaných hodin ročně a měsíční příjem do 10.000 Kč není pojištěným příjmem, podléhá pouze srážkové dani.

Outsourcing

Dodavatelské zajištění některých, zejména podpůrných činností, je označováno nejčastěji anglickým termínem outsourcing. Tento vztah se neřídí pracovním právem, smlouvy o zajištění těchto služeb jsou uzavírány na základě občanského nebo obchodního zákona. Podle zákon o zaměstnanosti by měl zaměstnavatel své základní činnosti zajišťovat zaměstnanci v pracovním právním vztahu. Činnosti, které bývají nejčastěji zajišťovány tímto způsobem, jsou účetnictví, zpracování mezd, marketingové aktivity, doprava, vzdělávání apod.

2.3. Přehled opatření a podpůrných programů

Z důvodu pandemie koronaviru se vláda ČR opakovaně rozhodla vyhlásit nouzový stav. Nouzové stavy byly vyhlášeny vládou na dobu 30 dnů a poté prodlužovány se souhlasem Parlamentu ČR tak, jak ukládá ústavní zákon č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti České republiky.

Tabulka 2.6 Přehled nouzových stavů v průběhu pandemie Cov-19

Od	Do	Datum vyhlášení	Počet dnů	Dokument
12. března 2020	17. května 2020	12. března 2020	67	Usnesení vlády ČR
5. října 2020	14. února 2021	30. září 2020	133	Usnesení vlády ČR
15. února 2021	26. února 2021	14. února 2021	12	Usnesení vlády ČR
27. února 2021	11. dubna 2021	26. února 2021	44	Usnesení vlády ČR
26. listopadu 2021	25. prosince 2021	25. listopadu 2021	30	Usnesení vlády ČR

Zdroj: vláda ČR (2022), vlastní zpracování¹³

V průběhu pandemie byla na podporu firem a fyzických osob navržena opatření, která byla zaměřena na různé oblasti, ať už se to týkalo podpory zaměstnanců, nájmu, či zbytečně vynaložených nákladů. Programy byly administrovány nejčastěji Ministerstvem obchodu a průmyslu ČR, ale také Českou správou sociálního zabezpečení, Ministerstvem financí ČR skrze finanční úřady apod.

V následující je Tabulce 2.7 je uveden kompletní přehled podpor poskytovaných firmám pro zmírnění dopadů pandemie covid-19.

Tabulka 2.7 Přehled poskytovaných programů/podpor v době pandemie covid-19

Opatření/Program	Typ výdaje/Kompenzační opatření	Podrobnosti
COVID-Kultura	<p>Výzva se týká podnikatelských subjektů: O podporu mohou žádat podnikatelské subjekty, které mají jako svou hlavní a dlouhodobou činnost pořádání či zajištění hudebních, hudebně dramatických, tanečních, divadelních programů, jejichž primárním cílem je poskytnutí kulturní služby veřejnosti v oblasti Performing Arts (živé scénické umění) dále individuální umělci a subjekty:</p> <ul style="list-style-type: none"> pořadatelé hudebních produkcí a festivalů; pořadatelé výtvarných, divadelních či tanečních festivalů, představení a přehlídek; hudební kluby, jejichž hlavní funkcí je autorská živá hudební produkce, vytváření hudebního programu, dramaturgie (tj. provozování hudebního programu je jejich hlavní činností); technické firmy a další ekonomické subjekty zajišťující kulturní akce a svou činností zabezpečují kulturní služby veřejnosti (poskytující služby, techniku, prostory pro kulturní program ap. - dle tohoto programu); umělecká tělesa, tj. umělecké soubory, hudební tělesa či orchestry; pořadatelé cirkusů a nového cirkusu; umělecko-manažerské agentury, které zprostředkovávají či organizují kulturní program; agentury, které na základě dramaturgického výběru zprostředkovávají či organizují živé kulturní akce; divadla; nevládní neziskové organizace v oblasti kultury (z.s., o.p.s., z.ú.). <p>Výzva byla rozšířena o: Povinnost žadatele prokázat minimální propad tržeb 50 % v roce 2021 oproti roku 2019, nebo 2020 v souladu s notifikací Umbrella scheme EK. Srovnávané období pro rok 2021 je stanoveno od 1. května 2021 do 31. července 2021. Jako srovnávací období si žadatel zvolí období od 1. května 2019 do 31. července 2019. Žadatel, který vznikl nebo zahájil provoz/činnost (případně se stal osobou samostatně výdělečně činnou) až po 1. květnu 2019, si jako srovnávací období zvolí období od 1. prosince 2019 do 29. února 2020, nebo od 1. července 2020 do 30. září 2020. Pro prokázání poklesu obrátu dle čl. 4.8 Výzvy předloží žadatel v rámci příložené tabulky obsahující údaje o poklesu výnosů (tržeb) v rozhodném období oproti srovnávacímu období. Tato tabulka je přílohou č. 2 Výzvy č. 4 k programu COVID – Kultura. Potvrzení o zřízení bankovního účtu žadatele, kam má být zaslána podpora.</p>	<p>Ministerstvo průmyslu a obchodu</p>

¹³ vláda České republiky (2022). Vládní usnesení související s bojem proti epidemii [online]. vláda ČR [18.05.2022]. Dostupní z: <https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/prehled-vladnich-usneseni-od-vyhlase-nouzoveho-stavu-180608/>.

COVID Záruka CK	<p>Cílem programu je přispět k řešení problémů v oblasti cestovního ruchu v důsledku výskytu koronavirové infekce a souvisejících preventivních opatření a podpořit prostřednictvím bankovních záruk přístup cestovních kancelářů a cestovních agentur k získání pojištění pro případ úpadku, které je pro ně ze zákona povinné.</p> <p>Záruka až do výše 75 % z požadované spoluúčasti CK do limitu 30 % z pojistného plnění (maximální pojistné částky), max. však 4 mil. Kč.</p> <p>Platnost záruky může přesáhnout sjednanou pojistnou dobu maximálně o 6 měsíců.</p> <p>CK může záruku využít na spoluúčast ve finančním vyjádření požadovaná pojišťovnou pro uzavření pojistné smlouvy (podíl CK na spoluúčasti požadované pojišťovnou pro uzavření pojistné smlouvy je minimálně 25 %).</p> <p>Od 19. 5. 2021 lze žádat tuto podporu v režimu tzv. Dočasného rámce.</p> <p>Příjem žádostí od 1. 3. 2021 do 31. 12. 2021</p>	Národní rozvojová banka
Záruční program COVID-SPORT	<p>Cílem programu je pomoci překlenout malým a středním podnikatelům působícím v oblasti sportu krizovou ekonomickou situaci vyvolanou šířením koronaviru SARS-CoV-2 (resp. onemocněním s označením COVID-19, které tento koronavirus způsobuje). Projekty lze realizovat kdekoli na území ČR kromě hlavního města Prahy. Záruka COVID SPORT je poskytována v rámci programu Expanze-záruky, který je financován z ESI fondů v rámci Operačního programu podnikání a inovace pro konkurenceschopnost Ministerstva průmyslu a obchodu.</p> <p>Nabízená záruka:</p> <ul style="list-style-type: none"> • za provozní úvěr, • výše zaručovaného úvěru max. 15 mil. Kč, • až do výše 80 % jistiny zaručovaného úvěru, • doba ručení až 3 roky, • bez poplatků, • s finančním příspěvkem na úhradu úroků až do výše 1 mil. Kč. <p>Využití zaručovaného úvěru:</p> <ul style="list-style-type: none"> • náklady na energie, nájemné, • úhrada dodavatelsko-odběratelských faktur, • pořízení materiálu, zásob a jiného drobného hmotného či nehmotného majetku, • úhrada mezd zaměstnanců a další provozní výdaje. <p>Žádosti jsou přijímány od 1. 2. 2021 do vyčerpání alokace.</p>	Národní rozvojová banka
COVID-Nepokryté náklady	<p>Program podpory COVID – Nepokryté náklady připravilo MPO v reakci na celosvětovou pandemii koronaviru pro podnikatelské subjekty, které v souvislosti s protipandemickými krizovými opatřeními vlády dosahují výrazně nižších tržeb.</p> <p>Cílem podpory je zabránit zhoršování kapitálové situace podnikatelských subjektů, zvýšit jejich likviditu, zachovat jejich podnikatelskou činnost a poskytnout jim odrazový můstek pro zotavení. Dotace poskytnutá na úhradu části nákladů znamená plošnou a současně jasnou (relevantní) podporu subjektům, které ji prokazatelně potřebují, bez ohledu na sektor.</p> <p>Příjem žádostí prostřednictvím informačního systému AIS MPO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1. výzva: 19. 4. 2021 - 19. 7. 2021 • 2. výzva: 28. 6. 2021 - 13. 9. 2021 <p>Rozhodným obdobím, na které je poskytována podpora, je:</p> <ul style="list-style-type: none"> • v 1. výzvě: 1. leden 2021 až 31. březen 2021, • v 2. výzvě: 1. duben 2021 až 31. květen 2021. <p>Pokud žadatel splňuje podmínku poklesu obrátu dle článku 5.1 b) pouze za měsíc duben 2021, může si jako rozhodné období, za které mu bude podpora dle Výzvy 2 vyplacena, zvolit pouze období od 1. dubna 2021 do 30. dubna 2021.</p> <p>Výše podpory činí 60 % nepokrytých nákladů za rozhodné období, respektive 40 % nepokrytých nákladů za rozhodné období pro podnikatele s majetkovou účastí státu nebo územního samosprávného celku ČR.</p> <p>Maximální výše podpory činí:</p> <ul style="list-style-type: none"> • v 1. výzvě: 40 mil. Kč na jednoho žadatele, • v 2. výzvě: 15 mil. Kč na jednoho žadatele za rozhodné období od 1. dubna do 30. dubna 2021, nebo 25 mil. Kč na jednoho žadatele v případě rozhodného období od 1. dubna do 31. května 2021. <p>Žadatel je povinen do programu přiznat poskytnuté i očekávané dotace a podpory notifikované dle bodu 3.1. platného Dočasného rámce Evropské komise (dále jen Dočasný rámec) na způsobilé výdaje. Pokud žadatel dosáhnul na jakoukoli jinou podporu, poskytnutou mimo schéma bodu 3.1. Dočasného rámce, je povinen ji také přiznat.</p> <p>Žadatel je taktéž povinen zahrnout odpovídající část podpory poskytnuté v rámci programů Antivirus. Pokud je žadatel příjemce kompenzačního bonusu, v případě schválení žádosti v rámci programu COVID Nepokryté náklady je jeho povinností odpovídající část vrátit.</p> <p>Podporu v rámci Výzvy 2 k Programu COVID Nepokryté náklady lze kombinovat s programem COVID 2021. U Výzvy 1 nelze program COVID Nepokryté náklady kombinovat s programem COVID 2021.</p>	Ministerstvo průmyslu a obchodu
Covid-Lázně	<p>Dne 9. března Evropská komise vydala souhlasné rozhodnutí k prodloužení dotačního titulu COVID – Lázně až do konce letošního roku, tedy do 31. 12. 2021. Lázeňská zařízení, která budou mít zájem o pokračování, podávají novou žádost o poskytnutí dotace.</p>	Ministerstvo pro místní rozvoj

	<p>Rozhodné období: 01. 01. 2021 - 31. 12. 2021 Platnost výzvy: 06. 04. 2021 - 28. 05. 2021 Příjem žádostí o dotaci: 12. 04. 2021 - 28. 05. 2021 Vouchery vygenerované v roce 2020 jsou platné i v roce 2021. Základní podmínky pro uplatnění vouchery (tedy minimálně 6 nocí a 5 procedur, sleva ve výši 4000,- pro dospělé osoby s trvalým pobytem v EU/EEA) se nemění. Dotace je určena ke krytí nákladů vzniklých akceptací slevových voucherů na realizaci ozdravných, preventivních pobytů v zařízeních (dle zákona č. 164/2001 Sb., lázeňský zákon), která mají registraci od příslušného krajského úřadu, případně jiného správního orgánu oprávněného vydat oprávnění k poskytování lázeňské léčebně rehabilitační péče, registrovali se k podpoře a splňují podmínky žadatele o dotaci. Konkrétní podmínky čerpání dotace jsou zveřejněny ve Výzvě pro žadatele a jejich přílohách.</p>	
Program Antivirus	<p>Režim A je prodloužený do konce února 2022. Vztahuje se na případy, kdy je zaměstnancům nařízena karanténa nebo izolace z důvodu onemocnění COVID-19. Výše příspěvku je stanovena na 80 % uznatelných nákladů (náhrada mzdy vyplacená zaměstnanci + odpovídající výše zákonných odvodů), maximálně však 39 000 Kč na zaměstnance a měsíc. Pro zaměstnance to znamená, že je na překážkách a dostává náhradu mzdy ve výši 60 % průměrného výdělku. Režim B byl pozastaven od 1. ledna 2022. Je určený pro firmy, které nemůžou fungovat naplno, protože mají významný počet zaměstnanců na ošetřovném nebo v karanténě, mají omezené vstupy nezbytné k jejich činnosti (například z důvodu pandemie chybí nějaká součástka, ze které firma vyrábí svůj produkt), nebo je z důvodu pandemie omezená poptávka po službách či produktech firmy. Výše příspěvku z režimu B je 60 % vyplacené náhrady mzdy, včetně pojistného, maximálně 29 000 Kč měsíčně na zaměstnance. Pro zaměstnance to znamená, že je na překážkách a dostává náhradu mzdy:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 100 % průměrného výdělku, pokud jsou překážky v práci na straně zaměstnavatele kvůli tomu, že firmě z důvodu nařízení karantény či péče o dítě chybí významná část zaměstnanců (30 % a více) a tudíž musí omezit provoz (pro zaměstnance v karanténě platí režim A); • 80 % průměrného výdělku při omezení dostupnosti vstupů (surovin, výrobků, služeb) nezbytných k činnosti; • 60 % průměrného výdělku při omezení poptávky po službách, výrobcích a jiných produktech firmy. 	<p><u>Ministerstvo práce a sociálních věcí</u></p>
Záruka COVID PLUS (EGAP)	<p>Program Covid Plus má velkým zaměstnavatelům pomoci udržet likviditu potřebnou k zachování provozu a případný rozvoj exportních firem. Podmínkou pro získání záruk je minimální počet 250 zaměstnanců a podíl vývozu na celkových tržbách v roce 2019 musí dosahovat minimálně 20 procent, do čehož se ovšem počítají i výrobní dodávky pro jiného exportéra. Výše úvěru je stanovena v rozmezí od 5 mil. Kč do 2 mld. Kč, kdy maximální výše úvěru odpovídá 25 % ročního obrátu firmy. Výše krytí poskytovaného EGAP je 80 procent, minimální podíl banky tedy bude 20 %. Prodloužení délky úvěru i záruky pro provozní i investiční úvěry na 6 let a navýšení krytí na 90 % (rating B a lepší), resp. 80 % (rating B-). Žadatelem o záruku je komerční banka, nikoli firma. Záruka COVID Plus prodloužena do 30. června 2021.</p>	<p><u>Podání žádostí je možné na stránkách EGAP</u></p>
COVID-Nájemné III	<p>Příspěvek 50 % nájemného za období říjen, listopad a prosinec 2020, tj. 4Q 2020 Dotace bude vyplacena po uhrazení nájemného žadatelem pronajímateli Maximální výše podpory činí 10 mil. Kč pro všechny provozovny jednoho žadatele. Maximální výše podpory v částce 10 mil. Kč z Výzvy 1 a Výzvy 2 v programu COVID – Nájemné se nesčítají. I nadále musí žadatel kontrolovat nepřekročení Dočasného rámce EK ve výši € 1,8 mil. Přiznání dotace žadateli není podmiňováno poskytnutím slevy od pronajímatele nájemci Žádosti bude možné podávat od 5. února 2021, 9:00 hodin do 8. dubna 2021, on-line, prostřednictvím informačního systému přístupného z Portálu AIS MPO. Pokud se žadatel do systému registroval již v první, nebo druhé výzvě, nová registrace není nutná. Kromě provozoven, které musely být kvůli krizovým opatřením vlády uzavřeny, mohou nově žádat také maloobchodní podnikatelé, kteří spadají do výjimek výslovně uvedených v bodech I. 1. a) až I. 1. af) usnesení č. 1376 ze dne 23. prosince 2020, a prokáží, že jim u provozoven v důsledku přijatých mimořádných a krizových opatření klesly tržby za prodej zboží nebo poskytování služeb za rozhodné období v porovnání se stejným obdobím v roce 2019 alespoň o 50 %. Žadatel v žádosti uvede výši tržeb za 4. čtvrtletí roku 2020 a za 4. čtvrtletí roku 2019 v Kč, v případě zahájení podnikání v provozovně po 1. říjnu za 3. čtvrtletí 2020.</p>	<p><u>Ministerstvo průmyslu a obchodu</u></p>
COVID-Nájemné II	<p>Příspěvek 50 % nájemného za období červenec, srpen a září 2020, tj. 3Q 2020 Dotace bude vyplacena po uhrazení nájemného žadatelem pronajímateli Maximální výše podpory činí 10 mil. Kč pro všechny provozovny jednoho žadatele. Maximální výše podpory v částce 10 mil. Kč z Výzvy 1 a Výzvy 2 v programu COVID – Nájemné se nesčítají. I nadále musí žadatel kontrolovat nepřekročení Dočasného rámce EK ve výši € 1.8 mil. Přiznání dotace žadateli není podmiňováno poskytnutím slevy od pronajímatele nájemci Žádosti bude možné podávat od 21. října 2020, 9:00 hodin do 4. února 2021, 23:59 hod. on-line, prostřednictvím informačního systému přístupného z Portálu AIS MPO.</p>	<p><u>Ministerstvo průmyslu a obchodu</u></p>

	<p>Pokud se žadatel do systému registroval již v první výzvě, nová registrace není nutná</p> <p>Výzva je sektorově zaměřena na ty provozy, které byly zakázány nebo výrazně omezeny Usnesením vlády č. 1103 ze dne 26. 10. 2020, přičemž do okruh oprávněných žadatelů se nezařazují subjekty omezené dle článku I. bodu 8. a dle článku II. bodu 5. a bodu 6. usnesení vlády ze dne 26. října č. 1103.</p>	
COVID-Nájemné II	<p>Program je notifikován Evropskou komisí.</p> <p>Výzvu MPO zveřejnilo 19. června 2020.</p> <p>Žádosti je možné podávat od 26. června 2020, 9:00 hodin do 30. září 2020, 23:59 hod on-line prostřednictvím informačního systému zpřístupněného z https://najemne.mpo.cz.</p> <p>Maximální výše podpory činí 10 milionů Kč pro jednoho žadatele.</p> <p>Celková alokace činí 5 mld. Kč. V případě potřeby bude navýšena pro pokrytí žádostí všech oprávněných žadatelů.</p> <p>Kdo může o podporu žádat?</p> <p>Oprávněným žadatelem je nájemce, který:</p> <ul style="list-style-type: none"> • je podnikatelem (fyzickou, nebo právnickou osobou) a vykonává podnikatelskou činnost na základě zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání nebo obdobným způsobem; • užívá provozovnu [1], která není v jeho vlastnictví, na základě nájemní smlouvy uzavřené před 13. březnem 2020, k maloobchodnímu prodeji zboží nebo poskytování služeb zákazníkům; • v důsledku přijatých krizových mimořádných opatření v souvislosti s pandemií COVID 19 mu byl státními orgány zakázán maloobchodní prodej zboží nebo poskytování služeb zákazníkům v provozovnách alespoň v části období od 13. března do 30. června 2020; • není spřízněnou osobou s pronajímatelem prostor provozovny. 	
COVID-Gastro-Uzavřené provozovny	<p>Určen podnikatelům, kterým byl přímo na základě krizových opatření vlády v rámci nouzového stavu, vyhlášeného od pondělí 5. října 2020 na území České republiky, zakázán nebo výrazně omezen prodej zboží nebo prodej a poskytování služeb, a tím snížena schopnost generovat tržby. Výše podpory činí 400 Kč za každého zaměstnance a den, po který byla činnost na základě vládních opatření omezena. Počet dnů je dán dobou mezi 9. říjnem 2020 a 10. lednem 2021, kdy pro daný sektor platila omezení daná krizovými opatřeními vlády, jde tak až o 79 dní (viz příloha 2 Výzvy). Do výpočtu se počítají zaměstnanci působících v daném sektoru (a/nebo spolupracující osoby OSVČ a/nebo jednatelé se smlouvou o výkonu funkce jednatele), kteří byli k 31. říjnu 2020 přihlášení k platbě pojistného na České správě sociálního zabezpečení.</p> <p>Žádosti je možné podávat od 18. ledna 2021 od 9:00 hodin do 15. března 2021 do 16:00.</p> <p>Žádosti se budou podávat přes Agendový informační systém (AIS) MPO.</p> <p>Podpora je poskytována na náklady na provoz a udržení podnikatelské činnosti, jako jsou osobní náklady, náklady na materiál, služby (vč. např. leasingu), odpisy, daně a poplatky, splátky úvěru, režijní náklady apod. Uznatelné náklady jsou od února 2020 do 10. ledna 2021.</p>	<p>Ministerstvo průmyslu a obchodu</p>
COVID-Veletrhy	<p>Tento program je určen podnikatelským subjektům podnikajícím v oblasti organizace a realizace veletrhů, výstav, kongresových, firemních a dalších hromadných akcí (eventů) zaměřených především na B2B segment.</p> <p>Podpora má za cíl udržení infrastruktury, subjektů podnikajících v sektoru a navazujících organizačních, servisních, asistenčních a technických služeb.</p> <p>Výše podpory činí 60 % nepokrytých nákladů za rozhodné období, respektive 40 % nepokrytých nákladů za rozhodné období pro podnikatele s majetkovou účastí státu nebo územního samosprávného celku ČR.</p> <p>Rozhodným obdobím, na které je poskytována podpora, je 1. březen až 31. říjen 2020.</p> <p>Žádosti je možné podávat od 6. dubna 2021 od 9:00 hodin do 14. června 2021 prostřednictvím AIS MPO.</p> <p>Maximální výše podpory činí 20 mil. Kč na jednoho žadatele.</p> <p>Oprávněným žadatelem je podnikatel – fyzická, nebo právnická osoba vykonávající podnikatelskou činnost na základě zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů. Podnikatel musí být svým podnikáním zaměřen na organizaci a realizaci veletrhů, výstav, kongresových, firemních a dalších hromadných akcí zaměřených především na B2B segment, či musí být na tento segment trhu realizačně napojen.</p> <p>Podporovaná podnikatelská činnost musela být zahájena nejpozději do 29. února 2020.</p>	<p>Ministerstvo průmyslu a obchodu</p>
COVID-2021	<p>Cílem Programu je zmírnění negativních dopadů omezení spojených s opatřeními v boji proti pandemii nemoci COVID 19 na podnikatelské subjekty v České republice, spočívajících především v razantním poklesu tržeb za rozhodné období oproti srovnávacímu období alespoň o 50 %.</p> <p>Žádosti v první výzvě bude možné podávat od 12. dubna 2021 od 9:00 hodin do 2. června 2021 do 16:00 hod. prostřednictvím informačního systému přístupného z Portálu AIS MPO.</p> <p>O podporu může žádat podnikatel – fyzická osoba nebo právnická osoba zřízená podle soukromého práva nebo příspěvková organizace.</p> <p>Podpora bude poskytována za období od 11. ledna 2021 do 9. května 2021.</p> <p>Podpora je poskytována za zaměstnance ve výši 500 Kč na den (za zaměstnance se pro účely Programu považují rovněž tzv. spolupracující osoby podle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů (v případě žadatelů – fyzických osob), a dále jednatelé se smlouvou o výkonu funkce jednatele).</p> <p>Dotace je poskytována na náklady na provoz a udržení podnikatelské činnosti, jako jsou osobní náklady, náklady na materiál, služby (vč. např. leasingu), odpisy, daně a poplatky, splátky úvěru, režijní náklady apod.</p>	<p>Ministerstvo průmyslu a obchodu</p>

	<p>Podporu z programu za dané období lze kombinovat s podporou z programu Antivirus, naopak nelze jí kombinovat s podporou z paralelního programu COVID – Nepokryté náklady. Podporu nelze kombinovat ani s novým kompenzačním bonusem za období od 1. února do 9. května 2021 (pokud žadatel o nový kompenzační bonus již požádal, může žádost o podporu v programu COVID 2021 podat, ale v případě jejího schválení musí bezodkladně svého správce bonusu požádat o zastavení řízení o žádosti o kompenzační bonus, resp. o jeho vrácení).</p> <p>Dotace splňuje podmínky bodu 3.1. Sdělení Komise: Dočasný rámec pro opatření státní podpory na podporu hospodářství při stávajícím šíření koronavirové nákazy COVID-19, dle kterého lze poskytovat přímé granty (dotace) až do výše 1 800 tis. EUR na podnik na řešení naléhavých potřeb likvidity (pro tento limit se sčítají podpory poskytnuté v rámci většiny COVID programů (nájemné, ubytování, kultura, sport, lázně atd.), a sčítají se také podpory poskytnuté tzv. „propojeným podnikům“).</p>	
COVID-cestovní kanceláře	<p>Dotace je určena k podpoře odvětví cestovního ruchu, respektive cestovních kanceláří zasažených důsledky opatření vlády a Ministerstva zdravotnictví souvisejících s pandemií COVID-19. Podpora je zaměřena na posílení likvidity, zachování provozu těchto zařízení a udržení nabídky stávajících služeb a pracovních míst. Podpora bude mít pozitivní vliv na rozvoj odvětví.</p> <p>Platnost výzvy: 02. 11. 2020 - 29. 1. 2021.</p> <p>Příjem žádostí o dotaci: 11. 11. 2020 od 12:00 - 29. 1. 2021 do 12:00.</p> <p>Rozhodné období: 20. 2. 2020 - 10. 10. 2020</p> <p>Dotace činí nejvýše 2,5 % z plánovaných tržeb z prodeje zájezdů a z prodeje spojených cestovních služeb na rok 2020.</p> <p>Dotace slouží na provoz a/nebo úhradu nároků zákazníků za zájezdy s termínem zahájení v období od 20. 2. 2020 do 10. 10. 2020, které byly zrušeny z důvodu pandemie koronaviru.</p>	<p><u>Ministerstvo pro místní rozvoj</u></p>
COVID-cestovní agentury	<p>Dotace je určena k podpoře odvětví cestovního ruchu, respektive cestovních agentur zasažených důsledky opatření vlády a Ministerstva zdravotnictví souvisejících s pandemií COVID-19. Podpora je zaměřena na posílení likvidity, zachování provozu těchto zařízení a udržení nabídky stávajících služeb a pracovních míst. Podpora bude mít pozitivní vliv na rozvoj odvětví.</p> <p>Platnost výzvy: 02. 11. 2020 - 29. 1. 2021.</p> <p>Příjem žádostí o dotaci: 11. 11. 2020 od 12:00 - 29. 1. 2021 do 12:00.</p> <p>Rozhodné období: 20. 2. 2020 - 10. 10. 2020 (v případě zrušených lázeňských pobytů je rozhodné období od 14. 3. 2020 do 24. 5. 2020)</p> <p>Dotace ve výši 500 Kč na pokrytí ztrát cestovních agentur za zrušený zájezd či lázeňský pobyt. Dotace bude počítána za zájezdy s termínem zahájení v období od 20. 2. 2020 do 10. 10. 2020, které byly zrušeny z důvodu pandemie koronaviru. Pokud jde o zrušené lázeňské pobyty, bude se dotace týkat jen těch, které nemohly být realizovány z důvodu zákazu nebo omezení dle krizového opatření vlády České republiky nebo opatření Ministerstva zdravotnictví v období od 14. 3. 2020 do 24. 5. 2020.</p> <p>Dotace ve výši paušálu podle příjmů (výnosů), které agentura dosahovala v roce 2019 za předpokladu, že zaznamenala více než 50% propad a že jde o agenturu, jejíž hlavní činností je příjezdový cestovní ruch.</p>	<p><u>Ministerstvo pro místní rozvoj</u></p>
COVID- Průvodci v cestovním ruchu	<p>Dotace je určena k podpoře odvětví cestovního ruchu, respektive průvodců v cestovním ruchu zasažených důsledky opatření vlády a Ministerstva zdravotnictví souvisejících s pandemií COVID-19. Podpora je zaměřena na posílení likvidity, zachování provozu a udržení nabídky stávajících služeb a pracovních míst. Podpora bude mít pozitivní vliv na rozvoj odvětví a případně i na rozvoj profesních dovedností průvodců tak, aby v případě potřeby mohli získat uplatnění i v jiných oborech, které nejsou závislé na příjezdovém cestovním ruchu.</p> <p>Platnost výzvy: 02. 11. 2020 - 29. 1. 2021.</p> <p>Příjem žádostí o dotaci: 11. 11. 2020 od 12:00 - 29. 1. 2021 do 12:00.</p> <p>Rozhodné období: 1. 6. 2020 - 30. 9. 2020</p> <p>Průvodce může požádat o dotaci ve výši 50 000 Kč za předpokladu, že: poskytne nejpozději do 31. 12. 2021 škole nebo školskému zařízení (např. zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků nebo školskému zařízení pro zájmové vzdělávání) východně vzdělávací služby v rozsahu nejméně deseti vyučovacích hodin, což poskytovateli dotace prokáže výkazem práce potvrzeným příslušnou vzdělávací institucí nejpozději do 31. 1. 2022, nebo absolvuje do 31. 12. 2021 další vzdělávání, či rekvalifikační kurz akreditovaný MŠMT za účelem dalšího uplatnění na trhu práce, což prokáže poskytovateli dotace příslušným dokladem (osvědčením apod.) nejpozději do 31. 1. 2022. Podmínka absolvování dalšího vzdělávání či rekvalifikačního kurzu se považuje za splněnou i tehdy, pokud bylo plnění této podmínky započato před podáním žádosti o poskytnutí dotace, kdykoli v průběhu rozhodného období.</p>	<p><u>Ministerstvo pro místní rozvoj</u></p>
Covid- Ubytování IUZ	<p>Dotace je určena k podpoře odvětví cestovního ruchu, respektive individuálních ubytovacích zařízení na území ČR, zasažených opatřeními související s pandemií COVID-19. Podpora je zaměřena na posílení likvidity, zachování provozu těchto zařízení a udržení nabídky stávajících služeb a pracovních míst.</p> <p>Rozhodné období, k němuž se dotace vztahuje: 22. 10. 2020 - 22. 01. 2021 (vyjma 3. 12. -17. 12. 2020)</p> <p>Platnost výzvy: od 01. 02. 2021 do 31. 03. 2021</p> <p>Příjem žádostí o dotaci: od 08. 02. 2021 do 31. 03. 2021</p>	<p><u>Ministerstvo pro místní rozvoj</u></p>

Covid-Ubytování HUZ	Dotace je určena k podpoře odvětví cestovního ruchu, respektive provozovatelů hromadných ubytovacích zařízení na území ČR, zasažených důsledky opatření souvisejících s pandemií COVID-19. Podpora je zaměřena na posílení likvidity, zachování provozu těchto zařízení a udržení nabídky stávajících služeb a pracovních míst. Rozhodné období, k němuž se dotace vztahuje: 22. 10. 2020 - 22. 01. 2021 (vyjma 3. 12. -17. 12. 2020) Platnost výzvy: od 25. 01. 2021 do 29. 04. 2021 Příjem žádostí o dotaci: od 01. 02. 2021 do 29. 04. 2021 Předmět podpory byl rozšířen o kategorii hromadného ubytovacího zařízení: „Kemp“ a „Chatová osada“ (v obou případech se musí jednat o stavbu ubytovacího zařízení).	<u>Ministerstvo pro místní rozvoj</u>
Covid-Školy v přírodě	Dotace je určena k podpoře ubytovacích zařízení, jmenovitě ubytovacích zařízení, která zajišťují pořádání škol v přírodě. Jedná se o zařízení, která i po ukončení vládou, přijatého krizového opatření, neměla možnost realizovat nasmulované pobyty, a to z důvodu vydání mimořádného opatření Ministerstva zdravotnictví č. j.: MZDR 20584/2020-2/MIN/KAN ze dne 19. 5. 2020. Platnost výzvy: 30. 11. 2020 - 12. 02. 2021 Příjem žádostí o dotaci: 10. 12. 2020 - 12. 02. 2021 Rozhodné období: 25. 5. 2020 - 29. 6. 2020	<u>Ministerstvo pro místní rozvoj</u>
Agricovid Potravinářství	O podporu mohou opět žádat podnikatelské subjekty působící v oblasti výroby potravin dodávající produkty provozovatelům stravovacích služeb, aby zmírnilly negativní ekonomické dopady opatření, která musely přijmout kvůli koronaviru. Podmínkou je pokles příjmu o více než 25 % za rozhodné období, tj. od 1. prosince 2020 do 28. února 2021. Rozhodným obdobím pro posuzování žádostí bude 1. prosince 2020 až 28. února 2021. Příjem žádostí: od 15. 3. do 30. 4. 2021	<u>Ministerstvo zemědělství</u>
COVID-Sport III Lyžařská střediska	Cílem programu je poskytnout podporu těm podnikatelům, kterým bylo na základě přijatých krizových opatření vlády ČR přímo omezeno provozování podnikatelské činnosti v podobě provozování a správy lyžařských středisek, která musela být od 27. 12. 2020 na základě výše uvedeného usnesení vlády České republiky uzavřena, čímž došlo k významnému poklesu tržeb a tím i likvidity těchto podnikatelských subjektů. 8. února 2021 vyhlásilo Ministerstvo průmyslu a obchodu Výzvu I k programu COVID – SPORT Lyžařská střediska s alokací 1 mld. Kč. Příjem žádostí zahájen 15. února v 9:00 prostřednictvím informačního systému AIS MPO. Podpora podnikatelům bude poskytována zpětně podle skutečného počtu uzavřených dní provozu od 27. 12. 2020 Minimální délka této lhůty je až na výjimky 50 dní, maximální 103 dní Podpora je poskytována v souladu se zákonem č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a to ve formě dotace na provozní náklady. Maximální výše podpory na jednoho příjemce se odvíjí primárně od počtu a struktury přepravních zařízení, kdy k 1 místu na vleku/lanové dráze náleží kompenzace: <ul style="list-style-type: none"> • 210 Kč (základní vleky), • 340 Kč (neodpojitelné lanové dráhy), • 530 Kč (odpojitelné lanové dráhy), vždy za 1 den provozu. Maximální výše denní podpory je dále omezena částkou vypočtenou jako 50 % běžného průměrného denního nákladu provozu střediska za uplynulé 2 sezony, resp. dvě uzavřená účetní období. Žadatel o podporu pak za den náleží nižší z takto vypočtených částek. Žadatel dále nesmí v období příjmu této podpory souběžně čerpat z jiných Covid programů na mzdy, nájemné apod, resp. je povinen v souladu s Výzvou tuto podporu od celkové požadované dotace odečíst.	<u>Ministerstvo průmyslu a obchodu</u>

V průběhu pandemie vydala ministryně financí ČR některá opatření, která měla poplatníkům pomoci překonat obtíže spojené s plněním závazků vůči státu, které vyplývají z daňových zákonů. Byla také realizována plošná opatření pro okamžitou podporu podnikatelů (viz Tabulka 2.8).

Tabulka 2.8 Přehled opatření pro okamžitou podporu podnikatelů

Název	Stručný popis/typ kompenzace	Bližší informace
Velký liberační balíček	<p>Odložení daňových povinností těm podnikatelům, jejich činnost byla bezprostředně omezena – odložení všech plateb – DPH, zálohy na dani z příjmu a zálohy na dani silniční.</p> <ul style="list-style-type: none"> • DPH <p>plátcům DPH se promíjí úrok z prodlení vzniklý na dani z přidané hodnoty a dále je všem plátcům DPH prominuta v období od 1. 10. 2020 do 31. 12. 2020 daň z přidané hodnoty za bezúplatné dodání vyjmenovaného zboží a za bezúplatné dodání zboží nebo poskytnutí služby vybraným subjektům Plátcům DPH, jejichž činnost byla omezena nebo zakázána usnesením vlády ČR č. 1021 je prominut úrok z prodlení vzniklý na dani z přidané hodnoty u měsíčních plátců za zdaňovací období září 2020, říjen 2020 a listopad 2020 a za III. čtvrtletí 2020 u čtvrtletních plátců, dojde-li k úhradě daně, k níž se úrok z prodlení váže, nejpozději dne 31. 12. 2020. Dotčeným subjektům je tedy prominut úrok z prodlení související s pozdní úhradou daně z přidané hodnoty. Nadále však platí, že daňová přiznání i kontrolní hlášení je nutno podat v zákonné lhůtě.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Daň z příjmu fyzických a právnických osob <p>dochází k prominutí zálohy na dani z příjmů fyzických a právnických osob splatných v období od 15. 10. 2020 do 15. 12. 2020 respektive 15. 10. 2020, 16. 11. 2020 nebo 15. 12. 2020. Prominutím zálohy na daň z příjmů nedochází k prominutí daně samotné. V rozsahu, v němž na poplatníky toto rozhodnutí nedopadá, nebo této možnosti nevyužijí, mohou ke zmírnění dopadů přijímaných opatření využít ostatních institutů dle daňového řádu jako např. posečkání, individuální prominutí příslušenství daně, žádost o stanovení záloh jinak a další.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Daň silniční <p>Daňovým subjektům patřícím mezi vybrané subjekty jsou prominuty všechny zálohy na rok 2020, přičemž daň za zdaňovací období 2020 mohou uhradit do konce ledna 2021 v rámci řádně podaného daňového přiznání.</p> <p>Aby mohl být dotčeným daňovým subjektům prominut úrok z prodlení vzniklý na dani z přidané hodnoty nebo zálohy na daň z příjmů a daň silniční, musí oznámit splnění podmínky nadpoloviční části příjmů pocházející z činností, které byly zakázány či omezeny, příslušnému správci daně. <u>Vzor oznámení</u> je k dispozici na webových stránkách Finanční správy a lze jej podat i e-mailem stejně jako v případě kompenzačního bonusu, tj. vytištěné oznámení je potřeba podepsat, naskenovat a poslat na emailovou adresu Vašeho územního pracoviště, kde máte uložený daňový spis. V pokynech ke vzoru oznámení je podrobnější popis činností, kterých se rozhodnutí týká. Podnikatelé, jejichž převažující činnost spadá do některého z oborů, na které explicitně míří vládní zákazy, mají nově automaticky odloženy všechny úhrady DPH, daní z příjmů a silniční daně, k jejichž splatnosti došlo v období nouzového stavu. Stačí, aby Finanční správě zaslali oznámení, že splňují podmínky generálního pardonu ministryně financí, a to i emailem</p>	Finanční správa a Ministerstvo financí
Odpuštění DPH u dodání respirátorů	<p>V období ode dne 3. 2. 2021 do dne 3. 4. 2021 promíjí ministryně financí daň z přidané hodnoty za dodání vyjmenovaného zboží vymezeného v Rozhodnutí o prominutí daně z přidané hodnoty z důvodu mimořádné události.</p>	Finanční správa
Prominutí příslušenství DPH z důvodu mimořádné události	<p>V souvislosti s krizovým opatřením o omezení volného pohybu v období 1. 3. až 21. 3. 2021 v návaznosti na šíření viru SARS-CoV-2 vydala Ministryně financí Rozhodnutí o prominutí příslušenství daně z přidané hodnoty z důvodu mimořádné události</p> <p>Pokud plátce daně z přidané hodnoty (případně identifikovaná osoba) nepodá daňové přiznání k dani z přidané hodnoty za zdaňovací období únor 2021 nebo daň za toto zdaňovací období neuhradí včas, pak je Rozhodnutím prominuta pokuta za pozdní podání, která by vznikla na základě ustanovení § 250 odst. 1 daňového řádu, a úrok z prodlení vzniklý podle ustanovení § 252 daňového řádu vážící se k této dani, a to automaticky bez žádosti za předpokladu, že ke splnění předmětných povinností dojde nejpozději do 15. 4. 2021.</p> <p>Dále je prominuta i pokuta za pozdní podání vzniklá u dodatečného daňového přiznání k dani z přidané hodnoty, které je plátce daně (případně identifikovaná osoba) podle § 141 odst. 1 daňového řádu povinen podat do konce března 2021, a to v případě, že k jeho podání dojde nejpozději do 15. 4. 2021.</p> <p>Plátcům daně z přidané hodnoty se automaticky na základě Rozhodnutí promíjí pokuta dle ustanovení § 101h odst. 1 písm. a), b) a d) zákona o DPH, pokud je kontrolní hlášení za kalendářní měsíc únor 2021 podáno nejpozději do 15. 4. 2021.</p> <p>Dále se plátcům daně promíjí i pokuta vzniklá dle ustanovení § 101h odst. 1 písm. a), b), c) a d) zákona o DPH a ustanovení § 101h odst. 2 zákona o DPH, a to v případě, kdy plátci daně z přidané hodnoty vznikla povinnost podat kontrolní hlášení za jiné období, než je únor 2021, za předpokladu, že lhůta pro splnění povinnosti běží i z části v období od 1. 3. 2021 do 21. 3. 2021 a povinnost bude splněna nejpozději do 15. 4. 2021.</p>	Finanční správa

<p>Posečkání úhrady daně</p>	<p>Daňový subjekt může z důvodu tíživé sociální či ekonomické situace požádat správce daně o posečkání úhrady daně, popř. její rozložení na splátky. Dle § 156 zákona č. 280/2009 Sb., daňový řád, správce daně může povolit posečkání z následujících důvodů:</p> <p>pokud by neprodlená úhrada znamenala pro daňový subjekt vážnou újmu dle § 156 odst. 1 písm. a) daňového řádu (např. ztráta klíčových zakázek či zaměstnanců, omezení provozuschopnosti apod.). Podnikatelé doloží např. smlouvy s obchodními partnery, doklady o povinných platbách souvisejících s provozem podnikání,</p> <p>pokud by byla ohrožena výživa daňového subjektu nebo osob na jeho výživu odkázaných – pouze pro fyzické osoby dle § 156 odst. 1 písm. b) daňového řádu. Podnikatelé doloží stav pokladny, peněžní deník, aktuální rozvahu, výkaz zisku a ztráty apod.</p> <p>pokud by neprodlená úhrada vedla k zániku podnikání daňového subjektu, přičemž výnos z ukončení podnikání by byl pravděpodobně nižší než jím vytvořená daň v příštím zdaňovacím období – pouze pro podnikatele, dle § 156 odst. 1 písm. c) daňového řádu. Bude řešeno individuálně dle komplexní ekonomické analýzy podnikání. Finančnímu úřadu podnikatelé doloží veškeré podklady, které podporují jejich tvrzení.</p> <p>není-li možné vybrat daň od daňového subjektu najednou dle § 156 odst. 1 písm. d) daňového řádu. Nejedná se jen o nedostatek peněz na účtu, ale o případ, kdy peníze nelze opatřit ani jinak (prodejem majetku, sjednáním úvěru). Podnikatelé doloží stav pokladny, peněžní deník, aktuální rozvahu, výkaz zisku a ztráty apod.</p> <p>při důvodném očekávání částečného nebo úplného zániku povinnosti uhradit daň § 156 odst. 1 písm. e) daňového řádu. Jde zejména o případy, kdy podnikatel žádá zároveň o prominutí daně.</p> <p>Žádost se podává místně příslušnému finančnímu úřadu (listinnou formou, ústně do protokolu, datovou zprávou). Pro žádost neexistuje speciální tiskopis. Žádost musí obsahovat identifikaci žadatele, informaci, čeho se žádost týká, všechny relevantní skutečnosti mající vliv na neschopnost uhradit daň v dané výši najednou a doklady toto prokazující, návrh splátkového kalendáře a způsob a prostředky, ze kterých bude v budoucnu daň uhrazena (to se netýká případů, kdy je o posečkání žádáno z důvodů, že by byla ohrožena výživa daňového subjektu nebo osob na jeho výživu odkázaných - § 156 odst. 1 písm. b) daňového řádu.)</p>	<p>Zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád</p>
<p>Kompenzační bonus pro OSVČ, společníky malých s.r.o. a DPČ, DPP</p>	<p>Nárok na kompenzační bonus ve výši 500 Kč denně náleží podnikatelům s činností podnikání v přímo omezených, případně zcela uzavřených oblastech ekonomiky.</p> <p>Finanční správa přijímá žádosti o kompenzační bonus do:</p> <p>24. 3. 2021 za páté bonusové období (25. 12. 2020 - 23. 1. 2021).</p> <p>16. 4. 2021 za šesté bonusové období (24. 1. 2021 – 15. 2. 2021).</p> <p>Obecné lhůty pro podání žádosti za první, druhé, třetí a čtvrté bonusové období již uplynuly.</p> <p>Žádost lze podat elektronicky prostřednictvím <u>webové aplikace</u>.</p> <p>Vedle přímo zasažených podnikatelů mohou o bonus požádat i podnikatelé, kteří jsou na přímo zavěšené obory nejméně z 80 % navázáni, a to buďto dlouhodobým dodavatelsko-odběratelským vztahem, anebo je jejich činnost nerozlučně spjata s uzavřenou provozovnou.</p>	<p><u>Finanční správa</u></p>
<p>Kompenzační bonus pro OSVČ, společníky malých s.r.o. a DPČ, DPP</p>	<p>Nárok na kompenzační bonus ve výši 500 Kč denně náleží podnikatelům s činností podnikání v přímo omezených, případně zcela uzavřených oblastech ekonomiky.</p> <p>Finanční správa přijímá žádosti o kompenzační bonus do:</p> <p>24. 3. 2021 za páté bonusové období (25. 12. 2020 - 23. 1. 2021).</p> <p>16. 4. 2021 za šesté bonusové období (24. 1. 2021 – 15. 2. 2021).</p> <p>Obecné lhůty pro podání žádosti za první, druhé, třetí a čtvrté bonusové období již uplynuly.</p> <p>Žádost lze podat elektronicky prostřednictvím <u>webové aplikace</u>.</p> <p>Vedle přímo zasažených podnikatelů mohou o bonus požádat i podnikatelé, kteří jsou na přímo zavěšené obory nejméně z 80 % navázáni, a to buďto dlouhodobým dodavatelsko-odběratelským vztahem, anebo je jejich činnost nerozlučně spjata s uzavřenou provozovnou.</p>	<p><u>Finanční správa</u></p>
<p>Nový kompenzační bonus 2021</p>	<p>Počínaje dnem 16. března 2021 začínají finanční úřady vyplácet nový kompenzační bonus ve výši 1000 Kč denně. Žádat o něj je možné zpětně od 1. února a zatím nejdéle do 31. března, tedy nejvýše o 59 tisíc korun.</p> <p>Zákon o novém kompenzačním bonusu prošel legislativním procesem na konci února a od 2. března 2021 začala Finanční správa s přijímáním žádostí živnostníků, společníků malých s. r. o. a osob pracujících na dohodu.</p> <p>Nový kompenzační bonus je vyplácen za odlišných podmínek a vzniká nově podnikatelům, u kterých došlo ke snížení příjmů z jejich podnikatelské činnosti alespoň o 50 % oproti měsíčnímu průměru za srovnávací období.</p> <p>Zákon zavádí dvě bonusová období, únor a březen 2021, která nejsou spojena s trváním nouzového stavu. Dne 29. 3. 2021 rozhodla vláda o prodloužení bonusového období na duben 2021.</p> <p>Příjem žádostí:</p> <ul style="list-style-type: none"> • bonusové období: 2. 3. 2021 - 3. 5. 2021, • bonusové období: 2. 3. 2021 - 1. 6. 2021, • bonusové období: 1. 4. 2021 - 30. 6. 2021. <p>Další bonusová období odpovídající kalendářnímu měsíci může vyhlásit vláda při pokračování restriktivních opatření. Pokud si žadatel požádal o původní kompenzační bonus za období od 1. do 15. února 2021, může požádat o nový kompenzační bonus, který mu bude snížen o již vyplacenou částku. Maximální možná výše podpory za únor 2021 tak může dosáhnout 28 000 Kč.</p> <p>V případě osob vykonávajících práci na dohodu o provedení práce či o pracovní činnosti zůstává výše nového kompenzačního bonusu na původní částce 500 Kč denně. O tuto částku mohou nově při</p>	<p><u>Ministerstvo financí</u> a <u>Finanční správa</u></p> <p><u>Žádost o poskytnutí kompenzačního bonusu (KB 2021)</u></p>

	splnění podmínek žádat i podnikatelé a společnosti, kteří jsou nemocensky pojištěni, a to za každý den, kdy jim byla nařízena izolace či karanténa. Podmínkou je, že už za daný den nejsou příjemci nového kompenzačního bonusu.	
--	--	--

Ostrava byla mezi prvními městy v České republice, které nastavilo sérii opatření, jež mají pomoci podnikatelům překonat těžké období v době koronavirové pandemie. Město myslelo i na nepodnikatelský sektor a vyhlásilo také program na podporu kulturních, vzdělávacích, sportovních a dalších neziskových organizací. Město Ostrava se rozhodlo pomáhat drobným podnikatelům, kterým byla v důsledku krizových opatření vlády kvůli výskytu COVID-19 znemožněna jejich obchodní činnost. Jednalo se o tyto možnosti:

Prodloužení splatnosti nájmu

Město schválilo prodloužení splatnosti nájmu za měsíce březen a duben o 3 měsíce, a to všem živnostníkům, kteří k 13. březnu 2020 podnikali v provozovnách ve vlastnictví statutárního města Ostravy.

Prominutí nájemného/pachtovného

V prostorách, které vlastní statutární město Ostrava, mohli podnikatelé žádat o prominutí části nebo celého nájmu za dobu uzavření prostoru. O promíjení nájmu se rozhodovalo průběžně na základě přijímaných žádostí.

Okamžitá finanční výpomoc a finanční dary

Ostrava poskytovala finanční výpomoc do výše 20 000 Kč, který se týkal menších podnikatelských subjektů s ročním obratem do 6 milionů Kč. Získanou výpomoc bylo možné využít na úhradu nájmu, mezd zaměstnancům, zákonných odvodů, nákladů na energie apod. Program byl platný od 18. ledna 2020 do 5. května 2020, celkem bylo schváleno 1 956 žádostí a vyplaceno 31 285 046,5 Kč. Na tento ukončený program navázal nový program finanční výpomoci, v němž mohli podnikatelé od 1. května 2020 žádat až o 100 tisíc Kč. Oprávněnými žadateli byli ti podnikatelé, kterým byla v důsledku krizových opatření vlády kvůli COVID-19 zakázána jejich obchodní činnost, kteří měli provozovnu nebo sídlo, a převažující část své podnikatelské činnosti, na území Ostravy a jejich roční příjmy nepřekračovaly 18 milionů Kč. Podpora v rámci programu 100 byla poskytnuta 1460 subjektům v celkové výši 47 707 562 Kč.

Ostravští podnikatelé mohli tedy žádat o rychlou finanční výpomoc do výše 20 tisíc Kč a o finanční dar až do 100 tisíc Kč. Celkem 2 557 ostravských podnikatelů v rámci přímé pomoci získalo od města finanční podporu za celkem 78 951 922 Kč.

Podpora cestovního ruchu a pohostinství

Vedle finančních darů bylo součástí globálního balíku podpory podnikatelského sektoru také navíc podpora dvou nejvíce postižených odvětví ve městě, kterými jsou cestovní ruch a pohostinství, formou odpuštění některých poplatků. Podnikatelům byly do konce roku 2020 prominuty poplatky z pobytu a podnikatelé byly osvobozeny od placení poplatků za zábor veřejného prostranství, tedy umístění předzahrádky sloužící k podávání občerstvení mimo provozovnu.

3. Popis realizace projektu

Významnou částí projektu byl sběr primárních dat o firmách v sektoru služeb v Moravskoslezském kraji. Pro sběr dat byly v projektu kombinovány 2 hlavní postupy, a to dotazníkové šetření a hloubkové rozhovory. Celý projekt byl rozdělen do 6 fází (duben 2021 až březen 2023 celkově 23 měsíců).

Konkrétně první způsob sběru dat, byl realizován prostřednictvím dvou dotazníkových šetření. V databázi firem Albertina jsou k dispozici základní informace o všech podnikatelských subjektech, působících na území kraje, které mají IČO. Databáze tak zahrnuje nejen subjekty, které mají povinnost zveřejňovat informace ve sbírce listin veřejného rejstříku, ale i ty bez povinnosti. Subjekty, které podnikají v sektoru služeb na území Moravskoslezského kraje tvoří základní soubor. Dle klasifikace OECD se jedná o činnosti v sekcích G až K a M až O dle klasifikace NACE. V případě Moravskoslezského kraje se jedná o něco přes 50 000 subjektů. Výzkum byl realizován s aspektem na zaměstnanost v kraji, a tedy výběr základního souboru byl tímto prvkem podmíněn a zúžen (viz [část 3.2](#)).

První dotazníkové šetření zjišťuje, jak se firmy přizpůsobili pandemii a nouzovému stavu. Kromě třídicích a identifikačních znaků konkrétních jednotek byly sledovány také nástroje flexibility a jejich využití v době pandemie a rozsah a míra využití podpory ze strany vlády a kraje. Druhé dotazníkové šetření bylo realizováno více než po půl roce a bylo zacíleno na zjišťování toho, jak firmy využívají nástrojů flexibility i po delší době a jaký je jejich současný stav. V důsledku nepříznivé ekonomické a politické situace, resp. válečného konfliktu na Ukrajině, bylo potřebné v druhém dotazníku tyto skutečnosti reflektovat. Takto získaná data, byla dále analyzována pomocí standardních statistických nástrojů, a v případě vhodnosti byl výzkumný vzorek standardizován pomocí indexovaných proměnných či byl použit Fisherův exaktní test a chí-kvadrát test pro analýzu vzájemné ne/závislosti vybraných proměnných.

Druhou hlavní metodou sběru dat, která byla využita v projektu a která doplňuje a zkvalitňuje získané informace, jsou hloubkové rozhovory. Problémem kvantitativního výzkumu je limitace sledovaných proměnných a vazeb mezi jevy. Pro vytvoření doporučení vycházejících z příkladů dobré praxe byly proto realizovány hloubkové rozhovory s těmi, kteří byli v rámci dotazníkového šetření identifikováni jako úspěšní v procesu adaptace, ale i těmi kteří úspěšní naopak nebyli. Nejprve byly identifikovány nejvíce ohrožené/úspěšné subjekty a následně došlo k realizaci rozhovorů se zástupci identifikovaných subjektů. To, zda byl subjekt úspěšný či nikoli bylo posuzováno na základě objektivních i subjektivních kritérií, jako například změna v počtu zaměstnanců (zda subjekt dokázal udržet zaměstnanost), míra poklesu tržeb, rychlost návratu k „normálnímu“ stavu apod. Následně byla tato data kvalitativně vyhodnocena. Ve všech výše popsaných postupech je samozřejmostí dodržení metodologických zásad vědecké práce, ochrany osobních údajů a bezpečného nakládání se získanými daty.¹⁴

3.1. Hlavní milníky řešení projektu

Přípravná fáze (duben až červen 2021)

V této fázi byly realizovány čtyři stěžejní aktivity. Došlo k výběru respondentů (duben 2021) s použitím takových nástrojů, aby vybraný vzorek vhodně reprezentoval celou populaci ekonomických subjektů., které byly stanoveny dle charakteristiky sektoru služeb v Moravskoslezském kraji. Také byly stanoveny parametry šetření a vytvořeny dotazníky (duben až květen 2021). Ty byly částečně uzpůsobeny také výsledkům rešerše odborné literatury (duben až červen 2021), která je však primárně realizována za účelem zpracování teoretických východisek pro publikační výstup. Dále byl zpracován přehled realizovaných opatření ve vztahu k zainteresovaným sektorům služeb v Moravskoslezském kraji, přičemž tyto podklady budou sloužit pro analýzu a vyhodnocení šetření. Po stanovení respondentů a vytvoření dotazníků bylo realizováno pilotní šetření, jehož smyslem bylo odstranění případných nedostatků vytvořených dotazníků. Pilotní šetření bylo realizováno na relevantních subjektech, ne však

¹⁴ Podrobněji k postupům viz část [3.2](#) a [3.3](#).

na těch, které budou předmětem 1. a 2. dotazníkového šetření. K celkové podobě znění dotazníků byly také osloveny jednotlivé odborné klustry a sdružení pro případnou zpětnou vazbu (detailně viz níže).

Realizační fáze (červenec až říjen 2021)

Realizační fáze projektu byla rozdělena do dvou částí. V první z nich (červenec až srpen 2021) došlo k vyhodnocení pilotního šetření. Na základě zkušeností z pilotního šetření (a také dalších zkušeností získaných v přípravné fázi, kupř. z poznatků z rešerše literatury) byl upraven dotazník pro 1. šetření. Tím bylo zabráněno případným nežádoucím (zejména ekonomickým) důsledkům v případě nedostatků v dotaznících. Druhou činností v této fázi byla pak samotná realizace dotazníkového šetření (září až říjen 2021).

Fáze vyhodnocení (listopad 2021 až březen 2022)

V této fázi byly naplánovány 4 činnosti. V rámci první činnosti (**listopad 2021 až leden 2022**) bylo vyhodnocováno dotazníkové šetření získané z předešlé fáze. Poté došlo k selekci nejúspěšnějších a nejméně úspěšných subjektů (**leden až únor 2022**). Jako kritéria byly zvoleny aspekty subjektivní úspěšnosti, a dále fakt realizace některých inovačních procesů, což bylo zjištěno z dílčích otázek kvantitativního šetření. Takto identifikované úspěšné subjekty představovali skupinu, se kterou byly následně realizovány hloubkové rozhovory. Do hloubkových rozhovorů byly zahrnuty i subjekty, které naopak nebyly natolik úspěšné pro případnou identifikaci rozličností mezi zkoumanými vzorky. Součástí této fáze byla také příprava datasetu pro potřeby další analýzy (**únor až březen 2023**). Dle požadavků aplikačního garanta byl upuštěno od regresní analýzy a byla zajištěna analýza dat pomocí kontingenčních tabulek. V rámci této fáze byl naplněn Cíl 1 (Identifikace způsobu chování firem v době pandemie covid-19 - přizpůsobení firem v daném sektor) a Cíl 2 (Identifikace rizikových oblastí v daném sektoru).

Následná realizační fáze (březen až listopad 2022)

Tato fáze byla původně plánovaná na období březen až červen 2022. Na základě požadavků aplikačního garanta (MS PAKT), bylo doporučeno posunout dobu řešení projektu a s tím vyplývající milníky výstupu projektu, a to z důvodu neočekávané situace válečného konfliktu na Ukrajině. I když se zdá, že válka je daleko, tak její následky spojené s přívalem uprchlíků se transformovaly i na tuzemské zaměstnavatele a poskytovatele služeb (objekty výzkumu). Období, kdy mělo být realizováno druhé dotazníkové šetření tedy nepřipadalo jako vhodné, a to také vzhledem k závratným rostoucím cenám energií. Zaměstnavatelé v této době řešili diametrálně odlišné problémy. Obava o zkreslení výsledků byla tedy opodstatněná. Realizace dotazníkového šetření a realizace hloubkových rozhovorů byla tedy posunuta a s ní i následné navazující činnosti. Naopak činnosti, které byly plánovány v pozdějším období byly přesunuty na dřívější období. V rámci této fáze byly realizovány 4 činnosti. Nejprve byla realizována příprava 2. dotazníkového šetření (**duben až květen 2022**), kdy byly některé otázky uzpůsobeny tak aby reflektovaly současnou geopolitickou i ekonomickou situaci, realizační tým se snažil zajistit vhodnou úpravou otázek možnou selekci těchto efektů od efektů pandemie covid-19. Toto šetření mělo být provedeno za účelem doplnění data-setu o časovou dimenzi, avšak exogenní šoky v ekonomice zapříčiněné zejména válečným konfliktem si vyžádali patřičnou úpravu. Realizace 2. fáze dotazníkového šetření byla provedena v období **července-září 2022**. Současně se v této fázi připravoval publikační výstup. S úspěšnými subjekty z 1.kola dotazníkového šetření byly realizovány hloubkové rozhovory (**listopad-prosinec 2022**), což je nezbytné pro tvorbu doporučení a příkladů dobré praxe. Na realizaci hloubkových rozhovorů plynule navazuje v následující fázi činnost hloubkové rozhovory a stanovení příkladů dobré praxe, kde se kromě pokračování realizace rozhovorů již konkrétně formulují příklady dobré praxe. V rámci této fáze dojde k naplnění Cíle 3 (Zjistit, zda dané změny měly nahodilý či persistentní charakter).

Fáze závěrečného vyhodnocení (listopad 2022 až leden 2023)

V této fázi projektu došlo k celkovému vyhodnocení zjištěných skutečností. Konkrétně se bude jednat o 5 činností. Nejprve došlo k vyhodnocení výsledků 2. šetření (**listopad-prosinec 2022**). Současně byl

publikační výstup konfrontován se zjištěními z 2. šetření, bude provedena kontrola robustnosti výsledků a publikační výstup byl (případně) upraven a odeslán do českého odborného časopisu (**leden 2023**). Poté byla vyhotovena souhrnná výzkumná zpráva (**leden 2023**) na základě obou kol šetření a jejich vyhodnocení. Na jejím základě a zejména na výsledcích hloubkových rozhovorů byly poté stanoveny příklady dobré praxe (**leden 2023**). Poslední činností v této fázi je pak příprava aplikační fáze projektu (plánování společných setkání včetně harmonogramu, příprava workshopu). V této fázi došlo k naplnění Cíle 4 (Vytvořit návrhy opatření pro rizikovou oblast v daném sektoru) a Cíle 5 (Stanovit příklady dobré praxe).

Aplikační fáze (leden 2023 až březen 2023)

Aplikační fáze projektu se skládá ze dvou hlavních činností. V průběhu celé fáze (leden 2023) dochází ke společným setkáváním se zainteresovanými subjekty. Dojde tak předání příkladů dobré praxe subjektům, které byly identifikovány jako ne/úspěšné. Vyvrcholením aplikační fáze je realizace workshopu (únor/březen 2023).

3.2. Průběh dotazníkového šetření

Výběr respondentů – parametry šetření

Kritériem pro výběrový vzorek byl podíl zaměstnanosti jednotlivých odvětví na celkové zaměstnanosti v Moravskoslezském kraji. Podíl odvětví na celkové zaměstnanosti v Moravskoslezském kraji byl zkoumán na úrovni 2místného CZ-NACE, kdy tento pohled dovoluje užší pohled na zaměstnanost a vnitřní strukturu odvětví z hlediska velikosti firem, než je tomu v případě celých sekcí. Vzhledem k tomu, že neexistují data pro zaměstnanost na úrovni 2místného CZ-NACE pro jednotlivá odvětví, bylo pracováno s logickými shluky odvětví, pro které již jsou data o zaměstnanosti k dispozici.

Výběr jednotlivých odvětví CZ-NACE, která byla doporučena ke zkoumání, je zachycen v Tabulce 3.1. Takto definovaný sektor služeb zahrnuje v Moravskoslezském kraji 194,4 tisíc zaměstnanců, což představuje 35,5 % celkové zaměstnanosti v kraji v roce 2019. Největší zaměstnanost je v odvětví CZ-NACE 45–47, a to konkrétně 63,4 tisíc zaměstnaných, což představuje podíl 11,6 % na celkové zaměstnanosti v Moravskoslezském kraji a podíl 32,6 % ve výběru jednotlivých odvětví ze sektoru služeb. Jedná se o dominantní postavení těchto odvětví, jak dokládá Tabulka 3.1. Z hlediska struktury jednotlivých odvětví, kdy je pracováno pouze s aktivními subjekty v rámci Moravskoslezského kraje, převládá podnikání bez zaměstnanců (75,8 %) a mikro podniky, tedy do 9 zaměstnanců, s podílem 20,4 %. Struktura jednotlivých odvětví byla redukována o subjekty, které neměly uveden počet zaměstnanců a z hlediska výzkumu by proto byly problematické, a to z důvodu irelevance velké části otázek pro subjekty bez zaměstnanců. Oproti návrhu projektu je sektor služeb rozšířen o sekci R – Kulturní, zábavní a rekreační činnosti (CZ-NACE 90–93) a sekci S – Ostatní činnosti (CZ-NACE 94–96). Obě výše zmíněné sekce byly epidemiologickou situací značně zasaženy a jejich vynecháním by výzkum nepostihl významnou část služeb, mimo jiné Kadeřnické, kosmetické a podobné činnosti (CZ-NACE 9602), Provozování sportovních zařízení (CZ-NACE 9311), Činnosti fitcenter (CZ-NACE 9313) a podobně.

Tabulka 3.1 Výběr odvětví ze sektoru služeb

CZ-NACE (Oddíl) / 2místné CZ-NACE	Struktura zaměstnanosti v MSK			Struktura podniků podle zaměstnanců v MSK				
	Počet zam. v oddíle (tisíce)	Podíl na celkové zam. (%)	Podíl na zam. v sektoru služeb (%)	0 zam.	1-9 zam.	10-49 zam.	50-249 zam.	250 a více zam.
45 Velkoobchod, maloobchod a opravy motorových vozidel	63,4	11,6	32,6	3,044	814	105	20	0
46 Velkoobchod, kromě motorových vozidel				6,329	1,850	336	38	8
47 Maloobchod, kromě motorových vozidel				2,359	1,581	211	18	5
49 Pozemní a potrubní doprava	19,7	3,6	10,1	1,518	585	200	31	9
51 Letecká doprava				0	4	1	0	0
52 Skladování a vedlejší činnosti v dopravě	9,9	1,8	5,1	179	125	21	8	7
53 Poštovní a kurýrní činnosti				2	5	2	0	0
55 Ubytování	6,8	1,2	3,5	263	89	42	0	0
56 Stravování a pohostinství				2,361	1,690	193	7	2
58 Vydavatelské činnosti	2,3	0,4	1,2	184	56	7	0	0
59 Činnosti v oblasti filmů, videozáznamů a televizních programů, pořizování zvukových nahrávek a hudební vydavatelské činnosti				94	5	0	0	0
60 Tvorba programů a vysílání				5	5	2	0	0
61 Telekomunikační činnosti	11,4	2,1	5,9	30	55	11	2	1
62 Činnosti v oblasti informačních technologií				961	225	60	15	2
63 Informační činnosti				580	38	7	2	0
64 Finanční zprostředkování, kromě pojišťovnictví a penzijního financování	8,3	1,5	4,3	77	78	3	0	0
66 Ostatní finanční činnosti				604	109	8	1	0
69 Právní a účetnické činnosti	7	1,3	3,6	3,826	845	39	1	0
70 Činnosti vedení podniků; poradenství v oblasti řízení				338	125	13	2	1
73 Reklama a průzkum trhu				1,365	214	14	1	0
71 Architektonické a inženýrské činnosti; technické zkoušky a analýzy	9,5	1,7	4,9	2,754	485	100	13	2
72 Výzkum a vývoj				68	25	8	3	1
74 Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti				4,655	542	24	1	0
75 Veterinární činnosti	26,8	4,9	13,8	155	57	6	0	0
77 Činnosti v oblasti pronájmu a operativního leasingu				347	81	12	1	0
78 Činnosti související se zaměstnáním				13	39	41	31	14
79 Činnosti cestovních agentur, kanceláří a jiné rezervační a související činnosti				223	82	4	0	0
80 Bezpečnostní a pátrací činnosti				185	74	29	18	3
81 Činnosti související se stavbami a úpravou krajiny				237	107	31	10	5
82 Administrativní, kancelářské a jiné podpůrné činnosti pro podnikání	473	73	11	8	1			
90 Tvůrčí, umělecké a zábavní činnosti	9	1,6	4,6	334	17	11	7	1
91 Činnosti knihoven, archivů, muzeí a jiných kulturních zařízení				2	7	16	9	0
92 Činnosti heren, kasin a sázkových kanceláří				1	6	3	1	1
93 Sportovní, zábavní a rekreační činnosti	20,3	3,7	10,4	1,384	276	36	9	0
94 Činnosti organizací sdružujících osoby za účelem prosazování společných zájmů				1	379	75	11	1
95 Opravy počítačů a výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost				1,793	164	4	3	3
96 Poskytování ostatních osobních služeb				4,676	275	18	0	1
Celkem	194,4	35,5	100,0	41,420	11,187	1,704	271	68

Zdroj: Albertina, Kompas, vlastní zpracování

Tvorba dotazníků

V kooperaci účastníků projektu byl vytvořen dotazník. Tento vytvořený dotazník byl následně zaslán ke zjištění zpětné vazby na zaměstnavatelské organizace a svazy. Bylo osloveno celkem 9 organizací, respektive svazů (Krajská hospodářská komora Moravskoslezského kraje, Svaz průmyslu a dopravy ČR, Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR, Svaz obchodu a cestovního ruchu České republiky, Asociace hotelů a restaurací, IT Cluster, Česká bankovní asociace, Česká komora fitness, Asociace muzeí a galerií České republiky). Výběr těchto organizací byl zvolen s důrazem na to, aby pokryl valnou část sektoru služeb, která je ve své podstatě nehomogenní. Pro zajištění kredibility byl vytvořen v součinnosti s představiteli Moravskoslezského kraje průvodní dopis, který byl odeslán spolu s pilotní verzí dotazníku. Z oslovených svazů poskytly zpětnou vazbu čtyři organizace, jmenovitě Krajská hospodářská komora Moravskoslezského kraje, Svaz průmyslu a dopravy ČR, IT Cluster a Svaz obchodu a cestovního ruchu České republiky, na základě jejichž zpětné vazby byl dotazník upraven.

Pilotní šetření

Testovací šetření proběhlo na vybraném vzorku 22 firem, jejichž odvětvová působnost je napříč sektorem služeb. Na základě jejich zpětné vazby došlo k finalizaci dotazníku. Pilotáž proběhla od 3. 8. do 16. 8. 2022. V rámci pilotáže byly získány 3 dotazníky, přičemž srozumitelnost dotazníku byla vyhovující a nebylo potřebné jej nijak upravovat.

Realizace dotazníkového šetření

Pomocí databáze Magnusweb byla vytvořena databáze firem pro oslovení v dotazníkovém šetření. Do databáze byly zařazeny firmy, které splňovaly definovaný výběr (CZ-NACE a sídlo/provozovnu v MSK) a měly uvedený e-mailový kontakt. Tato kritéria splňovalo 12 344 subjektů (což tvoří základní soubor výzkumného vzorku), které tak byly zařazeny do databáze. Obdobně jako ve fázi pilotního šetření, tak i zde byl vytvořen průvodní dopis v součinnosti s představiteli Moravskoslezského kraje, s cílem zajistit dostatečnou kredibilitu dotazníkového šetření a maximalizace responze. E-mail byl úspěšně doručen u 11 590 adres (92,9 %), alespoň jednou si e-mail rozkliklo a přečetlo 2 490 subjektů (21,5 % z doručených) a celkový počet přečtení byl 4 578 (39,5 %). Počet prokliků na dotazník byl 366 (3,2 %). Vzhledem k nízké responzi bylo dotazníkové šetření zasláno na dalších 6 511 subjektů, které byly získány z interní databáze Moravskoslezského paktu zaměstnanosti a splňovaly kritéria pro zařazení do výzkumu. Vzhledem k tomu, že u této 2. fáze oslovování nebyl použit zprostředkovatel rozesílání hromadného e-mailu, tak nelze určit úspěšnost doručení a další atributy. Ve 3. fázi dotazníkového šetření byli osloveni zástupci klastrů a zaměstnavatelů s žádostí o distribuci tohoto dotazníku na své členy.

Hlavní sběr dat prvního běhu dotazníkového šetření proběhl od 7. 10. do 1. 11. 2021. Sběr dat byl ukončen z důvodu výrazného zhoršení epidemické situace a z důvodu zavedení nových opatření. Během tohoto období bylo získáno celkem 168 dotazníků a s ohledem na velikost základního souboru tento počet představuje 7,51% konfidenční interval s 95% úrovní spolehlivosti.

Finální dotazník (viz [Příloha I.](#)) obsahuje následující bloky otázek:

- dopady pandemie covid-19 na podnikatelské aktivity,
- zaměstnanost a flexibilní formy práce,
- využití podpůrných opatření a programů pro firmy a podnikatele,
- základní údaje o firmě,
- sociodemografické údaje.

V roce 2022 bylo realizováno druhý běh dotazníkové šetření, a to ve dvou fázích s cílem zajištění co možná největší responzi. Hlavní sběr dat proběhl od 13. 7. do 5. 10. 2022. Během tohoto období bylo získáno celkem 152 dotazníků. Za obě šetření se jedná o 320 respondentů. Kritéria pro výběr respondentů byla totožná jako v případě 1. dotazníkové šetření. Obdobně jako ve fázi pilotního šetření a 1. dotazníkového šetření, tak i zde byl vytvořen průvodní dopis v součinnosti s představiteli

Moravskoslezského kraje, s cílem zajistit dostatečnou kredibilitu dotazníkového šetření a maximalizace response.

V první fázi tohoto druhého běhu dotazníkového šetření bylo osloveno celkem 13 187 firem, přičemž si email otevřelo 25,3 % firem a 2,3 % firem učinilo proklik na samotný dotazník. Z důvodů nízké response bylo následně uskutečněno opakované oslovení firem. Ve druhé fázi tohoto šetření byl email poslán na 11 845 subjektů, kdy rozdíl v počtu subjektů oproti první fázi je dán redukcí o neaktivní firmy a také o redukcí firem, které si nepřáli podobný mail znovu dostat a také o firmy, které dotazník vyplnili v první fázi. V druhé fázi tohoto šetření si email otevřelo celkem 25,1 % firem a proklik uskutečnilo celkem 1,7 % subjektů.

V druhém šetření byly otázky směřovány na současnost. Finální dotazník (viz [Příloha I.](#)) obsahuje následující bloky otázek:

- dopady pandemie COVID-19 na podnikatelské aktivity,
- vliv současné ekonomické a politické situace na podnikatelské aktivity,
- zaměstnanost a flexibilní formy práce,
- využití podpůrných opatření a programů pro firmy a podnikatele,
- základní údaje o firmě,
- sociodemografické údaje.

Dotazník byl převeden do on-line podoby v platformě Netquest.cz. Platforma Netquest.cz byla zvolena s ohledem na možnosti tvorby otázek a zajištění kvalitního zobrazení formuláře dotazníku na PC, mobilu i tabletu a z důvodu atraktivní a specializované podoby dotazníku (namísto obvyklého formuláře v Google Docs). On-line podoba dotazníku byla k dispozici na webové stránce <https://dotaznikta.cr.netquest.cz/>.

3.3. Průběh hloubkových rozhovorů

Hloubkové rozhovory v souladu s projektovou žádostí navazovaly na realizovaná dotazníková šetření. Součástí dotazníkových šetření byla otázka na ochotu zapojení respondenta/firmy do další etapy výzkumu. Respondenti, kteří projevili ochotu zapojit se do další fáze výzkumu, byli nejprve kontaktováni aplikačním garantem, poté byli kontaktováni jednotlivými členy řešitelského týmu (v případě, že neodpověděli na prvním e-mailu, tak jim byl zaslán připomínkový e-mail). Pro zajištění širšího spektra firem byly následně osloveny také firmy, které se nezapojily do dotazníkového šetření. Celkem tak bylo realizováno 10 rozhovorů. Rozhovory probíhaly osobně (ve firmách či v prostorách řešitele) či on-line. Rozhovory byly na základě souhlasu respondentů nahrávány a následně přepsány. Rozhovory probíhaly v listopadu a prosinci 2022.

Struktura rozhovorů (viz [Příloha II.](#)) vycházela ze struktury dotazníku.

- Základní informace o firmě
- Dopad pandemie
- Aktuální politická/ekonomická situace a reakce na ni
- Flexibilní formy práce
 - Obecně
 - Částečné pracovní úvazky
 - Home-office
 - Dohody o provedení práce (případně dohody o pracovní činnosti)
 - Sdílená pracovní místa
 - Agenturní zaměstnávání
 - Outsourcing
 - Sdílení zaměstnanců více zaměstnavateli
- Perspektivy budoucího vývoje

4. Analýza výsledků – dotazníkové šetření

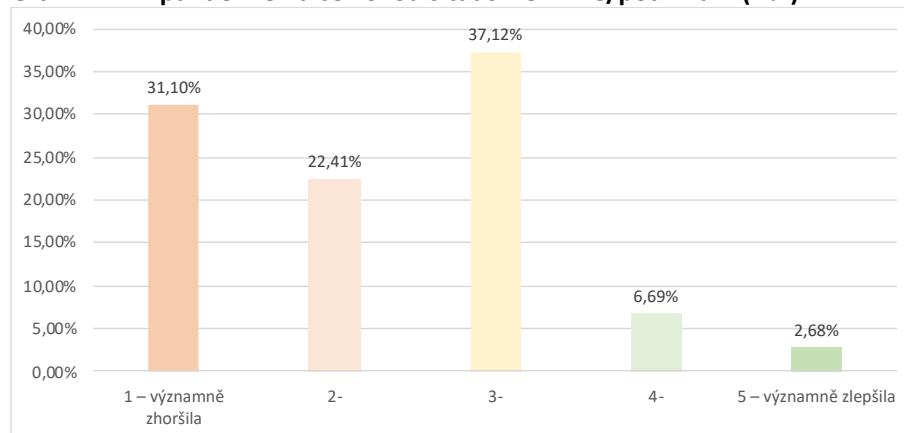
Jak již bylo výše zmíněno primární sběr dat byl realizován dotazníkovým šetřením ve dvou fázích, z důvodu vývoje ekonomické i politické situace muselo být druhé dotazníkové šetření upraveno, v tomto smyslu. Některé otázky byly v obou šetřeních shodné a jsou tedy uváděny agregovaně bez případných duplicit, resp. respondentů kteří se zúčastnili již prvního šetření (n=299). Nicméně první dotazníkové šetření bylo koncipováno tak, aby vysledovalo situaci v době pandemie (n=168) a druhé bylo směřováno na vysledování změn, resp. posunu v této oblasti (n=152). Přehled základní informativní statistiky o výběrovém vzorku je uveden níže v [Příloze III.](#)

Níže uvedená analýza výsledku sleduje naplnění dílčích cílů 1 – Identifikace způsobu chování firem v době pandemie covid-19 (přizpůsobení firem v daném sektoru), 2 – Identifikace rizikových oblastí v daném sektoru a v neposlední řadě dílčího cíle 3 – zjistit, zda dané změny měly dočasný či persistentní charakter.

4.1. Dopady pandemie covid-19 na podnikatelské aktivity

Důležitým faktorem dopadu pandemie covid-19 bylo subjektivní hodnocení respondentů této situace, kdy respondenti odpovídali na otázku „*Jakým způsobem pandemie celkově ovlivnila situaci ve firmě?*“ na Likertově stupnici 1 – výrazně zhoršila až 5 – výrazně zlepšila, kde hodnota 3 zde tedy naznačovala neutrální postoj beze změny. Není zarážející, že u více než poloviny (53,5 %) respondentů se situace v souvislosti s pandemií covid-19 ve vztahu k jejich podnikatelským aktivitám zhoršila na stupni 1-2 Likertovy škály. 37,12 % respondentů hodnotí dopad pandemie ve vztahu k jejich podnikání jako neutrální a pouze u 9,37 % dotazovaných došlo ke zlepšení viz Graf 4.1.

Graf 4.1 Vliv pandemie na celkovou situaci ve firmě/podnikání (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k dílčímu cíli 2 („Identifikace rizikových oblastí v daném sektoru“) jsou ve výzkumu podstatnější výsledky rozčleněné dle sektorového vymezení. V tomto smyslu byla zkoumána celková struktura daného vzorku dle hlavního předmětu podnikání a vlivu pandemie covid-19 na celkovou situaci ve firmě, tedy procentní podíl k celku i vertikální struktura tedy procentní podíl k součtu sloupce dle Likertovy škály. Odpovědi byly zkoumány také z horizontální struktury, resp. podle procentního podílu součtu každého řádku, což umožňuje separátní pohled na situaci dle jednotlivých ekonomických činností. Detailní výsledky jsou obsahem [Přílohy IV.](#), kde je zřejmé, že situace napříč odvětvovou strukturou nebyla vždy stejnorodá, a ne u všech odvětví lze konstatovat, že by převažovala horší/neutrální/lepší situace v důsledku pandemie covid-19. Výjimkou bylo **55 – Ubytování; 59 – Činnosti v oblasti filmů, videozáznamů a televizních programů, pořizování zvukových nahrávek a hudební vydavatelské činnosti; 79 – Činnosti cestovních agentur, kanceláří a jiné rezervační a související činnosti; 90 – Tvůrčí, umělecké a zábavní činnosti; 91 – Činnosti knihoven, archivů, muzeí a jiných kulturních zařízení a 94 – Činnosti organizací sdružujících osoby za účelem prosazování**

společných zájmů, kde byl detekován jednoznačný negativní vliv na podnikání v souvislosti s pandemií covid-19. Dále v případě **75 – Veterinární činnosti; 77 – Činnosti v oblasti pronájmu a operativního leasingu a 95 – Opravy počítačů a výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost** lze shledat neutrální vliv pandemie covid-19 na podnikání. Převažující významně lepší situace nebyla shledána ani v jednom z odvětví. Pouze v případě **61 – Telekomunikační činnosti** byla situace hodnocena v hodnotách 3 a 4 Likertovy stupnice.

Výzkumný vzorek nemá poměrově stejné zastoupení napříč obory CZ-NACE, což je poměrně problematické při prostém statistickém posouzení jako celku. Pro validitu závěru bylo tedy bezpodmínečně nutné převést jednotlivé hodnoty na indexované proměnné. Výsledky níže uvedené Tabulky 4.1 obsahují vypočtené indexy zobrazující relativní váhu každé buňky ve srovnání s celkovým počtem řádků, součtem sloupců a celkovým součtem. Poslední sloupec poté obsahuje procentní zastoupení daného odvětví ve sledovaném vzorku.

Pomocí výpočtu indexu je získán přehled o důležitosti každé hodnoty v kontextu řádků a sloupců. Pokud by byly všechny hodnoty v kontingenční tabulce stejné, každá hodnota by měla index 1. Pokud je index menší než 1, je méně důležitý než ostatní položky v jeho řádku a sloupci. Pokud je index větší než 1, je důležitější než ostatní položky v jeho řádku a sloupci. Tímto výpočtem došlo tedy ke standardizaci hodnot zohledňujíc jak vertikální, tak horizontální strukturu zkoumaného vzorku, ale také relativní vyjádření k celku.

Díky indexaci proměnných lze tedy snáze detekovat význam dopadu pandemie covid-19 napříč odvětvovou strukturou. Jedná se o taková odvětví, kde byla hodnota indexu v bodě Likertovy škály 1 a 2 vyšší než jedna, a zároveň v horizontální struktuře nebyla hodnota indexu větší než hodnota indexu Likertovy škály 3 až 5. Jedná se o následující odvětví:

- **55 – Ubytování;**
- **56 – Stravování a pohostinství;**
- **59 – Činnosti v oblasti filmů, videozáznamů a televizních programů, pořizování zvukových nahrávek a hudební vydavatelské činnosti;**
- **79 – Činnosti cestovních agentur, kanceláří a jiné rezervační a související činnosti;**
- **90 – Tvůrčí, umělecké a zábavní činnosti;**
- **91 – Činnosti knihoven, archivů, muzeí a jiných kulturních zařízení;**
- **94 – Činnosti organizací sdružujících osoby za účelem prosazování společných zájmů.**

Shodně lze použít stejný postup pro stanovení odvětví, kterým se v důsledku pandemie covid-19 situace v podnikání naopak výrazně zlepšila a bylo to pro dané odvětví významné. Analogie je tedy obdobná, jedná se o odvětví, kde je hodnota indexu v bodě Likertovy škály 4 a 5 vyšší než jedna, a zároveň v horizontální struktuře nebyla hodnota indexu větší než hodnota indexu Likertovy škály 1 až 3. Jedná se o následující odvětví:

- **63 – Informační činnosti;**
- **71 – Architektonické a inženýrské činnosti; technické zkoušky a analýzy;**
- **73 – Reklama a průzkum trhu.**

Tabulka 4.1 Vliv pandemie covid-19 na situaci v podnikání dle struktury odvětví (index)*

Hlavní předmět podnikání CZ-NACE	Jakým způsobem pandemie covid-19 celkově ovlivnila situaci ve Vaší firmě?					% zastoupení ve vzorku
	1 – významně zhoršila	2-	3-	4-	5 – významně zlepšila	
45 Velkoobchod, maloobchod a opravy motorových vozidel	0,22	1,45	1,28	1,92	0,00	5,47%
46 Velkoobchod, kromě motorových vozidel	0,82	0,82	1,37	0,00	2,14	5,84%
47 Maloobchod, kromě motorových vozidel	1,22	0,54	1,03	1,80	0,00	5,84%
49 Pozemní a potrubní doprava	0,00	1,86	1,17	2,06	0,00	2,55%
55 Ubytování	3,26	0,00	0,00	0,00	0,00	0,73%
56 Stravování a pohostinství	1,81	1,45	0,20	0,53	0,00	9,85%
59 Činnosti v oblasti filmů, videozáznamů a televizních programů, pořizování zvukových nahrávek a hudební vydavatelské činnosti	3,26	0,00	0,00	0,00	0,00	1,09%
61 Telekomunikační činnosti	0,00	0,00	1,37	7,21	0,00	0,73%
62 Činnosti v oblasti informačních technologií	0,00	2,17	0,91	2,40	0,00	6,57%
63 Informační činnosti	0,00	1,45	0,00	4,81	11,42	1,09%
66 Ostatní finanční činnosti	0,00	1,74	1,64	0,00	0,00	1,82%
69 Právní a účetnické činnosti	0,65	0,70	1,53	0,58	1,37	9,12%
70 Činnosti vedení podniků poradenství v oblasti řízení	0,00	2,17	1,37	0,00	0,00	0,73%
71 Architektonické a inženýrské činnosti; technické zkoušky a analýzy	0,58	0,77	1,29	1,70	2,01	6,20%
73 Reklama a průzkum trhu	0,82	1,09	0,00	3,61	8,56	1,46%
74 Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti	0,72	0,48	1,37	2,40	0,00	6,57%
75 Veterinární činnosti	0,00	0,00	2,74	0,00	0,00	0,36%
77 Činnosti v oblasti pronájmu a operativního leasingu	0,00	0,00	2,74	0,00	0,00	0,73%
78 Činnosti související se zaměstnáním	1,63	0,00	1,37	0,00	0,00	1,46%
79 Činnosti cestovních agentur, kanceláří a jiné rezervační a související činnosti	2,17	1,45	0,00	0,00	0,00	1,09%
80 Bezpečnostní a pátrací činnosti	0,00	1,45	1,83	0,00	0,00	1,09%
81 Činnosti související se stavbami a úpravou krajiny	0,54	1,09	1,60	0,00	0,00	4,38%
82 Administrativní, kancelářské a jiné podpůrné činnosti pro podnikání	0,00	1,09	2,06	0,00	0,00	1,46%
90 Tvůrčí, umělecké a zábavní činnosti	2,45	1,09	0,00	0,00	0,00	2,92%
91 Činnosti knihoven, archivů, muzeí a jiných kulturních zařízení	3,26	0,00	0,00	0,00	0,00	0,36%
93 Sportovní, zábavní a rekreační činnosti	2,01	1,34	0,00	0,00	2,63	4,74%
94 Činnosti organizací sdružujících osoby za účelem prosazování společných zájmů	1,63	2,17	0,00	0,00	0,00	0,73%
95 Opravy počítačů a výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost	0,00	0,00	2,74	0,00	0,00	0,73%
96 Poskytování ostatních osobních služeb	1,51	0,56	0,91	0,37	1,76	14,23%

*pozn. tučně zvýrazněné hodnoty jsou tři nejvyšší v jednotlivém stupni 1-5 Likertovy škály. Barevná hodnota řádků odráží nejvyšší hodnotu indexu v horizontální vyjádření Likertovy škály tedy: 1-významně zhoršila 2-, 3-, 4- a 5-významně zlepšila. Tabulka je také rozčleněna dle struktury zaměstnanosti MSK dle výběru respondentů viz Tabulka 1.

Zdroj: vlastní zpracování

S ohledem na výše uvedené výsledky bylo zajímavé prozkoumat, zda skutečnost, že se firma nachází v určitém odvětví bezprostředně souvisí se situací v kontextu pandemie covid-19. Za tímto účel byl využit Fisherův exaktní test (Fisher exact test), který umožňuje rozhodování o nezávislosti dvou proměnných, a to i ve více rozměrné kontingenční tabulce ($m \times n$).¹⁵ Dle logického úsudku a pro potřeby sestavení kontingenční tabulky (9x2) byly četnosti Likertovy škály sečteny do dvou kategorií, a to:

- situace se zhoršila (součet četností Likertovy stupnice 1+2),
- situace se zlepšila (součet četností Likertovy stupnice 4+5),¹⁶

pro odpovědi v rámci otázky „Hlavní činnost Vašeho podnikání“, které byly pro výpočet agregovány do jednostupňové kategorie dle CZ-NACE G až S. Fisherův exaktní test hodnotí nulovou hypotézu nezávislosti použitím hypergeometrického rozložení čísel v buňkách kontingenční tabulky. Obecně lze tedy hypotézu Fisherova exaktního testu stanovit následovně:

H0: nezávislost sledovaných veličin X a Y,

H1: závislost sledovaných veličin X a Y.

Fisherův exaktní test vypočítá, kolika různými způsoby lze dosáhnout mezních četností, a poté zhodnotí pravděpodobnost, že výše pozorovanou konfiguraci lze získat pouhou náhodou. V této testovací statistice je tedy primární výsledná pravděpodobnost (p-hodnota), která určí, zda rozhodnut platnost nulové hypotézy při porovnání zvolené hladiny významnosti testu α (.05). Je-li p-hodnota testu menší než zvolené α , zamítáme nulovou hypotézu o nezávislosti veličin X a Y.

Pro sestavenou kontingenční tabulku hodnota Fisherova exaktního testu je 0,0155. Výsledek je statisticky významný při $p < ,05$. Zamítáme tedy nulovou hypotézu. **Můžeme konstatovat, že skutečnost, v jakém odvětví se firmy nacházejí souvisí se situací ve firmě v kontextu pandemie covid-19.**

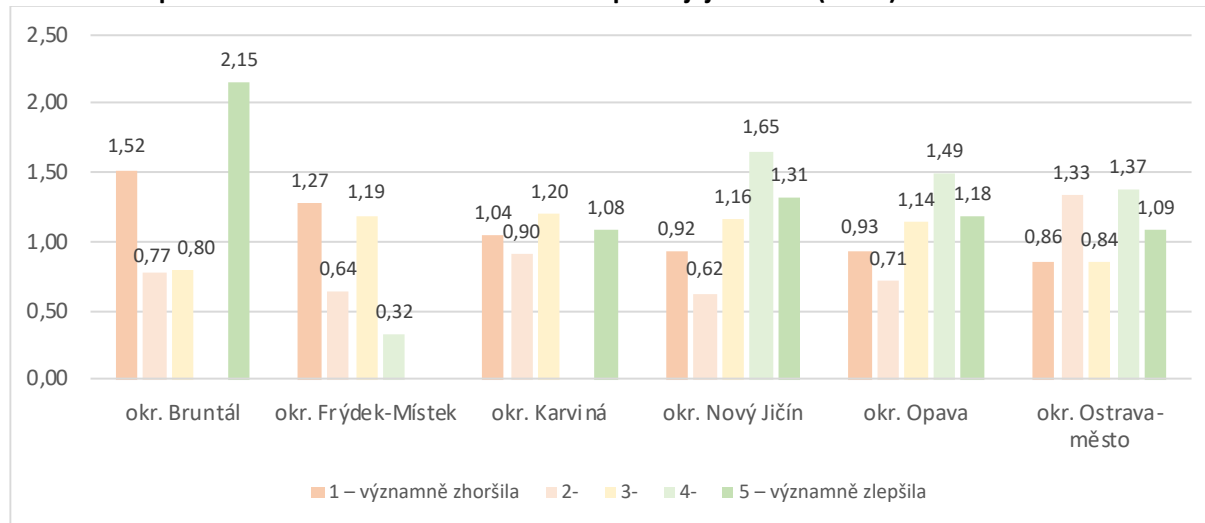
Následující část výzkumné zprávy zahrnuje členění vlivu pandemie covid-19 ve vztahu k podnikání, dle sídla firmy, datum založení firmy, působnosti podnikatelských aktivit a velikosti firmy podle počtu zaměstnanců. Opět zde byl pro lepší přehled zvolen způsob indexovaných proměnných.

V Grafu 4.2 je uvedena situace napříč sledovanými okresy, a je zde zřejmé, že variabilita Likertovy škály je značně proměnlivá. Dá se však konstatovat, že v případě hodnot indexů vyšší než 1 je význam škály důležitější než v případě hodnot nižších. Při hlubších prozkoumání struktury bylo opět zjištěno, že struktura ukazatelů napříč okresy odráží výše uvedené zjištění napříč jednotlivými odvětvími. Lze konstatovat, že situace, s aspektem na význam indexů, se výrazně zhoršila zejména v okrese Bruntál a Karviná, kde bylo sídlo firmy respondentů z odvětví zejména v oblasti **55 – Ubytování; 56 – Stravování a pohostinství; 74 – Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti a 96 – Poskytování ostatních osobních služeb**. V okrese Bruntál, byla také zaznamenána nejvyšší hodnota indexu Likertovy škály 5 (-významně zlepšila), a to v oblasti **71 – Architektonické a inženýrské činnosti; technické zkoušky a analýzy**. Hodnoty indexu vyšší, než jedna byly také v okrese Karviná, Nový Jičín, Opava a Ostrava-město. Kdy u posledních tří jmenovaných je v součtu hodnot stupnice 4 a 5 situace daleko příznivější a významná než v ostatních sledovaných okresech.

¹⁵ Blíže viz Fisher, RA (1954). *Statistické metody pro výzkumné pracovníky*. Oliver a Boyd. ISBN 0-05-002170-2.

¹⁶ Hodnoty stupně 3 představující neutrální stav, resp. žádnou změnu, byly tedy logicky pro výpočet vynechány. Takováto úprava byla použita pro všechny uvedené Fisherovy exaktní testy uvedené v této výzkumné zprávě.

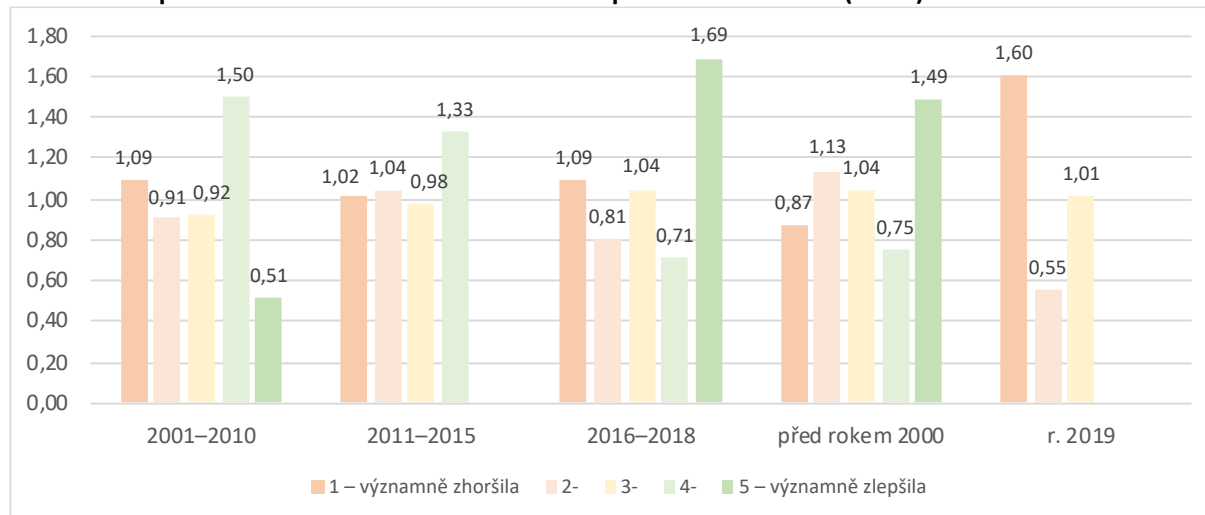
Graf 4.2 Vliv pandemie na celkovou situaci ve firmě podle jejího sídla (index)



Zdroj: vlastní zpracování

Dále byla situace analyzována z pohledu vzniku založení firmy viz Graf 4.3. Z výsledků je zřejmé, že vlivem pandemie covid-19 se situace v oblasti podnikání zhoršila zejména u firem založených v roce 2019. Tyto výsledky nejsou zarážející, jelikož u takovýchto firem lze předpokládat, že nebyly schopny vytvořit dostatečný finanční polštář pro zajištění krizové situace. Nejstabilnější situaci lze naopak vysledovat v případě subjektů založených před rokem 2000, kde hodnota indexu Likertovy stupnice 1 („významně zhoršila“) byla nejnižší. Nejvyšší hodnota indexu stupně 5 („významně zlepšila“) byla detekována v případě firem založených mezi lety 2016-2018, avšak i zde, stejně jako v případě zbylých subjektů založených v období před rokem 2019 byla variabilita indexů značně nestejnorodá.

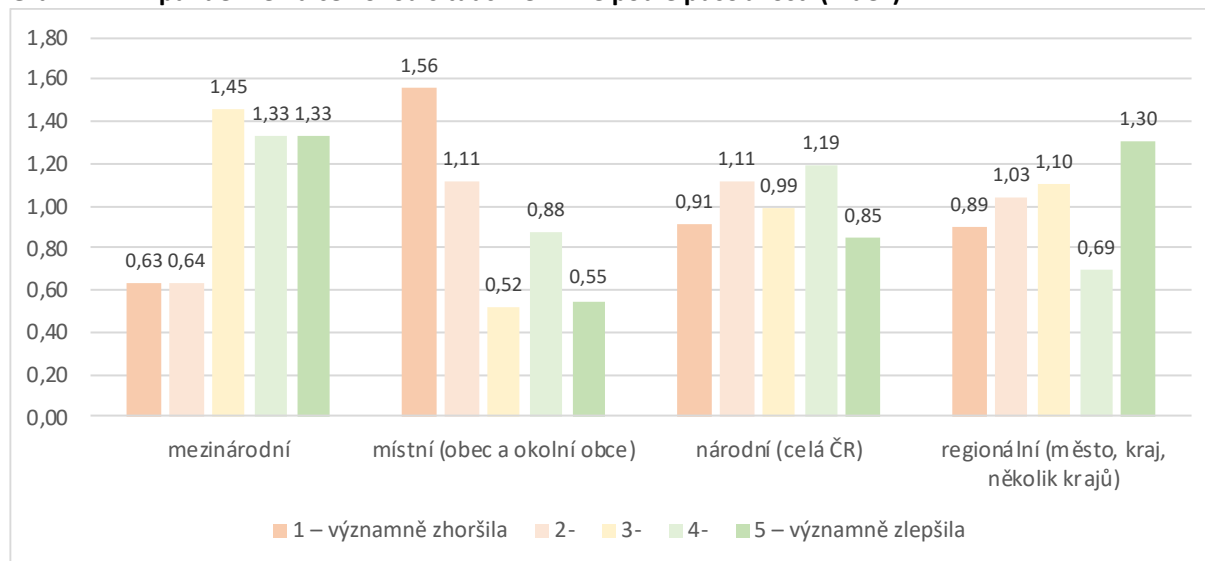
Graf 4.3 Vliv pandemie na celkovou situaci ve firmě podle data založení (index)



Zdroj: vlastní zpracování

Níže uvedený Graf 4.4 znázorňuje výsledky dopadu pandemie covid-19 v kontextu působnosti firmy, kde je patrné, že firmy, které mají mezinárodní dosah podnikatelských aktivit byly na tom lépe (v rámci významnosti) než ostatní firmy s lokální, regionální či národní působností. Naopak nejhůře na tom byly firmy pouze s místní působností. Lze tedy konstatovat, že dosah působnosti firemní struktury byl v období pandemie stěžejní.

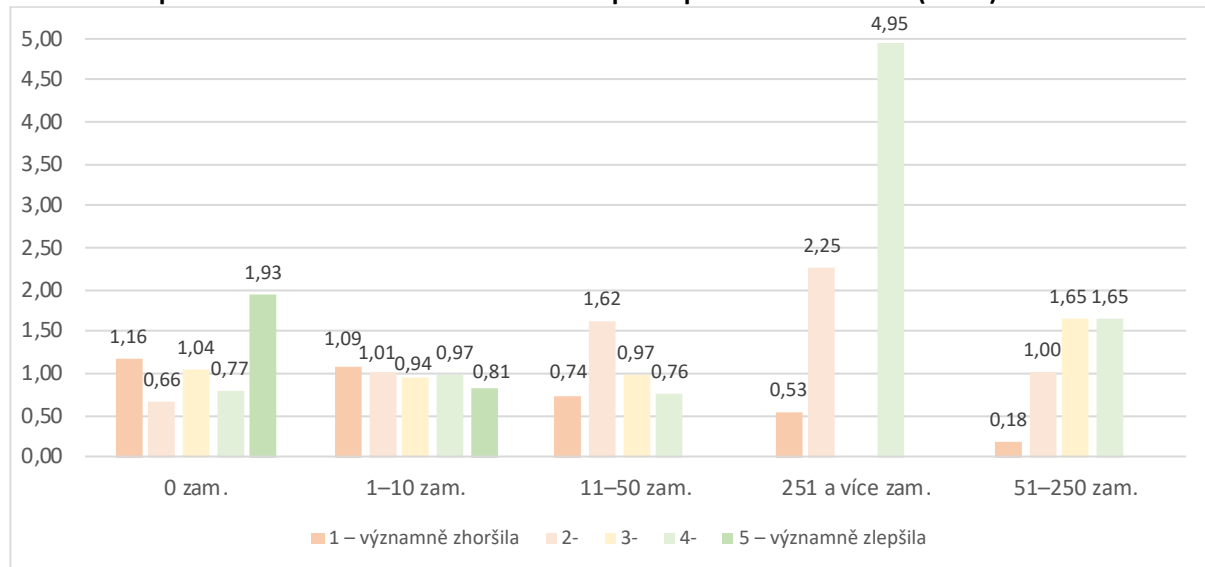
Graf 4.4 Vliv pandemie na celkovou situaci ve firmě podle působnosti (index)



Zdroj: vlastní zpracování

Dalším aspektem zkoumání vlivu pandemie byla velikost firmy dle počtu zaměstnanců. Zde se podnikatelské aktivity v kontextu pandemie značně zlepšily zejména u velkých (251 a více zaměstnanců) a středních firem (51-250 zaměstnanců). U velkých firem jednoznačně převažoval index na stupnici 4 („spíše zlepšila“) a v případě středních firem byl poměr hodnot indexu na stupnici 3 a 4 daleko vyšší než u negativního hodnocení, avšak ani jedna s kategorií nevykazovala 5 - významné zlepšení. Nejvyšší index v tomto stupni byl vypočten u firem s 0 zaměstnanci, kde však situaci nelze hodnotit jednoznačně, jelikož hodnota indexu stupně 1 zde byla také nejvyšší (viz Graf 4.5).

Graf 4.5 Vliv pandemie na celkovou situaci ve firmě podle počtu zaměstnanců (index)



Zdroj: vlastní zpracování

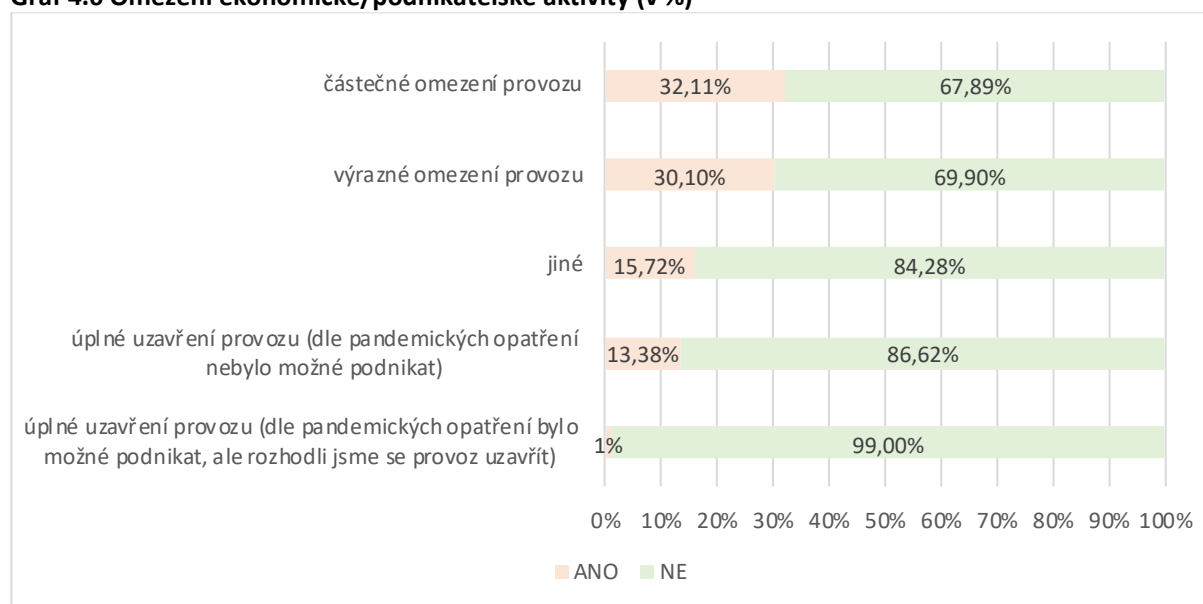
Stejně jako v předešlém případě byly jednotlivé charakteristiky podrobeny Fisherově exaktnímu testu. Cílem bylo tedy zjistit, zda sídlo firmy, datum vzniku, působnost a velikost firmy dle počtu zaměstnanců bezprostředně souvisí se situací ve firmě v důsledku pandemie covid-19. Byla použita stejná analogie jako v předešlém případě a z níže uvedených výsledků (viz Tabulka 4.2) je zřejmé, že ani jeden z uvedených vztahů není statisticky významný, nemůžeme tedy zamítnout nulovou hypotézu a vztah mezi proměnnými je zcela náhodný.

Tabulka 4.2 Výsledky Fisherova exaktního testu – sídlo-, datum vzniku-, působnost-, velikost – firmy

Charakteristický znak	Fisherova p-value	
Sídlo firmy	0,2009	výsledek není významný na hladině $p < ,05$
Datum vzniku firmy	0,9909	výsledek není významný na hladině $p < ,05$
Působnost firmy/podnikatelských aktivit	0,2170	výsledek není významný na hladině $p < ,05$
Velikost firmy dle počtu zaměstnanců	0,3104	výsledek není významný na hladině $p < ,05$

Zdroj: vlastní výpočty

Graf 4.6 Omezení ekonomické/podnikatelské aktivity (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

Neméně důležitým faktem v projektu byla skutečnost, zda v průběhu pandemie covid-19 došlo k omezení ekonomické/podnikatelské aktivity.¹⁷ V Grafu 4.6 je znázorněno procentní rozložení četností odpovědí. Převažující část firem v MSK, byla bez omezení provozu. Nejčastěji docházelo k částečnému omezení provozu (32,11 %) a pouze cca 14 % firem bylo nuceno svůj provoz úplně uzavřít. Respondenti měli možnost také uvést i jiné faktory, a vypsát vlastní odpověď omezení ekonomické aktivity, zde se zpravidla jednalo o omezení sekundární např. v dodavatelských vztazích, nebo změna provozu, či naopak zde respondenti uváděli, že naopak došlo k nárůstu podnikatelské aktivity.

Tabulka 4.3 zachycuje vztah mezi omezením ekonomické aktivity a celkovou změnou situace ve firmě v důsledku pandemie covid-19. V případě omezení ekonomické aktivity výsledky naznačují, že situace se výrazně zhoršila u firem s výrazným omezením provozu (13,38 %) a dále pak u firem s úplným uzavřením provozu (8,70 %), avšak procentní podíly v případě firem bez omezení ekonomické aktivity jsou daleko vyšší. Dokonce u některých firem v případě omezení provozu došlo ke zlepšení situace.

¹⁷ Tato otázka byla shodná pro obě dotazníková šetření (n=299).

Tabulka 4.3 Vliv pandemie covid-19 na situaci v podnikání dle omezení ekonomické aktivity (v %)

Omezení ekonomické aktivity.	Jakým způsobem pandemie covid-19 celkově ovlivnila situaci ve Vaší firmě? – v %					Celkový součet
	1 – významně zhoršila	2-	3-	4-	5 – významně zlepšila	
úplné uzavření provozu (dle pandemických opatření nebylo možné podnikat)						
ANO	8,70	3,01	1,67	0,00	0,00	13,38
NE	22,41	19,40	35,45	6,69	2,68	86,62
Celkový součet	31,10	22,41	37,12	6,69	2,68	100,00
úplné uzavření provozu (dle pandemických opatření bylo možné podnikat, ale rozhodli jsme se provoz uzavřít)						
ANO	0,00	0,67	0,33	0,00	0,00	1,00
NE	31,10	21,74	36,79	6,69	2,68	99,00
Celkový součet	31,10	22,41	37,12	6,69	2,68	100,00
výrazné omezení provozu						
ANO	13,38	11,04	4,35	1,00	0,33	30,10
NE	17,73	11,37	32,78	5,69	2,34	69,90
Celkový součet	31,10	22,41	37,12	6,69	2,68	100,00
částečné omezení provozu						
ANO	1,67	6,69	20,40	2,34	1,00	32,11
NE	29,43	15,72	16,72	4,35	1,67	67,89
Celkový součet	31,10	22,41	37,12	6,69	2,68	100,00
jiné:						
ANO	1,34	1,34	8,03	3,34	1,67	15,72
NE	29,77	21,07	29,10	3,34	1,00	84,28
Celkový součet	31,10	22,41	37,12	6,69	2,68	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

Následně bylo tedy vhodné otestovat tyto vztahy mezi situací v důsledku pandemie covid-19 a omezením ekonomické aktivity na jejich vzájemnou závislost Fisherovým exaktním testem. Pro každou situaci v rámci omezení provozu byla sestavena kontingenční tabulka (2x2) s výjimkou odpovědí „úplné uzavření provozu“, které byly agregovány do jedné kategorie.

Výsledky Fisherova exaktního testu jsou uvedené níže v Tabulce 4.4, kde v případě všech možností omezení ekonomické aktivity byla zamítnuta nulová hypotéza na 5% hladině významnosti a mezi jednotlivými znaky je statisticky významný vztah. Lze tedy konstatovat, že skutečnost míry omezení ekonomické aktivity bezprostředně souvisí s celkovou situací v dané firmě v důsledku pandemie covid-19.

Tabulka 4.4 Výsledky Fisherova exaktního testu – omezení ekonomické aktivity

Omezení ekonomické aktivity	Fisherova p-value	
úplné uzavření provozu	0,0029	výsledek je významný na hladině $p < ,05$
výrazné omezení provozu	0,0016	výsledek je významný na hladině $p < ,05$
částečné omezení provozu	0,0178	výsledek je významný na hladině $p < ,05$
jiné	0,0001	výsledek je významný na hladině $p < ,05$

Zdroj: vlastní výpočty

Z pohledu struktury odvětví se v rámci úplného uzavření provozu jednalo zejména o následující odvětví **55 – Ubytování; 56 – Stravování a pohostinství; 59 – Činnosti v oblasti filmů, videozáznamů a televizních programů, pořizování zvukových nahrávek a hudební vydavatelské činnosti; 90–Tvůrčí, umělecké a zábavní činnosti; 91 – Činnosti knihoven, archivů, muzeí a jiných kulturních zařízení; 93–Sportovní, zábavní a rekreační činnosti a 96 – Poskytování ostatních osobních služeb.**

V prvním běhu dotazníkového šetření byly podrobněji rozebrány komplikace vzniklé v souvislosti s pandemií covid-19.¹⁸ Níže uvedená Tabulka 4.5 znázorňuje procentní vyjádření četností odpovědí na otázku „*Jaké komplikace nastaly ve Vaší firmě v době pandemie covid-19?*“ v horizontálním součtu každého řádku. Největší dopad „velké komplikace“ mělo omezení odbytů výrobků a služeb, a to u 32,14 % dotazovaných firem. Dále uzavření hranic ve 20,83 %, kde však u 44,64 % respondentů toto omezení nebylo relevantní, což odráží strukturu působnosti podnikatelských aktivit (viz [Příloha III.](#)). Středění komplikace představovalo zavření škol (16,67 %) zpoždění plateb ze strany odběratelů (15,48 %) a vážnoucí dodávky (17,26 %). Karanténa vlastních zaměstnanců poté představovala malé komplikace (19,64 %).

Tabulka 4.5 Komplikace v době pandemie covid-19 (v %)

	situace u nás nemohla nastat nelze aplikovat	situace mohla nastat, ale nenastala	situace nastala – nepředstavovala komplikaci	situace nastala – malá komplikace	situace nastala – střední komplikace	situace nastala – velká komplikace	Celkem
Omezení odbytu výrobků, zboží a služeb	14,29	11,31	7,14	16,07	19,05	32,14	100
Karanténa vlastních zaměstnanců	25,00	24,4	5,95	19,64	14,88	10,12	100
Zavření škol a s ním související zaměstnanci na dovolené/ošetřovném/home office	35,12	11,9	7,74	16,07	16,67	12,50	100
Zpoždění plateb ze strany odběratelů	26,19	26,79	8,93	13,69	15,48	8,93	100
Vážnoucí dodávky (služby, suroviny, vstupy)	32,14	20,24	5,95	8,93	17,26	15,48	100
Uzavření hranic	44,64	7,14	6,55	8,93	11,90	20,83	100

Zdroj: vlastní zpracování

Dále bylo opět zjišťováno, zda jednotlivé komplikace bezprostředně souvisí se situací ve firmě v důsledku pandemie covid-19. Tabulka 4.6 představuje přehled výsledků Fisherova exaktního testu, kde byla v případě komplikací: omezení odbytu výrobků, zboží a služeb; zavření škol a s ním související nepřítomností zaměstnanců a vážnoucí dodávky vstupů, nebyla přijata nulová hypotéza a byl tedy potvrzen vztah mezi výše uvedenými komplikacemi a celkovou situací ve firmě. U ostatních uvedených komplikací lze tento vztah považovat za náhodný.

Tabulka 4.6 Výsledky Fisherova exaktního testu – komplikace v době pandemie covid-19

Komplikace	Fisherova p-value	
Omezení odbytu výrobků, zboží a služeb	0,0000	výsledek je významný na hladině $p < ,05$
Karanténa vlastních zaměstnanců	0,2512	výsledek není významný na hladině $p < ,05$
Zavření škol a s ním související zaměstnanci na dovolené/ošetřovném/home office	0,0065	výsledek je významný na hladině $p < ,05$
Zpoždění plateb ze strany odběratelů	0,2296	výsledek není významný na hladině $p < ,05$
Vážnoucí dodávky (služby, suroviny, vstupy)	0,0233	výsledek je významný na hladině $p < ,05$
Uzavření hranic	0,6000	výsledek není významný na hladině $p < ,05$

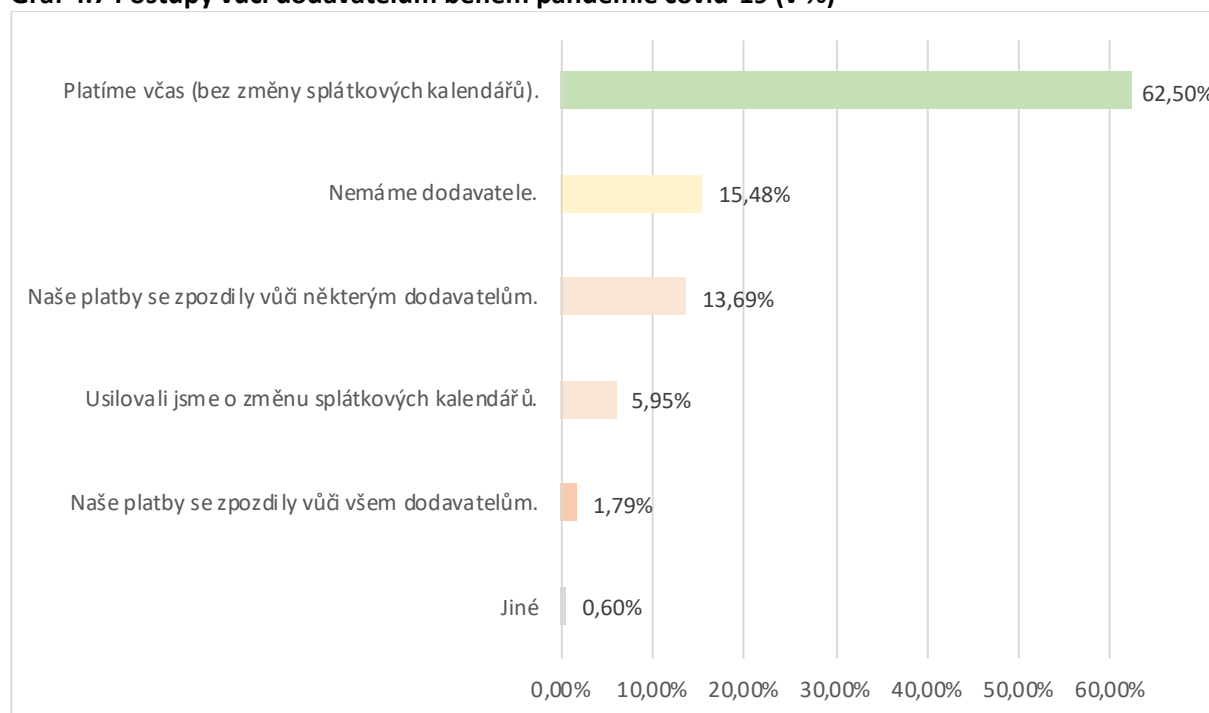
Zdroj: vlastní výpočty

¹⁸ V druhém běhu dotazníkového šetření se tyto otázky jeví jako značně nerelevantní z důvodů možného selektivního zkreslení. Následující sada otázek se bude věnovat již výhradně odpovědním z prvního běhu dotazníkového šetření (n=168).

Pozornost byla také zaměřena na postupy vůči dodavatelům. Graf 4.7 zobrazuje procentní vyjádření četností odpovědí na otázku „*Jak byste charakterizovali Vaše postupy vůči dodavatelům během pandemie covid-19?*“, a je zde zřejmé, že u většiny firem (62,50 %) nedocházelo ke změně či zpoždění plateb. U 15,48 % firem došlo ke zpoždění plateb vůči dodavatelům, a z toho pouze u 1,79 % firem vůči všem dodavatelům.

Fisherovým exaktním testem ($p\text{-value} = 0,1132$) bylo také zjištěno, že postupy vůči dodavatelům nemají bezprostřední vztah v souvislosti s celkovou situací ve firmě, což tedy odráží převažující včasné platby. Tyto dodavatelsko-odběratelské vztahy tedy nezhoršovaly situaci ve firmě v kontextu pandemie covid-19.

Graf 4.7 Postupy vůči dodavatelům během pandemie covid-19 (v %)



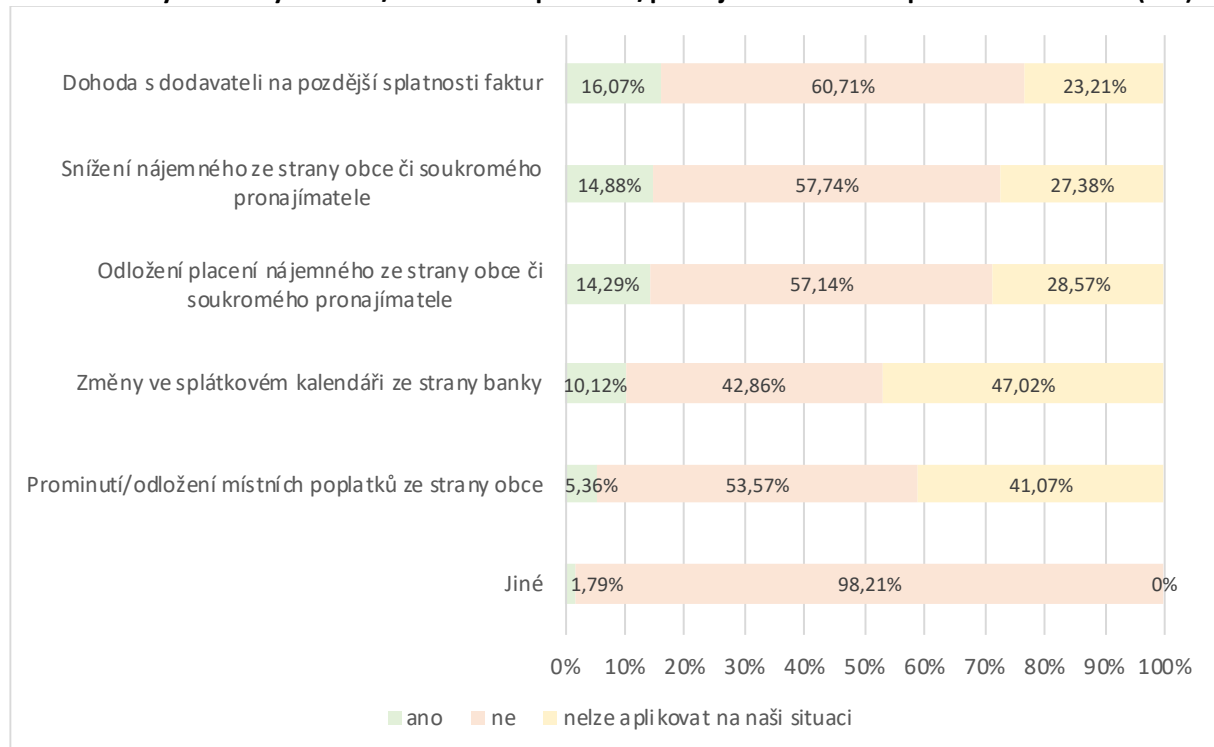
Pozn.: u odpovědi „jiné“ se jednalo o situaci, kdy firma platila dodavatelům hotově.

Zdroj: vlastní zpracování

Pandemie covid-19 s sebou přinesla také vlnu solidarity a nespočet vstřícných kroků, a to i v podnikatelském prostředí. Firmy tedy byly dotazovány, zda zaznamenaly nějaké úlevy ze strany věřitelů, obchodních partnerů a pronajímatelů v době pandemie covid-19 (viz Graf 4.8). U všech možností byla většina odpovědí „NE“, zde však nebylo dále zjišťováno, zda vůbec respondenti o takovouto vstřícnost usilovali, a pokud ano, tak zda jim byla žádost zamítnuta. Pokud už k nějakému vstřícnému kroku docházelo jednalo se především o posunutí splatnosti faktur u dodavatelů (16,07 %), snížení nájemného ze strany pronajímatele (14,88 %) či jeho odložení (14,29 %). Dále se jednalo o změny ve splátkovém kalendáři ze strany banky (10,12 %) a v menší míře o prominutí místních poplatků ze strany obce (5,36 %).¹⁹

¹⁹ Tyto vstřícné kroky lze považovat za sekundární následek pandemie covid-19, resp. řešení vzniklých komplikací, a je tedy nerelevantní dále zkoumat vztah vzájemné závislosti mezi dalšími znaky.

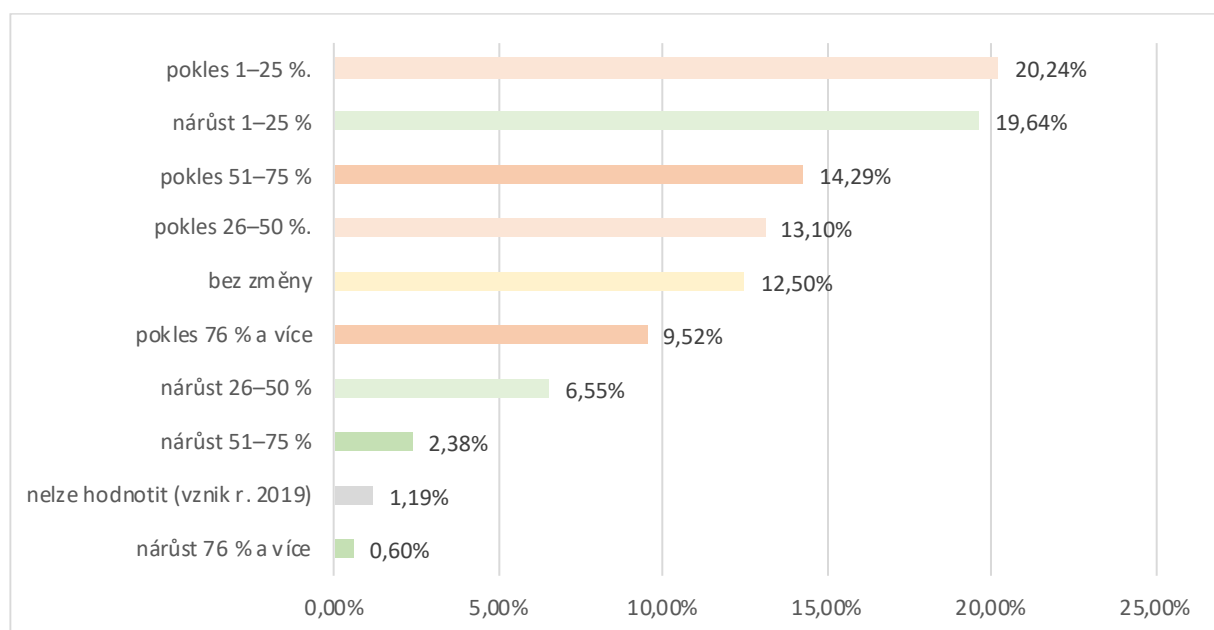
Graf 4.8 Úlevy ze strany věřitelů/obchodních partnerů/pronajímatelů v době pandemie covid-19 (v %)



Pozn.: u odpovědi „jiné“ se jednalo o prodloužení dodací lhůty odběratele, snížení záloh energií a úhradu faktur před splatností.
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.9 znázorňuje procentní vyjádření četností odpovědí na otázku „Prosím odhadněte vývoj Vašich tržeb v roce 2020 (oproti roku 2019)“, kde 20,24 % firem odhadovalo pokles tržeb 1-25 % a 19,64 % naopak nárůst tržeb ve shodném rozmezí. Více než poloviční propad tržeb odhadovalo 23,81 % firem a naopak pouze 2,98 % firem odhadovalo více než poloviční nárůst.

Graf 4.9 Odhad vývoje tržeb v roce 2020 oproti roku 2019 (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 4.7 Odhad vývoje tržeb v roce 2000 oproti roku 2019 (index)*

Hlavní předmět podnikání CZ-NACE	Odhad vývoje tržeb v roce 2000 oproti roku 2019									
	bez změny	nárůst 1–25 %	nárůst 26–50 %	nárůst 51–75 %	nárůst 76 % a více	nelze hodnotit	pokles 1–25 %	pokles 26–50 %	pokles 51–75 %	pokles 76 % a více
45 Velkoobchod, maloobchod a opravy motorových vozidel	0,00	1,64	3,17	0,00	0,00	0,00	1,13	0,83	0,00	1,16
46 Velkoobchod, kromě motorových vozidel	2,18	1,84	0,00	4,91	0,00	0,00	1,27	0,00	0,00	0,00
47 Maloobchod, kromě motorových vozidel	0,97	0,55	1,59	0,00	0,00	8,72	0,00	2,49	1,59	0,00
49 Pozemní a potrubní doprava	0,00	1,23	0,00	0,00	0,00	0,00	2,53	1,87	0,00	0,00
56 Stravování a pohostinství	0,00	0,58	0,00	0,00	0,00	0,00	0,89	1,76	2,10	1,85
59 Činnosti v oblasti filmů, videozáznamů a televizních programů, ...	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3,57	5,23
61 Telekomunikační činnosti	0,00	0,00	0,00	39,25	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
62 Činnosti v oblasti informačních technologií	0,00	1,47	1,43	0,00	0,00	0,00	2,03	1,50	0,00	0,00
63 Informační činnosti	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5,06	0,00	0,00	0,00
66 Ostatní finanční činnosti	0,00	0,00	0,00	19,63	0,00	0,00	2,53	0,00	0,00	0,00
69 Právní a účetnické činnosti	1,74	0,98	1,90	0,00	0,00	0,00	1,01	1,00	0,48	0,70
70 Činnosti vedení podniků poradenství v oblasti řízení	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5,06	0,00	0,00	0,00
71 Architektonické a inženýrské činnosti technické zkoušky a analýzy	1,59	1,34	1,30	0,00	0,00	0,00	1,38	1,36	0,00	0,00
73 Reklama a průzkum trhu	0,00	1,64	0,00	0,00	0,00	0,00	1,69	0,00	2,38	0,00
74 Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti	0,79	1,78	1,30	0,00	0,00	0,00	0,92	1,36	0,65	0,00
75 Veterinární činnosti	8,72	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
77 Činnosti v oblasti pronájmu a operativního leasingu	4,36	2,45	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
78 Činnosti související se zaměstnáním	2,91	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,69	0,00	2,38	0,00
79 Činnosti cestovních agentur, kancelář a jiné rezervační a související činnosti	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,49	4,76	0,00
80 Bezpečnostní a pátrací činnosti	2,91	1,64	0,00	0,00	0,00	0,00	1,69	0,00	0,00	0,00
81 Činnosti související se stavbami a úpravou krajiny	0,00	2,45	4,76	0,00	0,00	0,00	0,84	0,00	0,00	0,00
82 Administrativní, kancelářské a jiné podpůrné činnosti pro podnikání	8,72	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
90 Tvůrčí, umělecké a zábavní činnosti	1,25	0,00	0,00	0,00	0,00	11,21	0,00	1,07	2,04	2,99
93 Sportovní, zábavní a rekreační činnosti	0,00	0,00	0,00	6,54	0,00	0,00	0,84	1,25	1,19	3,49
96 Poskytování ostatních osobních služeb	1,25	0,70	0,68	0,00	7,48	0,00	0,48	0,36	1,70	2,49

*pozn. tučně zvýrazněné hodnoty jsou tři nejvyšší indexy v dané vertikální kategorii.

Zdroj: vlastní zpracování

Odhad vývoje tržeb byl také analyzován z pohledu odvětvové struktury (CZ-NACE) respondentů, a to pomocí indexovaných proměnných (viz Tabulka 4.7). Opět zde lze sledovat odvětví, kdy vývoj tržeb není stejný, resp. jednoznačný. Nejvyšší hodnoty indexů v oblasti propadu tržeb o více než 50 % byly vypočteny u následujících odvětví:

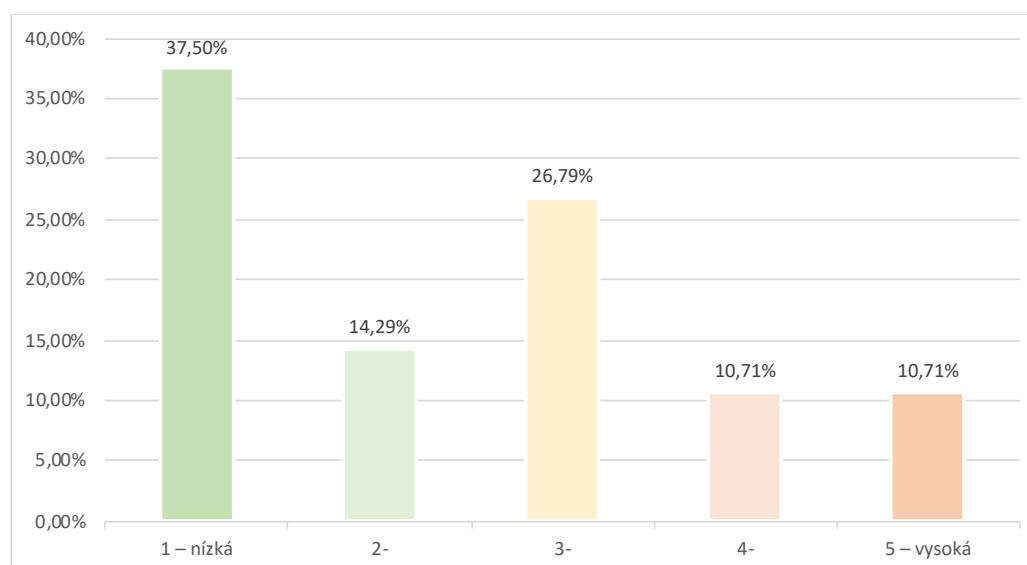
- **56 – Stravování a pohostinství;**
- **59 – Činnosti v oblasti filmů, videozáznamů a televizních programů, pořizování zvukových nahrávek a hudební vydavatelské činnosti;**
- **79 – Činnosti cestovních agentur, kancelářů a jiné rezervační a související činnosti;**
- **90 – Tvůrčí, umělecké a zábavní činnosti;**
- **93 – Sportovní, zábavní a rekreační činnosti;**
- **96 – Poskytování ostatních osobních služeb.**

Naopak více než 50% očekávaný nárůst tržeb byl sledován v případě následujících odvětví:

- **45 – Velkoobchod, maloobchod a opravy motorových vozidel;**
- **46 – Velkoobchod, kromě motorových vozidel;**
- **61 – Telekomunikační činnosti;**
- **66 – Ostatní finanční činnosti;**
- **81 – Činnosti související se stavbami a úpravou krajiny;**
- **96 – Poskytování ostatních osobních služeb.**

V rámci výzkumu byla také zjišťována míra dodatečných nákladů spojených s pandemií. Dotazované firmy měly odpovědět na otázku „*Jak hodnotíte výši nákladů, které Vaše firma musela v průběhu pandemie COVID-19 vynaložit na mimořádné materiální vybavení (např. náklady na dezinfekční a ochranné prostředky, instalace různých bariér mezi jednotlivými pracovišti apod.)?*“. Pozitivním zjištěním je, že více než polovina (51,79 %) firmám nevznikly dodatečné náklady a pouze u 21,42 % firem tyto náklady byly považovány za vysoké, a to zejména v odvětví **56 – Stravování a pohostinství** (viz Graf 4.10).

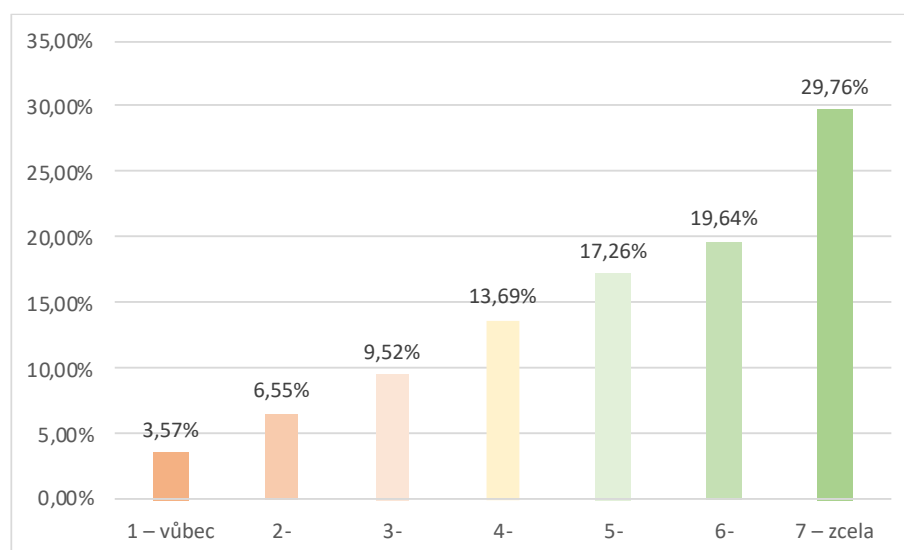
Graf 4.10 Hodnocení výše dodatečných nákladů na mimořádné materiální vybavení v (%)



Zdroj: vlastní zpracování

Firmy měly také možnost subjektivně zhodnotit míru dodržování vládních opatření v jejich oboru podnikání. Výsledky responsí (odpovědi na otázku „Do jaké míry podle Vašeho názoru firmy ve Vašem oboru dodržovaly vládní opatření?“) jsou shrnuty v níže uvedeném Grafu 4.11. 66,66 % firem se domnívalo, že docházelo v jejich odvětví k dodržování vládních opatření. Jednalo se zejména o obory: **61 – Telekomunikační činnosti; 70 – Činnosti vedení podniků/poradenství v oblasti řízení; 82 – Administrativní, kancelářské a jiné podpůrné činnosti pro podnikání**. Daleko méně firem se domnívalo, že k dodržování vládních opatření naopak nedocházelo (19,64 %) a jednalo se převážně o tato odvětví: **47 – Maloobchod, kromě motorových vozidel 56 – Stravování a pohostinství či 93 – Sportovní, zábavní a rekreační činnosti**. Převážně se tedy jedná o odvětví, kde byla celková situace dle prozatím zjištěných výsledků nejtěživější.

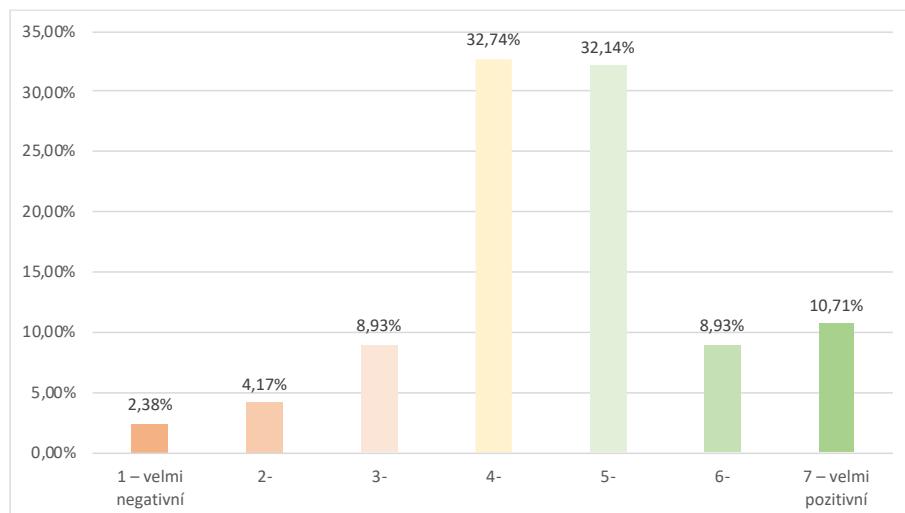
Graf 4.11 Subjektivní hodnocení míry dodržování opatření (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

I přes negativní dopady pandemie covid-19, byly vyhlídky firem dotazovaných v prvním běhu šetření převážně optimistické. Více než polovina firem (51,78 %) predikovala očekávaný vývoj pozitivně a pouze 15,48 % firem očekávalo spíše negativní vývoj. Opět se jednalo o subjektivní hodnocení dané situace, kdy firmy odpovídaly na otázku „Jaký očekáváte vývoj Vaší firmy v následujících 12 měsících (za předpokladu, že nedojde k dalšímu lockdownu)?“. Výsledky tohoto šetření jsou uvedeny níže v Grafu 4.12.

Graf 4.12 Očekávaný vývoj v následujících 12 měsících (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

4.2. Inovace firem v době pandemie covid-19

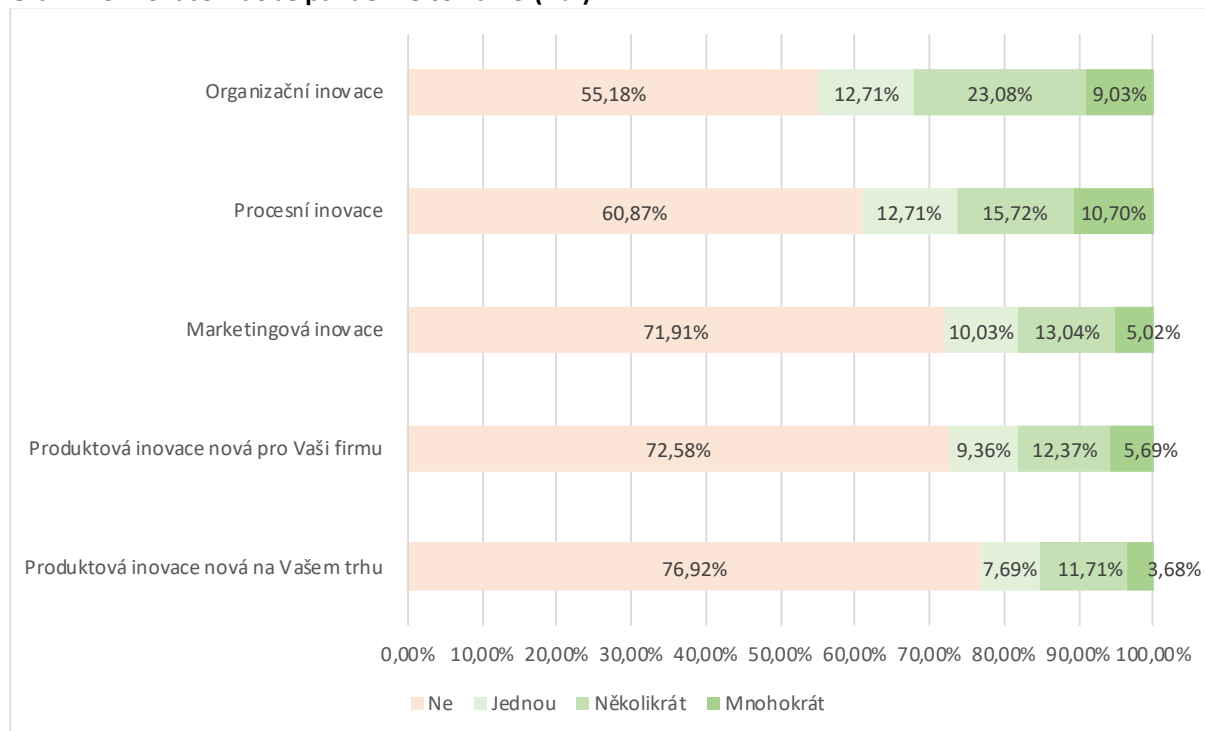
Dalším důležitým aspektem výzkumu bylo zjištění, zda pandemie covid-19 poskytla příležitost pro inovace, a to jak v oblasti organizační, marketingové, procesní tak produktové.²⁰ Inovace hrají klíčovou roli při zavádění novinek do stávajících produktových řad nebo procesů, což vede ke zvýšení podílu na trhu, příjmů a spokojenosti zákazníků. Někdy se inovace využívají k modernizaci provozních systémů firem nebo k zavádění moderních technologií. Navíc nejistota a složité obchodní situace vyvolané pandemií covid-19 situaci v oblasti inovací zajisté zhoršovaly, mohly však poskytnout příležitost, jak se danému stavu přizpůsobit v extrémních podmínkách a být tak úspěšnější než konkurence.

Graf 4.13 znázorňuje přehled realizovaných inovací s ohledem na jejich intenzitu. Je zřejmé, že většina firem nerealizovala v době pandemie žádnou ze zde uvedených inovací. Pokud některé z inovací realizovány byly, tak se ve velké míře jednalo o organizační inovace (44,82 %), poté procesní inovace (39,13 %) a marketingové inovace (28,09 %). V menší míře poté docházelo k produktovým inovacím, kde bylo rozlišováno mezi produktovou inovací novou pro firmu (tzn. produktová inovace již na trhu byla zavedena, ale daná firma ji prozatím nedisponovala) a inovací novou na trhu (tzn. jednalo se o zcela novou inovaci na daném trhu).

Firmy měly také příležitost jmenovitě uvést o jakou inovaci se konkrétně jednalo a výčet byl vskutku obsáhlý. Z organizačních inovací se nejčastěji jednalo o zavedení práce na dálku „home-office“ a online porady či školení zaměstnanců. Z procesních inovací poté online komunikace se zákazníky, zavedení nových e-shopů, online poradenství či vylepšování stávajících procesů a investice do nových technologií a software. Některé firmy byly nuceny i celkově restrukturalizovat své procesy na mnohem úspornější. Marketingové inovace vesměs obsahovaly vylepšení stávajících především online platforem, pro komunikaci se zákazníky. Z produktových inovací docházelo k rozšiřování stávajících služeb, a to takových které lze realizovat vesměs online či rozšiřování dodatečných služeb jako jsou např. výdejní místa balíkových služeb, či z oblasti stravování se nejčastěji jednalo o nabízení rozvozu balených jídel.

²⁰ Otázky týkající se realizovaných inovací byly položeny v obou fázích dotazníkového šetření, není-li uvedeno jinak platí n=299.

Graf 4.13 Inovace v době pandemie covid-19 (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

Zajímavé bylo zjištění, že inovace byly realizovány napříč různým spektrem odvětví. Nelze tedy konstatovat, že by některé z odvětví vyloženě dominovalo v inovačním potenciálu. Níže v Tabulce 4.8 je uveden výčet jednotlivých forem inovací dle struktury CZ-NACE, kde pro detekci významnosti bylo opět použito indexování proměnných, a to z důvodů rozdílných četnosti struktury dat. Výsledky poté umocňuje pocitová mapa, kde zeleně jsou zvýrazněny oblasti s nejvyššími hodnotami a červeně naopak s těmi nejnižšími.²¹

Z organizačních inovací bylo jako nejvýznamnější detekováno odvětví **55 – Ubytování** a **61 – Telekomunikační činnosti**. Z procesních inovací se jednalo o odvětví **73 – Reklama a průzkum trhu** a dále pak **70 – Činnosti vedení podniků/poradenství v oblasti řízení** a **79 – Činnosti cestovních agentur, kanceláří a jiné rezervační a související činnosti**, přičemž tato odvětví dosahovala vysokých hodnot také v případě ostatních inovací. Odvětví **66 – Ostatní finanční činnosti** a **90 – Tvůrčí, umělecké a zábavní činnosti** mělo nejvyšší hodnoty u marketingových inovací.

Produktovým inovacím zcela novým na trhu výrazně dominovalo odvětví **80 – Bezpečnost a pátrací činnosti** a u inovací nových pro firmu to bylo odvětví **79 – Činnosti cestovních agentur, kanceláří a jiné rezervační a související činnosti**; **82 – Administrativní, kancelářské a jiné podpůrné činnosti pro podnikání** a **91 – Činnosti knihoven, archivů, muzeí a jiných kulturních zařízení**.

Vysoké hodnoty indexu (nad hodnotu 1) byly detekovány také v další odvětvích, která měla situaci výrazně zhoršenou z pohledu celkové situace ve firmě (viz Tabulka 4.1), a to např. odvětví **56 – Stravování a pohostinství** či **59 – Činnosti v oblasti filmů, videozáznamů a televizních programů pořizování zvukových nahrávek a hudební vydavatelské činnosti**. Zde je zřejmé, že i pro odvětví, která se potýkala se značnými obtížemi byly inovační procesy důležité, a možná je to důvod, proč některé firmy v tomto odvětví byly úspěšnější.

²¹ Odvětví, která zde nejsou uvedena nerealizovala žádnou inovaci s daných možností.

Tabulka 4.8 Inovace podle CZ-NACE (index)

Inovace Hlavní předmět podnikání CZ-NACE	Organizační inovace			Procesní inovace			Marketingová inovace			Produktová inovace nová pro firmu			Produktová inovace nová na trhu		
	jednou	mnohokrát	několikrát	jednou	mnohokrát	několikrát	jednou	mnohokrát	několikrát	jednou	mnohokrát	několikrát	jednou	mnohokrát	několikrát
45 Velkoobchod, maloobchod a opravy motorových vozidel	1,39	1,04	0,77	1,13	0,00	1,54	0,79	0,85	1,22	0,69	1,25	1,14	1,39	0,00	1,00
46 Velkoobchod, kromě motorových vozidel	0,58	0,87	1,28	1,00	1,28	0,82	0,69	1,48	1,07	0,93	1,67	0,76	0,70	1,78	1,00
47 Maloobchod, kromě motorových vozidel	0,50	1,49	1,10	0,00	0,48	2,16	0,00	1,48	1,6	0,56	1,00	1,36	0,93	0,00	1,33
49 Pozemní a potrubní doprava	0,00	0,00	1,92	1,50	0,00	1,23	1,38	0,00	1,07	0,00	0,00	2,27	2,78	0,00	0,00
55 Ubytování	0,00	5,21	0,00												
56 Stravování a pohostinství	1,45	0,43	0,96	1,36	0,70	0,90	0,83	0,59	1,28	1,04	1,25	0,85	1,04	0,00	1,25
59 Činnosti v oblasti filmů, videozáznamů a televizních programů...										1,39	0,00	1,14	0,00	0,00	2,00
61 Telekomunikační činnosti	0,00	5,21	0,00	0,00	0,00	2,47	2,75	0,00	0,00						
62 Činnosti v oblasti informačních technologií	1,16	1,30	0,80	1,29	0,55	1,06	0,00	2,37	1,28	1,19	0,71	0,97	1,04	0,89	1,00
63 Informační činnosti	0,00	0,00	1,92	0,00	0,00	2,47	0,00	0,00	2,14	0,00	0,00	2,27	0,00	0,00	2,00
66 Ostatní finanční činnosti	1,16	1,74	0,64	0,00	2,87	0,62	0,00	2,96	1,07	0,00	1,67	1,52	0,00	3,56	1,00
69 Právní a účetnické činnosti	0,69	1,04	1,15	1,00	1,28	0,82	1,38	0,00	1,07	0,69	1,25	1,14	0,00	0,00	2,00
70 Činnosti vedení podniků/poradenství v oblasti řízení	3,47	0,00	0,00	3,00	0,00	0,00	0,92	0,00	1,43	0,00	0,00	2,27	0,00	0,00	2,00
71 Architektonické a inženýrské činnosti; technické zkoušky a analýzy	1,54	1,74	0,43	1,13	1,91	0,31				1,85	0,00	0,76	1,86	0,00	0,67
73 Reklama a průzkum trhu				0,00	3,83	0,00				0,00	0,00	2,27			
74 Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti	0,43	0,00	1,68	0,75	1,91	0,62	2,06	0,00	0,53	0,00	2,5	1,14	0,00	2,37	1,33
77 Činnosti v oblasti pronájmu a operativního leasingu	0,00	0,00	1,92	0	1,91	1,23	2,75	0,00	0,00	0,00	0,00	2,27			
78 Činnosti související se zaměstnáním	0,00	0,00	1,92				0,00	0,00	2,14	0,00	0,00	2,27			
79 Činnosti cestovních agentur, kancelářů ...	3,47	0,00	0,00	3,00	0,00	0,00	2,75	0,00	0,00	2,78	0,00	0,00	2,78	0,00	0,00
80 Bezpečnostní a pátrací činnosti	0,00	0,00	1,92	0,00	0,00	2,47				0,00	0,00	2,27	0,00	7,11	0,00
81 Činnosti související se stavbami a úpravou krajiny	1,39	1,04	0,77	0,00	0,96	1,85	1,38	0,00	1,07	1,67	0,00	0,91	1,67	0,00	0,8
82 Administrativní, kancelářské a jiné podpůrné činnosti pro podnikání	1,74	2,60	0,00	1,00	1,28	0,82	0,00	0,00	2,14	2,78	0,00	0,00	1,39	0,00	1,00
90 Tvůrčí, umělecké a zábavní činnosti	0,69	2,08	0,77	1,50	0,00	1,23	0,00	2,96	1,07	0,00	1,25	1,70	0,00	0,00	2,00
91 Činnosti knihoven, archivů, muzeí a jiných kulturních zařízení				3,00	0,00	0,00				2,78	0,00	0,00			
93 Sportovní, zábavní a rekreační činnosti	1,16	0,00	1,28	2,14	0,00	0,70	1,18	1,69	0,61	1,67	1,00	0,45	0,93	0,00	1,33
95 Opravy počítačů a výrobků pro osobní potřebu ...	0,00	0,00	1,92												
96 Poskytování ostatních osobních služeb	1,02	0,92	1,02	0,88	1,58	0,73	1,75	1,08	0,39	1,39	2,00	0,23	1,24	3,16	0,22

Pozn.: pocitová mapa vyjadřuje zelně nejvyšší hodnoty a červeně hodnoty nejnižší (prázdné buňky znamenají že zde inovace nebyla realizovaná vůbec).

Zdroj: vlastní zpracování

Další pohled na inovační procesy lze vidět v níže uvedené Tabulce 4.9, kde je zobrazeno rozčlenění dle okresů vyjádřené opět dle indexovaných proměnných a pocitové mapy. Zde je vhodné také připomenout, že s ohledem na rozdílný počet respondentů a jejich strukturu je bezpředmětné uvádět prezentaci výsledků v procentním vyjádření. V kontextu výzkumu je však zajímavější skutečnost, zda v některém z okresů inovace realizovány byly či nikoliv (nulové hodnoty) a pokud ano, tak jaká byl jejich důležitost (hodnoty vyšší, než jedna jsou významnější) z relativního vyjádření horizontální a vertikální struktury zkoumaného vzorku.

Z pohledu produktové inovace nové na trhu, marketingové inovace a organizační inovace výrazně dominoval okres Bruntál. V oblasti produktové inovace nové pro firmu poté okres Karviná. Bez ohledu na strukturu níže uvedených výsledků, byly inovace realizovány ve všech oblastech napříč všemi sledovanými okresy alespoň jednou.

Tabulka 4.9 Inovace podle okresů (index)

Produktová inovace nová na trhu	ne	jednou	mnohokrát	několikrát
okr. Bruntál	0,85	0,75	1,57	1,97
okr. Frýdek-Místek	1,09	0,53	1,66	0,52
okr. Karviná	1,12	0,37	0,78	0,74
okr. Nový Jičín	0,98	0,91	0,00	1,49
okr. Opava	1,14	0,82	0,00	0,54
okr. Ostrava-město	0,93	1,42	1,18	1,12
Produktová inovace nová pro firmu	ne	jednou	mnohokrát	několikrát
okr. Bruntál	0,81	1,28	2,03	1,40
okr. Frýdek-Místek	1,07	0,90	1,44	0,49
okr. Karviná	1,14	0,32	0,00	1,16
okr. Nový Jičín	0,99	1,16	0,62	1,13
okr. Opava	1,11	1,05	0,56	0,51
okr. Ostrava-město	0,94	1,13	1,15	1,17
Procesní inovace	ne	jednou	mnohokrát	několikrát
okr. Bruntál	0,78	1,81	1,62	0,75
okr. Frýdek-Místek	1,10	0,96	0,95	0,66
okr. Karviná	1,22	0,45	0,54	0,94
okr. Nový Jičín	0,95	1,10	0,65	1,36
okr. Opava	1,01	1,74	0,30	0,82
okr. Ostrava-město	0,94	0,86	1,29	1,13
Marketingová inovace	ne	jednou	mnohokrát	několikrát
okr. Bruntál	0,82	1,19	3,45	0,88
okr. Frýdek-Místek	1,10	0,84	0,81	0,63
okr. Karviná	1,11	0,89	1,15	0,44
okr. Nový Jičín	1,00	1,44	0,70	0,80
okr. Opava	1,08	1,30	0,00	0,73
okr. Ostrava-město	0,94	0,90	1,01	1,39
Organizační inovace	ne	jednou	mnohokrát	několikrát
okr. Bruntál	0,75	0,47	2,65	1,25
okr. Frýdek-Místek	1,14	0,82	1,41	0,62
okr. Karviná	1,18	0,93	0,99	0,62
okr. Nový Jičín	1,17	0,57	0,00	1,21
okr. Opava	1,41	0,51	0,00	0,68
okr. Ostrava-město	0,81	1,35	1,09	1,23

Pozn.: pocitová mapa vyjadřuje zelně nejvyšší hodnoty a červeně hodnoty nejnižší.

Zdroj: vlastní zpracování

Dalo se předpokládat, že inovace z pohledu počtu zaměstnanců, resp. z pohledu velikosti firmy budou dominantní u velkých (251 a více zaměstnanců) a středních firem (51-250 zaměstnanců), a to zejména v oblasti procesní, marketingové a inovační (viz Tabulka 4.10). Je zřejmé, že větší firmy disponují více prostředky pro realizaci inovací či mají své týmy zabývající se touto oblastí. Nicméně je nutné

poznámenat, že firmy bez zaměstnanců (OSVČ), ani v jednom případě typu inovací nedosáhly nulových hodnot a v každém typu inovace dosahovaly alespoň v jedné četnosti hodnot vyšších než jedna.

Je tedy diskutabilní, zda velikost firmy bezprostředně souvisí s inovacemi. Pro tyto účely byl vypočten Chí-kvadrát test nezávislosti, kde stejně jako v případě Fisherova testu, nulová hypotéza stanovuje tvrzení, že náhodné veličiny X a Y jsou nezávislé, což znamená, že pravděpodobnost nastání určité varianty náhodné veličiny X neovlivňuje nastání určité varianty náhodné veličiny Y. Test je založen na myšlence srovnání pozorovaných četností (ty které jsou naměřené) a tzv. očekávaných četností (kalkulovaných za předpokladu platnosti nulové hypotézy) jednotlivých kombinací náhodných veličin X a Y.

Byla vytvořena jedna kontingenční tabulka (2x5), kde byly hodnoty sumarizovány v rámci každé inovace a četnosti (ne)realizace inovace (separovány na četnost ano/ne). Fisherův test tedy v tomto případě nebyl vhodný, jelikož počet pozorování dosahoval velkých hodnot $n=1485$.²² Vypočtena Chí-kvadrát statistika je 62,4215 a p-hodnota je 0,0001. Nelze přijmout nulovou hypotézu a výsledek je významný při $p < ,05$ a lze tedy konstatovat, že vztah velikosti firmy a inovace je nenáhodný.

Tabulka 4.10 Inovace podle velikosti firmy/počtu zaměstnanců (index)

Produktová inovace nová na trhu	ne	jednou	mnohokrát	několikrát
0 zaměstnanců	1,09	0,67	0,84	0,71
1–10 zaměstnanců	1,02	1,03	0,98	0,86
11–50 zaměstnanců	0,87	1,66	0,00	1,74
51–250 zaměstnanců	0,72	0,72	3,00	2,36
251 a více zaměstnanců	0,87	2,15	4,50	0,00
Produktová inovace nová pro firmu	ne	jednou	mnohokrát	několikrát
0 zaměstnanců	1,06	1,03	1,09	0,59
1–10 zaměstnanců	1,05	0,56	1,01	1,05
11–50 zaměstnanců	0,85	2,26	0,45	1,23
51–250 zaměstnanců	0,69	1,83	0,97	2,23
251 a více zaměstnanců	0,92	0,00	2,91	1,34
Procesní inovace	ne	jednou	mnohokrát	několikrát
0 zaměstnanců	1,17	0,81	0,87	0,59
1–10 zaměstnanců	1,00	1,08	1,14	0,82
11–50 zaměstnanců	0,68	1,60	0,71	1,94
51–250 zaměstnanců	0,73	0,43	1,03	2,46
251 a více zaměstnanců	1,10	0,00	1,55	1,05
Marketingová inovace	ne	jednou	mnohokrát	několikrát
0 zaměstnanců	1,10	0,62	1,24	0,63
1–10 zaměstnanců	1,04	0,65	1,00	1,05
11–50 zaměstnanců	0,79	2,28	0,51	1,37
51–250 zaměstnanců	0,70	2,75	0,00	1,69
251 a více zaměstnanců	0,70	1,65	3,30	1,27
Organizační inovace	ne	jednou	mnohokrát	několikrát
0 zaměstnanců	1,25	0,65	0,69	0,72
1–10 zaměstnanců	1,04	1,02	0,88	0,94
11–50 zaměstnanců	0,51	1,60	1,97	1,43
51–250 zaměstnanců	0,51	1,74	0,00	2,15
251 a více zaměstnanců	0,61	0,00	5,50	0,72

Pozn.: pocitová mapa vyjadřuje zelně nejvyšší hodnoty a červeně hodnoty nejnižší.

Zdroj: vlastní zpracování

²² Počet pozorování je zde větší, než počet respondentů, a to z toho důvodu, že jednotlivé firmy realizovaly vícero typů inovací.

Tabulka 4.11 prezentuje indexované proměnné v rámci inovací z pohledu data založení firmy. Výsledky naznačují, že nejdůležitější oblastí byly inovace pro firmy založené mezi lety 2016 a 2018, i když se jednalo pouze o marketingové inovace, procesní inovace a inovace produktové. U ostatních kategorií nebyly inovace u těchto firem zaznamenány. Organizační inovace byly nejdůležitější u firem založených mezi lety 2011-2015 a inovace nové na trhu u firem založených mezi lety 2011 a 2015. Důležité inovace byly shledány také u firem založených v roce 2019, i když zde v mnohých aspektech převládaly nulové hodnoty indexů.

Dá se předpokládat, že firmy s delší působností na trhu mají také více zkušeností, nejen v oblasti inovací. Proto byla (ne)závislost mezi inovacemi a datem založení firmy podroben Chi-kvadrát testu nezávislosti. Analogie výpočtu byla shodná jako v předešlém případě, přičemž byla opět sestavena sumarizační kontingenční tabulka (2x5) s n=1469. Chi-kvadrát statistika je 14,0138 a p-hodnota je 0,0072. Výsledek je významný při $p < ,05$ nemůžeme přijmout nulovou hypotézu a vztah mezi inovacemi realizovanými v době pandemie souvisí s rokem založení firmy.

Tabulka 4.11 Inovace podle vzniku firmy (index)

Produktová inovace nová na trhu	ne	jednou	mnohokrát	několikrát
2001–2010	1,03	0,71	0,81	1,05
2011–2015	0,91	1,65	1,90	0,90
2016–2018	0,88	1,76	2,70	0,77
před rokem 2000	1,04	0,72	0,24	1,15
r. 2019	1,30	0,00	0,00	0,00
Produktová inovace nová pro firmu	ne	jednou	mnohokrát	několikrát
2001–2010	1,07	0,90	0,25	0,99
2011–2015	0,93	0,70	1,58	1,37
2016–2018	0,78	2,50	2,53	0,55
před rokem 2000	1,06	0,70	0,59	1,03
r. 2019	1,03	0,00	2,32	1,00
Procesní inovace	ne	jednou	mnohokrát	několikrát
2001–2010	1,01	0,96	0,66	1,21
2011–2015	1,01	0,50	1,43	1,08
2016–2018	0,86	2,31	1,09	0,43
před rokem 2000	1,01	0,81	1,07	1,06
r. 2019	1,44	0,00	0,00	0,79
Marketingová inovace	ne	jednou	mnohokrát	několikrát
2001–2010	0,97	1,36	0,58	1,04
2011–2015	1,06	0,63	0,45	1,13
2016–2018	0,79	2,03	3,38	0,52
před rokem 2000	1,05	0,63	0,51	1,16
r. 2019	1,21	0,00	2,65	0,00
Organizační inovace	ne	jednou	mnohokrát	několikrát
2001–2010	0,97	1,18	1,10	0,94
2011–2015	1,00	1,00	1,94	0,64
2016–2018	0,99	1,42	0,78	0,88
před rokem 2000	0,97	0,81	0,73	1,27
r. 2019	1,81	0,00	0,00	0,00

Pozn.: pocitová mapa vyjadřuje zelně nejvyšší hodnoty a červeně hodnoty nejnižší.

Zdroj: vlastní zpracování

Poslední zde prezentovanou strukturou v rámci této sub-kapitoly výzkumné zprávy je pohled na inovace a jejich intenzitu podle působnosti firmy (viz Tabulka 4.12). Význam produktových inovací na trhu byl zřejmý především u mezinárodních firem. U firem s národní působností dominovaly významností procesní, organizační a marketingové inovace.

Otázkou je, zda působnost firmy bezprostředně souvisí s inovacemi a jejich četnostmi. Dalo by se uvažovat, že čím větší trh, na kterém firma působí, tím intenzivnější inovace, jelikož firmy musí čelit více konkurentům. Opět byl tento vztah podroben Chi-kvadrát testu nezávislosti, kdy byla sestavena kontingenční tabulka (2x4) s n=1075. Chi-kvadrát statistika je 10,4979 a p-hodnota je 0,0147. Výsledek je významný při $p < ,05$ a vztah mezi sledovanými veličinami je nenáhodný. Mezi působností firmy a inovacemi realizovanými v době pandemie covid-19, existuje vztah.

Tabulka 4.12 Inovace podle působnosti firmy (index)

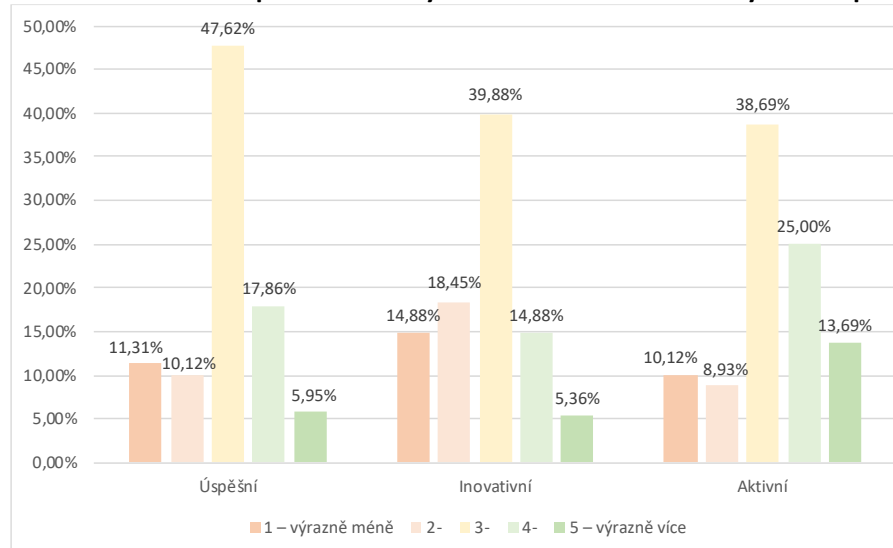
Produktová inovace nová na trhu	ne	jednou	mnohokrát	několikrát
mezinárodní	0,91	1,39	2,42	0,91
místní (obec a okolní obce)	1,03	1,14	0,00	1,00
národní (celá ČR)	0,90	1,33	1,54	1,26
regionální (město, kraj, několik krajů)	1,13	0,30	0,32	0,79
Produktová inovace nová pro firmu	ne	jednou	mnohokrát	několikrát
mezinárodní	0,96	1,18	1,88	0,72
místní (obec a okolní obce)	1,05	1,62	0,00	0,71
národní (celá ČR)	0,91	0,88	1,39	1,46
regionální (město, kraj, několik krajů)	1,09	0,51	0,82	0,94
Procesní inovace	ne	jednou	mnohokrát	několikrát
mezinárodní	0,97	1,26	0,67	1,13
místní (obec a okolní obce)	0,99	1,38	0,41	1,12
národní (celá ČR)	0,90	0,62	1,80	1,15
regionální (město, kraj, několik krajů)	1,13	0,91	0,87	0,66
Marketingová inovace	ne	jednou	mnohokrát	několikrát
mezinárodní	0,94	1,24	1,42	0,96
místní (obec a okolní obce)	1,00	1,17	0,88	0,90
národní (celá ČR)	1,01	0,68	1,35	1,04
regionální (město, kraj, několik krajů)	1,02	1,04	0,46	1,07
Organizační inovace	ne	jednou	mnohokrát	několikrát
mezinárodní	0,88	1,12	0,79	1,31
místní (obec a okolní obce)	1,04	1,15	0,49	1,02
národní (celá ČR)	0,97	0,89	1,51	0,93
regionální (město, kraj, několik krajů)	1,08	0,91	1,03	0,85

Pozn.: počitová mapa vyjadřuje zelně nejvyšší hodnoty a červeně hodnoty nejnižší.

Zdroj: vlastní zpracování

V prvním běhu dotazníkového šetření (n=168) měly firmy možnost také odpovědět na otázku: „Ve srovnání s většinou Vašich konkurentů, domníváte se, že jste byli během pandemie COVID-19?“. Přehled četností odpovědí na výše uvedenou otázku znázorňuje Graf 4.14.

Graf 4.14 Hodnocení postavení firmy ve srovnáním s konkurenty během pandemie covid-19 (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

Každý provozovatel firmy, chce-li být úspěšný, by měl znát své konkurenční prostředí, a proto by nemělo být až tak obtížné na výše uvedenou otázku odpovědět relevantně. Firmy hodnotily skutečnosti, zda byly vůdčí konkurenci úspěšní, inovativní či aktivní. V rámci hodnocení úspěšnosti (47,62 %) a inovativnosti (39,88 %) převládala neutrální postoj respondentů. Více pozitivně firmy hodnotily skutečnost, do jaké míry byly aktivní vůči konkurenci. Zde shodně 38,69 % firem hodnotilo svůj postoj neutrálně a více/výrazně více aktivní. 33,33 % firem se domnívalo, že byly méně inovativní, než jejich konkurence a opačný názor (více/výrazně více inovativní) mělo 20,24 % firem. Úspěšnější vůči konkurenci se hodnotilo 23,81 % firem a téměř ve stejném poměru (21,43 %) se hodnotily firmy jako méně úspěšné.

Otázka, zda spolu souvisí hodnocení firmy ve srovnání s konkurencí a situace firmy v období pandemie covid-19 se přímo nabízí. Opět byl realizován Fisherův exaktní test, a jeho výsledky jsou uvedeny v Tabulce 4.13. Závěry naznačují, že v případě hodnocení skutečnosti, že byly firmy vůči konkurenci ne/úspěšní či ne/aktivní, bezprostředně souvisí s hodnocením celkové situace ve firmě v době pandemie covid-19 na 5% hladině významnosti. Tato závislost byla potvrzena také v případě hodnocení míry inovativnosti vůči konkurenci, avšak na 10% hladině významnosti.

Tabulka 4.13 Výsledky Fisherova exaktního testu – srovnání postavení firmy s konkurencí

Hodnocení oproti konkurenci	Fisherova p-value	
úspěšní	0,0027	výsledek je významný na hladině $p < ,05$
inovativní	0,0960	výsledek je významný na hladině $p < 0,1$
aktivní	0,0005	výsledek je významný na hladině $p < ,05$

Zdroj: vlastní výpočty

4.3. Flexibilní formy práce a zaměstnanost v době pandemie covid-19

Jak již bylo zmíněno v [části 2.2](#) flexibilní formy práce se staly součástí pracovního režimu firem do jisté míry pod tlakem pandemie covid-19, proto dalším aspektem výzkumu bylo prozkoumání intenzity využívání flexibilních forem práce a dopadu pandemie na míru zaměstnanosti u sledovaných firem.

V rámci obou běhů šetření mělo **66,9 % firem v době pandemie covid-19 zaměstnance, přičemž 73,5 % z těchto firem využívalo flexibilní formy práce.**²³

Již na začátku projektování výzkumu bylo záměrem vysledovat, zda firmy, které využívaly flexibilních forem práce, a mají zaměstnance, budou na tom o poznání lépe v rámci celkové situace vzniklé s pandemií covid-19. Byla tedy prozkoumána také statistická závislost dvou znaků pro další dichotomickou otázku, a to, zda firmy využívají flexibilních forem práce. Postup pro sestavení kontingenční tabulky a výpočet Fisherova exaktního testu byl analogický jako u předchozích případů.

Kontingenční tabulka (2x2) obsahovala opět agregovanou hodnotu situace ve firmě (zhoršila/zlepšila) a odpověď na dichotomickou otázku „*Měli jste v době pandemie covid-19 zaměstnance?*“ či „*Využili jste či využíváte některou z flexibilních forem práce?*“

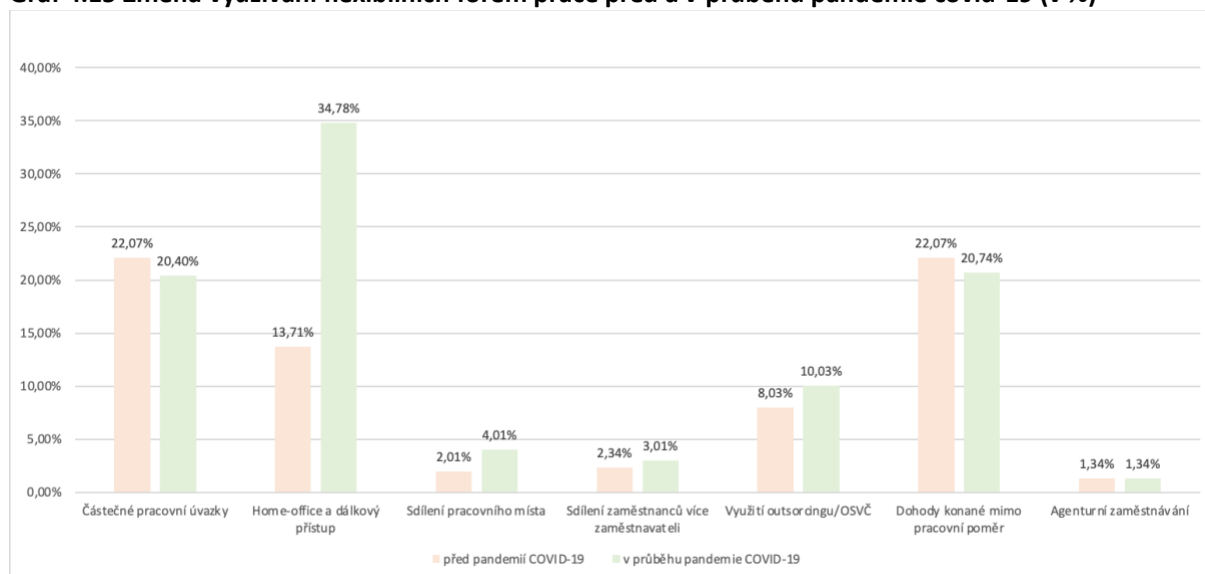
V případě flexibilních forem práce je hodnota Fisherova exaktního testu 0,7783. Výsledek není významný při $p < ,05$. Nezamítáme nulovou hypotézu a můžeme konstatovat, že skutečnost, zda firmy využívaly flexibilních forem práce nesouvisí se situací ve firmě v kontextu pandemie covid-19.

Pro druhou sestavenou kontingenční tabulku hodnota Fisherova exaktního testu je 0,3922. Výsledek opět není významný při $p < ,05$. Nezamítáme tedy nulovou hypotézu a můžeme konstatovat, že ani skutečnost, zda firmy měly zaměstnance nesouvisí se situací ve firmě v kontextu pandemie covid-19.

Dále bylo cílem vysledovat, zda se proměnil charakter intenzity využívání jednotlivých flexibilních forem práce před a v průběhu pandemie covid-19. Agregované výsledky za obě šetření znázorňuje Graf 4.15, kde je zřejmé, že nejvíce využívanou flexibilní formou práce v průběhu pandemie covid-19 byl home-office, který využívalo 34,78 % firem, což je nárůst o 21,07 p.b. oproti situace před pandemií. K nárůstu míry využívání flexibilních forem práce v době pandemie došlo také u flexibilních forem práce: sdílených pracovních míst (2 p.b.), využití outsourcingu/OSVČ (2 p.b.) a sdílení zaměstnanců více zaměstnavateli (0,67 p.b.). V případě agenturního zaměstnávání, jako flexibilní formy práce, nedošlo k žádné změně, přičemž tato forma byla také respondenty nejméně využívaná (1,34 %). Pokles naopak nastal v případě dohod konaných mimo pracovní poměr (1,33 p.b.) a v případě využívání částečných pracovních úvazků (1,67 p.b.). Obě tyto pracovní formy však v celkovém vyjádření převyšovaly míru využívání ostatních flexibilních forem práce před pandemií i v průběhu pandemie, vyjma již výše zmíněné formy home-office. Pokles těchto forem je pochopitelný, a to z důvodu snadnějšího propouštění zaměstnanců při těchto formách práce, což bylo potvrzeno i při bližším zkoumání struktury míry propuštění zaměstnanců, kdy 13,07 % firem které uplatňovaly částečné pracovní úvazky snížily počet zaměstnanců a v případě dohod konaných mimo pracovní poměr to bylo 11,06 % firem.

²³ S ohledem na skutečnost, že ne všechny firmy měly zaměstnance a využívaly flexibilní formy práce je výběrový vzorek prezentovaných dat v této části zúžen na $n=200$ a pro flexibilní formy práce $n=147$, není-li uvedeno jinak.

Graf 4.15 Změna využívání flexibilních forem práce před a v průběhu pandemie covid-19 (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

Z pohledu odvětvové struktury je zastoupení firem využívajících flexibilních forem práce opravdu pestré. Tabulka 4.14 obsahuje přehled firem podle odvětvové struktury CZ-NACE, které využívaly flexibilní formy práce v průběhu pandemie. Jedná se o procentní vyjádření v součtu každého sloupce, resp. součtu za každý druh flexibilní formy práce.

69 - Právní a účetnické činnosti je odvětví, které využívalo, s výjimkou agenturního zaměstnávání, všech flexibilních forem práce v největší míře. Dále odvětví **62 - Činnosti v oblasti informačních technologií** a **71 - Architektonické a inženýrské činnosti; technické zkoušky a analýzy**, které ve velké míře využívaly především home-office, částečné pracovní úvazky, dohody konané mimo pracovní poměr a outsourcingu/OSVČ. Jedná se tedy o odvětví, kde míru využívání flexibilních forem práce umožňují vhodné provozní podmínky.

Naopak odvětví, kde jsou provozní podmínky bezprostředně vázány na provozovnu či zákazníka (56 - Stravování a pohostinství či 93 - Sportovní, zábavní a rekreační činnosti), také dokázaly využít flexibilních forem práce jako je home-office, avšak ne v takové míře.

Tabulka 4.14 Využívání flexibilních forem práce v průběhu pandemie covid-19 dle CZ-NACE (v %)

Hlavní předmět podnikání CZ-NACE	home-office	částečné pracovní úvazky	dohody konané mimo pracovní poměr	outsourcing/OSVČ	sdílení pracovního místa	sdílení zaměš. více zaměst.	agenturní zaměstnávání
45 Velkoobchod, maloobchod a opravy motorových vozidel	2,11	1,75	3,64	3,85	8,33		
46 Velkoobchod, kromě motorových vozidel	7,37	3,51	9,09		16,67		25,00
47 Maloobchod, kromě motorových vozidel	4,21	3,51	3,64		8,33		
49 Pozemní a potrubní doprava	3,16					11,11	
56 Stravování a pohostinství	4,21	10,53	7,27	3,85	8,33	11,11	
61 Telekomunikační činnosti	1,05				8,33		
62 Činnosti v oblasti informačních technologií	12,63	8,77	10,91	23,08	8,33	11,11	
63 Informační činnosti	1,05		1,82				
66 Ostatní finanční činnosti	3,16	1,75	1,82				
69 Právní a účetnické činnosti	17,89	17,54	14,55	23,08	25,00	22,22	
71 Architektonické a inženýrské činnosti; technické zkoušky a analýzy	7,37	8,77	7,28	15,38		11,11	
73 Reklama a průzkum trhu				3,85			
74 Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti	3,16	3,51	5,45	3,85		11,11	
77 Činnosti v oblasti pronájmu a operativního leasingu	2,11						
78 Činnosti související se zaměstnáním	3,16	3,51	1,82				50,00
79 Činnosti cestovních agentur, kancelářů ...	2,11		3,64				
80 Bezpečnostní a pátrací činnosti	2,11	1,75	1,82				
81 Činnosti související se stavbami a úpravou krajiny	5,26	7,02	7,27	3,85			25,00
82 Administrativní, kancelářské a jiné podpůrné činnosti pro podnikání	2,11	3,51	1,82	3,85		11,11	
90 Tvůrčí, umělecké a zábavní činnosti	5,26	7,02	3,64	7,69	8,33		
93 Sportovní, zábavní a rekreační činnosti	4,21	5,26	3,64	3,85	8,33		
94 Činnosti organizací sdružujících osoby za účelem prosazování společných zájmů	1,05						
96 Poskytování ostatních osobních služeb	5,26	12,28	10,91	3,85		11,11	
Celkem součet	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Pozn.: *pocitová mapa vyjadřuje zelně nejvyšší hodnoty a červeně hodnoty nejnižší vždy za každý sloupec (prázdná místa značí absenci daného znaku).*

Zdroj: *vlastní zpracování*

V oblasti flexibilních forem práce byly také firmy dotazovány na překážky, výhody a nevýhody, které spatřují u těchto pracovních forem.²⁴

Výsledky průzkumu týkající se překážek jsou shrnuty v níže uvedeném Grafu 4.16, kde je znázorněno procentní rozložení četností odpovědí vždy za každý typ flexibilní formy práce. Byly zde sledovány překážky provozní, materiální, ekonomické, legislativní, ale také překážky na straně personální či manažerské.

Nejvíce využívaný **home-office** představuje pro mnohé firmy především provozní překážku (33,66 %) a procentně shodně také materiální zajištění, kde tento typ překážky byl napříč sledovanými četnostmi nejvyšší.

²⁴ U těchto otázek se měli šanci vyjádřit také ti respondenti, kteří danou flexibilní formu práce nevyužívají (n=299).

V největší míře překážku pro realizaci **částečných pracovních úvazků** představuje jejich ekonomická náročnost, a to z 26,76 %, což by mohla zlepšit připravovaná novela v této oblasti. Ve velké míře také provozní podmínky (25,35 %), neochota zaměstnanců (19,72 %) a nedostatečná legislativa (18,31 %).

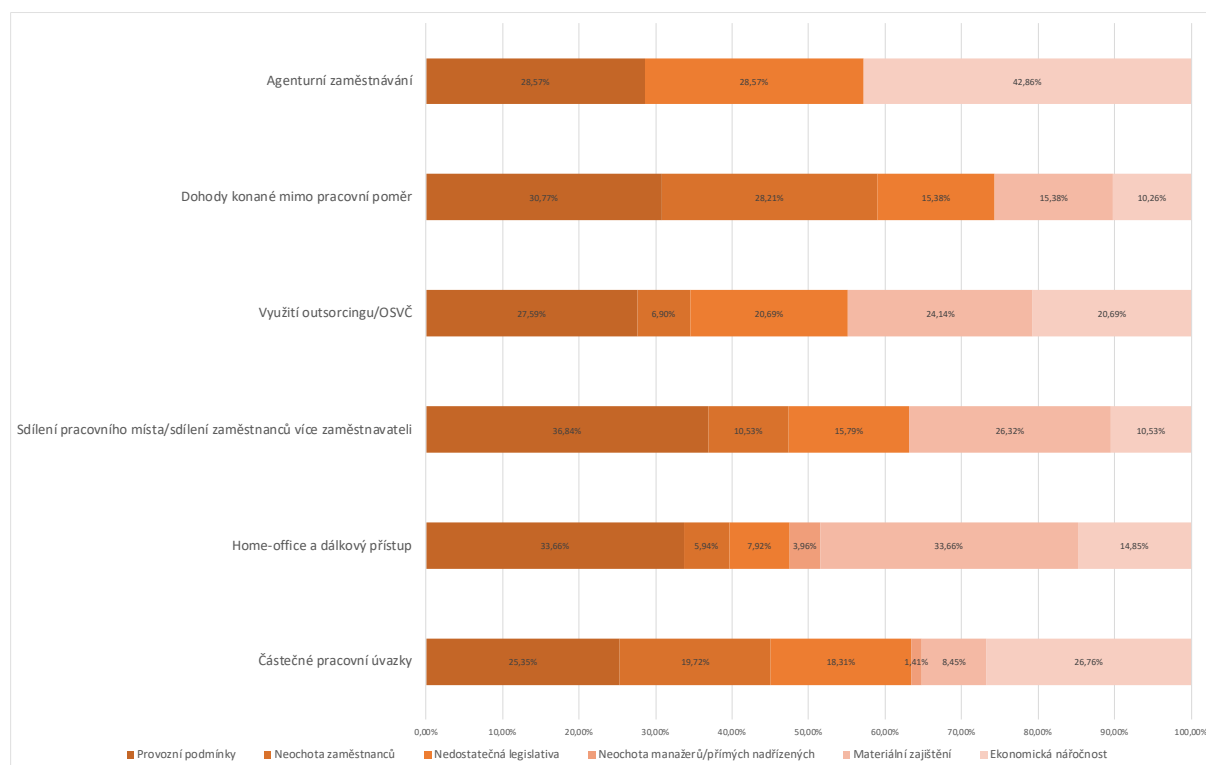
Provozní podmínky představují z 30,37 % překážku u **dohod konaných mimo pracovní poměr** a dále pak z 28,21 % se jedná o neochotu zaměstnanců, což je při tomto druhu pracovního poměru pochopitelné, a není divu, že tento typ překážky byl v rámci šetření nejvyšší.

U využití **outsorcingu/OSVČ** byla shledána jako největší překážka provozní podmínky (27,59 %), materiální zajištění (24,14 %) a dále ve shodné míře (20,69 %) nedostatečná legislativa a ekonomická náročnost.

Sdílení pracovního místa/sdílení zaměstnanců s více zaměstnavateli představuje pro respondenty především provozní překážku (36,84 %), přičemž tento typ překážky byl zde také nejvyšší, a dále pak z 26,32 % se jedná o překážku z pohledu materiálního zajištění.

Nejméně využívaná flexibilní forma práce **agenturní zaměstnávání** je z pohledu dotazovaných firem nejvíce ekonomicky náročná (42,86 %) a další překážky jsou shodně (28,57 %) provozní podmínky a nedostatečná legislativa, jiné již v tomto případě označeny nebyly.

Graf 4.16 Překážky flexibilních forem práce (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

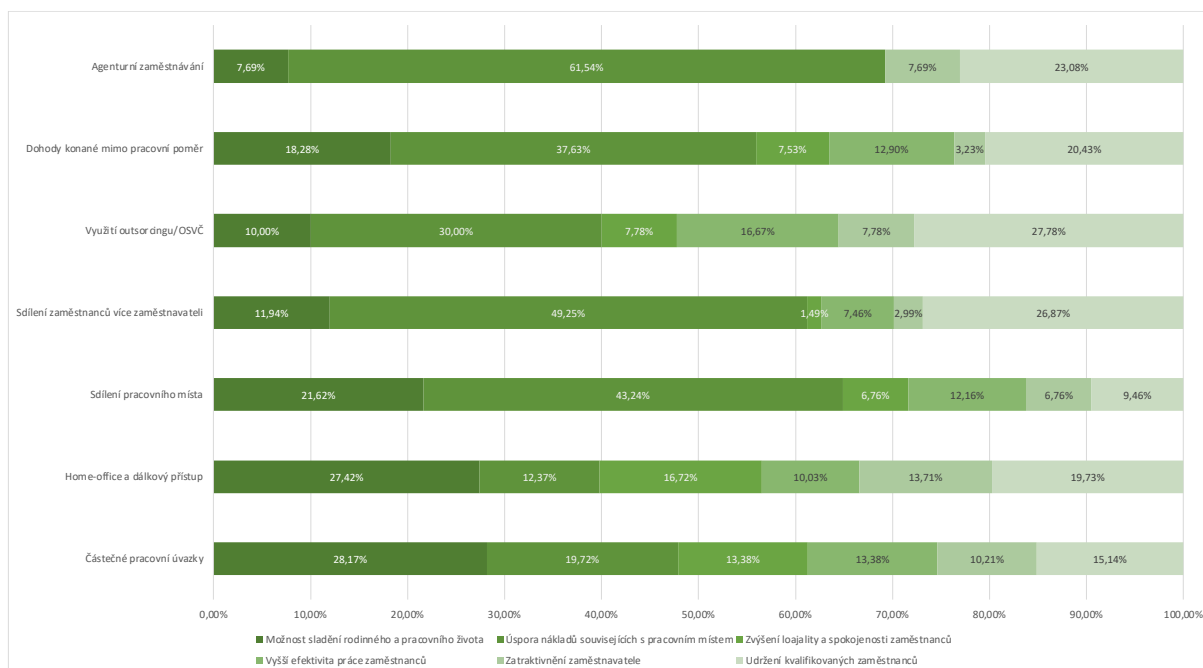
Zajímavý vhlad na flexibilní formy práce přinášejí níže uvedené Grafy 4.17 a 4.18, kde jednotlivé firmy hodnotily výhody a nevýhody flexibilních forem práce. Společně s výše uvedeným výčtem překážek poskytuje následující komplexní pohled zaměstnavatelů na flexibilní formy práce, což může být nosné pro tvůrce legislativních procesů v této oblasti.

Výhoda „možnost sladění rodinného a pracovního života“ je benefit, který oceňují především zaměstnanci a není udivující, že právě home-office a částečné pracovní úvazky mají především tuto výhodu v nejvyšší míře (28,17 % částečné pracovní úvazky a 27,14 % home-office). Takový benefit kvitují především rodiče pečující o malé děti, avšak v rámci částečných pracovních úvazku je trh práce poměrně rigidní, což odráží také výčet překážek tohoto typu práce (viz Graf 4.16). Home-office také v největší míře přispívá ke zvýšení loajality a spokojenosti zaměstnanců (16,72 %) a není tedy divu, že bývá jako benefit často nabízen v inzerci pracovních pozic. V souvislosti s výše uvedeným tento typ flexibilní formy práce činí zaměstnavatele také nejvíce atraktivním (13,71 %).

U ostatních typů flexibilních forem práce byla jako největší výhoda spatřována úspora nákladů související s pracovním místem (agenturní zaměstnávání 61,54 %, sdílení zaměstnanců více zaměstnavateli 49,25 %, sdílení pracovního místa 43,24 %, dohody konané mimo pracovní poměr 37,63 %, outsourcing/OSVČ 30,00 %). Tyto výsledky odráží skutečnost, že náklady práce jsou v ČR jedny z nejvyšších. Bohužel právě neochota zaměstnanců přijmout jiný typ práce či nedostatečná legislativa v této oblasti mohou být příčinou nižší míry využívání těchto flexibilních forem práce.

Vyšší efektivita práce zaměstnanců jako výhoda byla v největším poměru spatřována v rámci outsourcingu/OSVČ (16,67 %), což odráží skutečnost ze externí pracovníci musí svou práci odvést precizně chtějí-li být opět na práci najmutí a v tomto smyslu souvisí také poměrně vysoká četnost odpovědí v rámci hodnocení výhody udržení kvalifikovaných zaměstnanců (27,78 %).

Graf 4.17 Výhody flexibilních forem práce (v %)

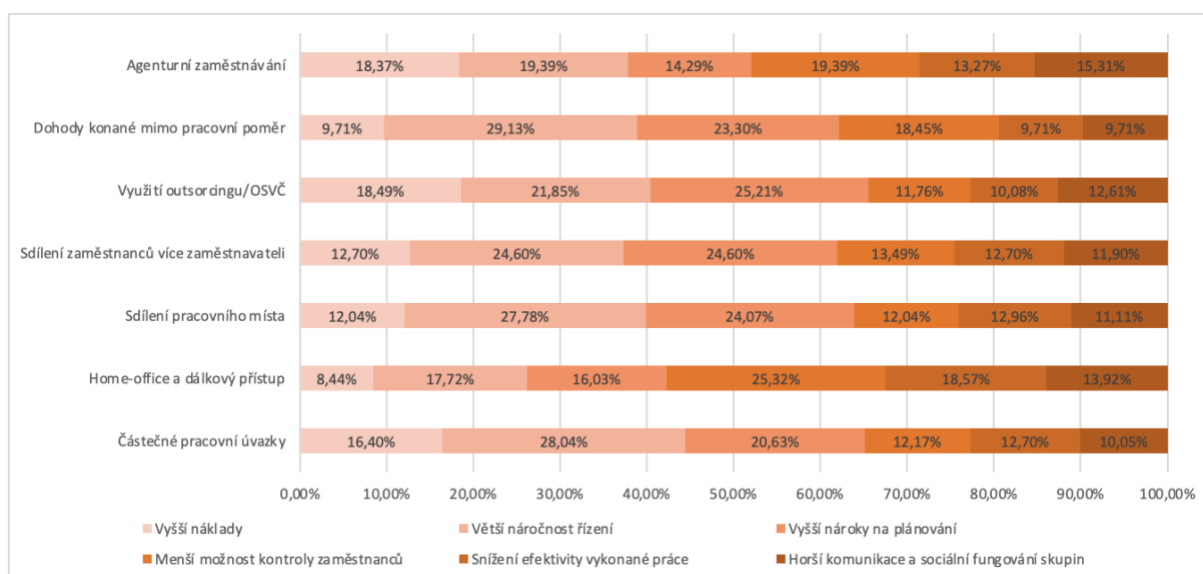


Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného shrnutí výhod je zřejmé, že výsledky jsou vcelku intuitivní a převážně odráží charakter jednotlivých typů flexibilních forem práce. Z pohledu nevýhod již výsledky tak jednoznačné nejsou. Při pohledu na strukturu rozložení četností (viz Graf 4.18) je zřejmé, že jen výjimečně některé typy nevýhod převažují ty ostatní, a pokud ano tak v omezené míře.

Vesměs zde nepatrně dominují nevýhody „větší náročnost řízení“ a „vyšší nároky na plánování“ s výjimkou home-office, kde převažuje zejména nevýhoda „menší možnost kontroly zaměstnanců“, což je v kontrastu s výhodou ve formě vyšší efektivity práce zaměstnanců. To svědčí o tom, že trh práce je v tomto směru opravdu strnulý. Je tedy zajímavým faktem, že pokud zaměstnavatelé usuzují, že dochází ke zvyšování efektivity práce zaměstnanců na home-office tak zároveň spatřují nevýhodu v jejich menší kontrole. Pokud zaměstnanec vykonává svou práci efektivně, není přece potřebné větší kontroly, v tomto směru se uvažování zaměstnavatelů prozatím neposunulo.

Graf 4.18 Nevýhody flexibilních forem práce (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

V prvním dotazníkovém šetření byly firmy dotazovány na plány v intenzitě využívání flexibilních forem práce po skončení pandemie covid-19 a záměrem bylo vysledovat, zda změny v míře jejich využívání budou mít dočasný nebo trvalý charakter.²⁵ Mnohým firmám, kterým to provozní podmínky umožní, se mohl tento pracovní způsob totiž osvědčit. Kompletní výsledky jsou uvedeny níže v Grafu 4.19.

Celkově byl zřejmý nárůstu míry využívání u všech flexibilních forem práce v následujících 12-ti měsících oproti intenzitě využívání flexibilních forem práce v době před pandemií. Největší nárůst je zřejmý v případě míry využívání home-office, a to o 11,31 p.b. oproti situace před pandemií, i když je zde také největší pokles (shodně 11,31 p.b.) v rozdílu mezi mírou využívání v průběhu pandemie a po ni.

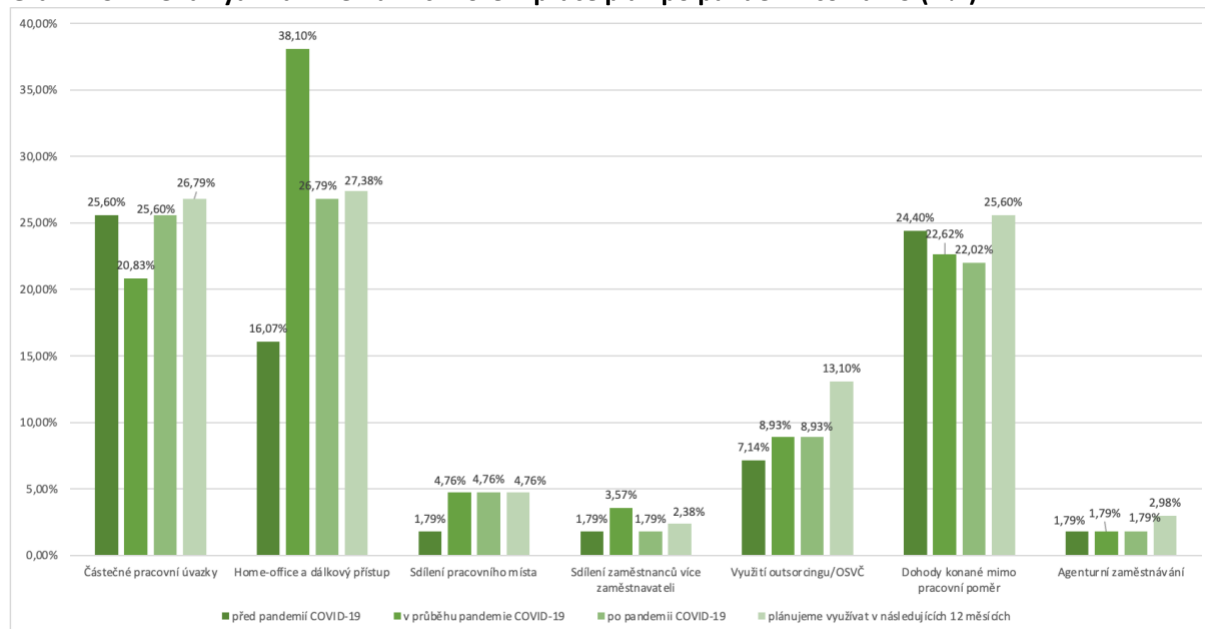
V oblasti míry využívání částečných pracovních úvazků a dohod konaných mimo pracovní poměr byl naopak plánovaný nárůst využívání těchto flexibilních forem práce, na mírně vyšší míru (v rozmezí cca 1 p.b.) než v období před pandemií, dá se tedy hovořit o návratu do normálního stavu.

Mírně vyšší plánovaný nárůst byl detekován také v případě využívání flexibilní formy práce outsourcing/OSVČ a to o 5,96 % p.b.

²⁵ Jedná se o výsledky pouze prvního dotazníkového šetření v rámci firem, které využívaly flexibilní formy práce n=96 a firem které měly zaměstnance n=122.

Plán firem v míře využívání daných flexibilních forem práce se samozřejmě mohl odchýlit od reality, proto bylo v rámci druhého dotazníkového šetření realizován obdobný průzkum vztahující se však k současnému období (viz část 4.5).

Graf 4.19 Změna využívání flexibilních forem práce plán po pandemii covid-19 (v %)

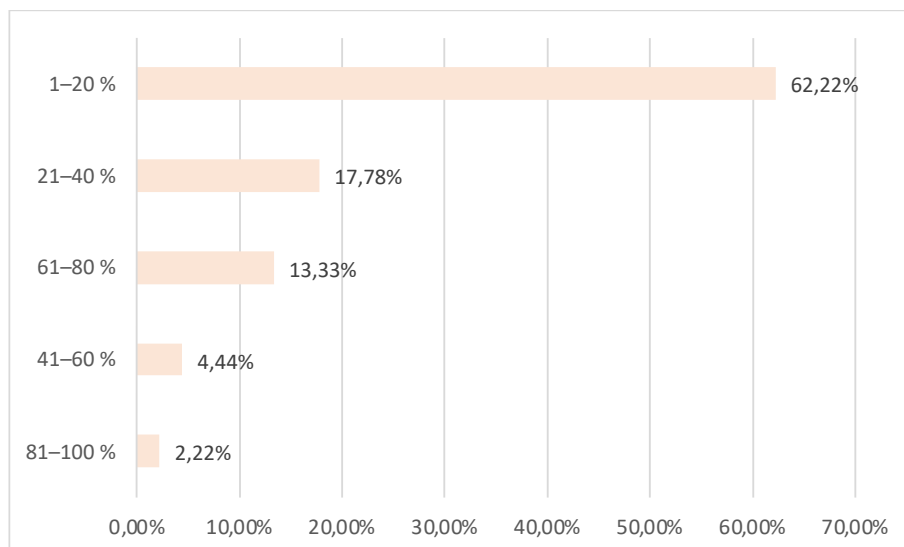


Zdroj: vlastní zpracování

Dále byly firmy dotazovány na počty přijatých/propuštěných zaměstnanců v důsledku pandemie covid-19 („Jaký byl dopad pandemie COVID-19 na počet Vašich zaměstnanců?“). Uspokojivé zjištění je, že více jak polovina firem (**56,56 %**) zachovala stávající počet zaměstnanců. Avšak pouze u 4,10 % firem se jednalo o přijetí 1-20 % zaměstnanců, přičemž se jednalo o trvalé přijetí resp., o pracovní místa, které firmy plánují zachovat. Nábor nových zaměstnanců byl realizován v odvětví **71 - Architektonické a inženýrské činnosti/technické zkoušky a analýzy; 56 - Stravování a pohostinství; 45 - Velkoobchod, maloobchod a opravy motorových vozidel; 46 - Velkoobchod, kromě motorových vozidel a 81 - Činnosti související se stavbami a úpravou krajiny.**

Naopak **39,34 %** firem se uchýlilo k propuštění zaměstnanců v důsledku pandemie covid-19, z toho **62,22 %** propustilo zaměstnance v objemu 1-20 % (viz Graf 4.20). U **26,67 %** se jednalo o dočasné propuštění, kdy s postupným rozvolněním firmy plánovaly opětovný nábor zaměstnanců a u **55,56 %** se jednalo o trvalý zánik pracovních míst. Zbýlých **17,78 %** firem uvedlo jinou skutečnost, kterou však blíže nespecifikovalo.

Graf 4.20 Kolik zaměstnanců bylo propuštěno v důsledku pandemie covid-19?



Zdroj: vlastní zpracování

Z pohledu odvětvové struktury se snížení počtu zaměstnanců nejčastěji realizovalo u 26,09 % firem v odvětví **56 - Stravování a pohostinství**, 13,04 % firem z odvětví **96 - Poskytování ostatních osobních služeb** a u 8,70 % firem z odvětví **90 - Tvůrčí, umělecké a zábavní činnosti**. Tabulka 4.15 poskytuje zbylý přehled procentního vyjádření četností firem, které snížily počet zaměstnanců podle odvětvové struktury

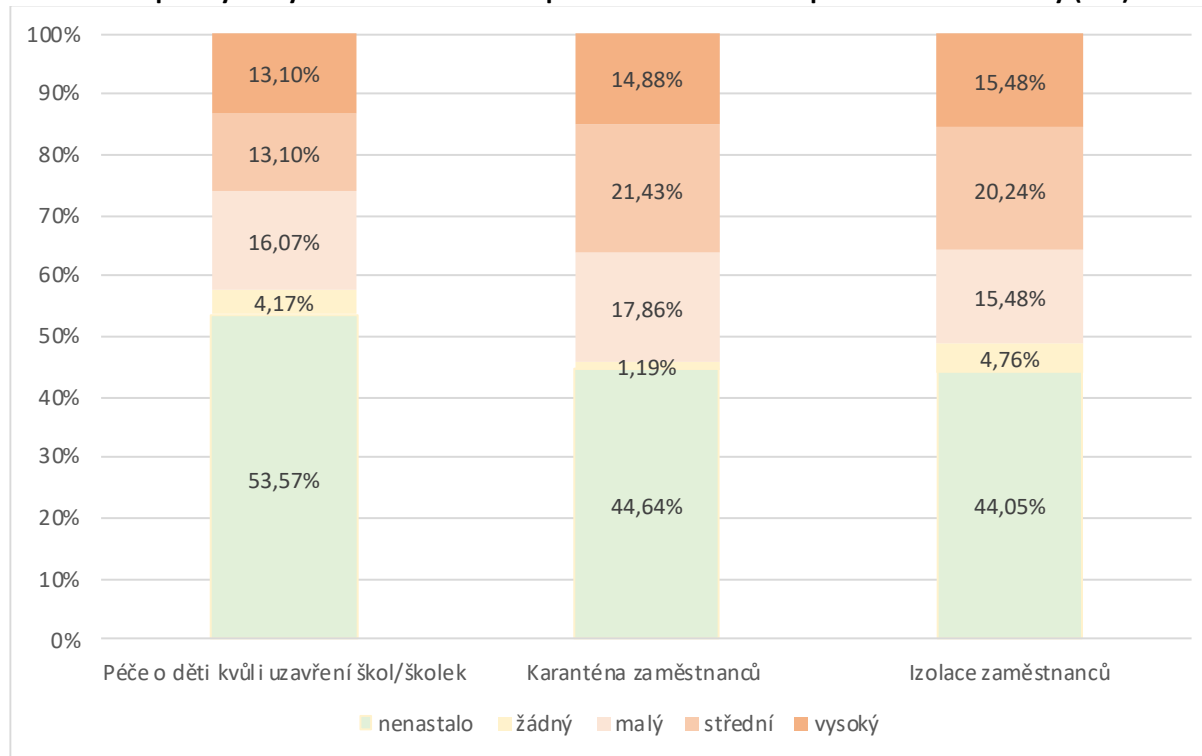
Tabulka 4.15 Snížení počtu zaměstnanců dle odvětví (v %)

Hlavní předmět podnikání CZ-NACE	Snížení počtu zaměstnanců
45 Velkoobchod, maloobchod a opravy motorových vozidel	2,17
46 Velkoobchod, kromě motorových vozidel	4,35
47 Maloobchod, kromě motorových vozidel	4,35
49 Pozemní a potrubní doprava	4,35
56 Stravování a pohostinství	26,09
59 Činnosti v oblasti filmů, videozáznamů a televizních programů, pořizování zvukových nahrávek a hudební vydavatelské činnosti	2,17
62 Činnosti v oblasti informačních technologií	4,35
69 Právní a účetnické činnosti	6,52
73 Reklama a průzkum trhu	2,17
74 Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti	2,17
78 Činnosti související se zaměstnáním	4,35
79 Činnosti cestovních agentur, kanceláří a jiné rezervační a související činnosti	4,35
80 Bezpečnostní a pátrací činnosti	2,17
81 Činnosti související se stavbami a úpravou krajiny	6,52
90 Tvůrčí, umělecké a zábavní činnosti	8,70
93 Sportovní, zábavní a rekreační činnosti	2,17
96 Poskytování ostatních osobních služeb	13,04
Celkem	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

Na vybrané situace, které bezprostředně souvisely s pandemií covid-19, a jejich vliv na podnikatelské aktivity, které souvisejí se zaměstnáváním osob, bylo také dotazováno. Firmy odpovídaly na otázku „Uvedte prosím vliv níže uvedených situací na Vaše podnikatelské aktivity“. Přehled procentního vyjádření četností je uveden níže v Grafu 4.21. Největší komplikace a dopad představovaly izolace a karanténa zaměstnanců. Naopak nejmenší komplikace byly zaznamenány v případě dopadu spojených s péčí o děti v důsledku uzavřených školních a předškolních zařízení, kde u 53,57 % firem tato situace vůbec nenastala či nebyla pro respondenta relevantní.

Graf 4.21 Dopad vybraných situací v důsledku pandemie covid-19 na podnikatelské aktivity (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

4.4. Využívání podpůrných/kompenzačních programů a kompenzací/úlev

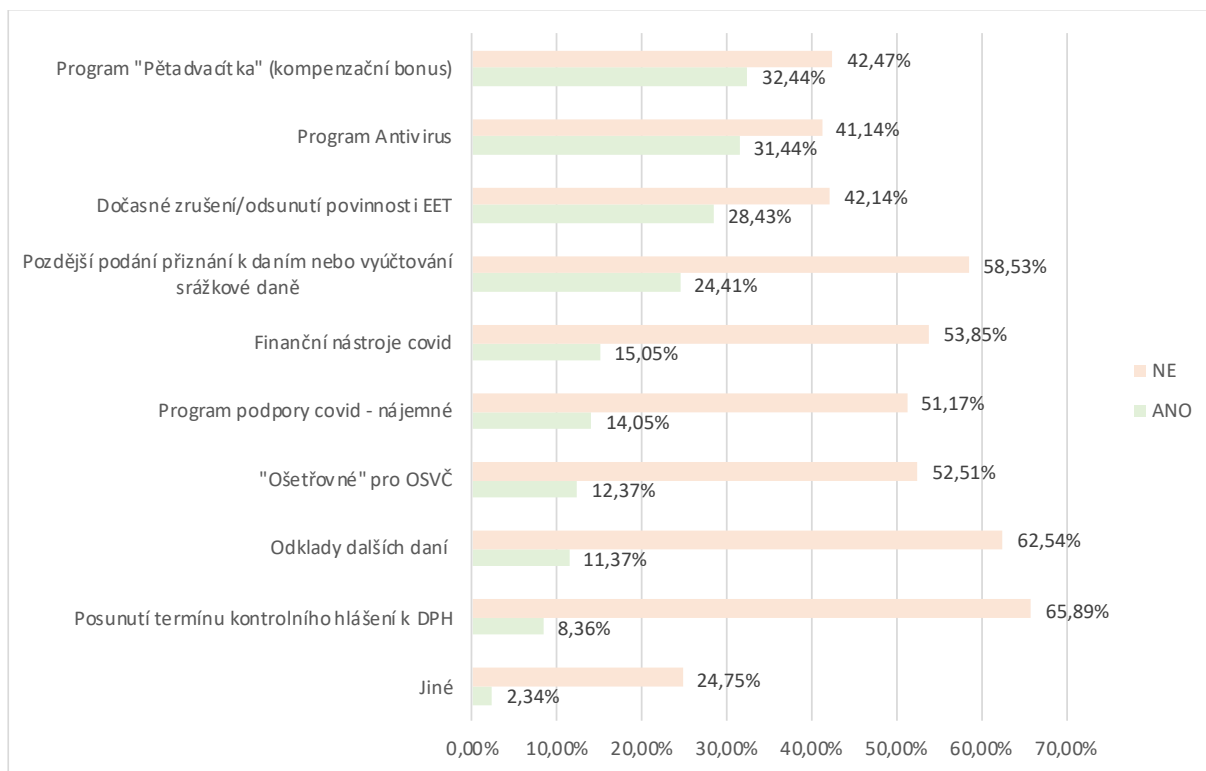
Následující část výzkumné zprávy se zabývá mírou využití kompenzačních úlev a programů/bonusů, které v reakci na pandemii covid-19 a s ní související mimořádná opatření zavedla vláda. Na tomto místě je důležité poznamenat, že cílem výzkumu nebylo hodnotit účinnost těchto programů, jelikož by to bylo výrazně nad rámec projektu. Nicméně bylo vhodné se dotazovat firem, zda tyto programy čerpaly či využívaly některá z jiných kompenzačních úlev.

Otázky týkající se výše uvedeného byly opět obsahem obou dotazníkových běhů (n=299) a přehled je uveden níže v Grafech 4.22 a 4.23., kde lze souhrnem konstatovat, že téměř v rozsahu cca 40-60 % z dotazovaných firem kompenzační bonusy či jiné úlevy v době pandemie covid-19 nevyužívalo. Toto číslo je poněkud zarážející a je v rozporu s mediální obrazem, který byl prezentován v době pandemie.

V obou grafech jsou uvedeny hodnoty pro případ, kdy došlo k čerpání/nečerpání bonusu v procentním vyjádření. Rozdíl tohoto součtu ze sta poté tvoří případy, kde daný program/bonus byl pro firmu nerelevantní (tyto hodnoty zde uvedeny nejsou).

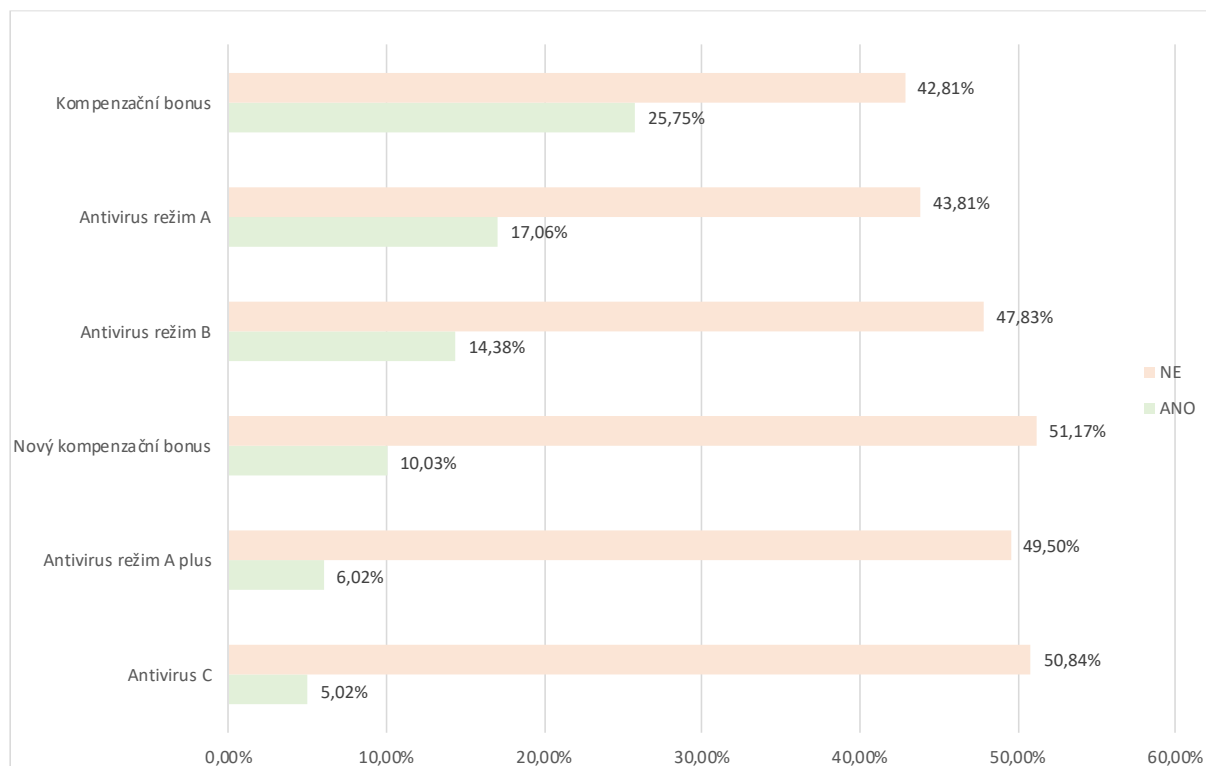
Z programů byl nejvíce využíván kompenzační bonus „Pětadvacítka“ (32,44 %), poté program „Antivirus“ (31,44 %). Z úlev dotazované firmy nejčastěji využívaly možnost dočasného zrušení/odsunutí EET (28,43 %) a možnost pozdějšího podání příznání k dani nebo vyúčtování srážkové daně (24,41 %)

Graf 4.22 Přehled využívaných pomoci/úlev (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.23 Přehled využívaných bonusů na podporu zaměstnanosti (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

Z programů na podporu zaměstnanosti byl nejčastěji využíván „Kompenzační bonus“, a to u 25,75 % firem a v menší míře poté program „Antivirus A“ (17,06 %) a „Antivirus B“ (14,38 %).

V uvedených datech však nebyla blíže zkoumána příčina nečerpání podpory/bonusu, pouze skutečnost, zda byl program pro žadatele relevantní v rámci firmy/odvětví. Zjišťovat, zda byly firmy v žádosti úspěšné bylo nerelevantní, jelikož tato data jsou zajisté centrálně agregovaná na příslušném ministerstvu dle garance programu (viz část 2.3).

Jak již bylo uvedeno výše, účinnost programů v rámci zde prezentovaného výzkumu hodnotit ne lze, co však hodnotit lze, je vztah mezi poskytnout podporu a celkovou situací ve firmě v době pandemie covid-19. Výsledky mohou poskytnout obraz o tom, zda byla opravdu pomoc cílená, jelikož při bližším prozkoumání struktury dat bylo zjištěno, že některé firmy, kterým se situace výrazně zlepšila, a naopak, také čerpaly kompenzační bonusy, v opačném případě nečerpaly je vůbec, jednalo se však o jednotky procent.

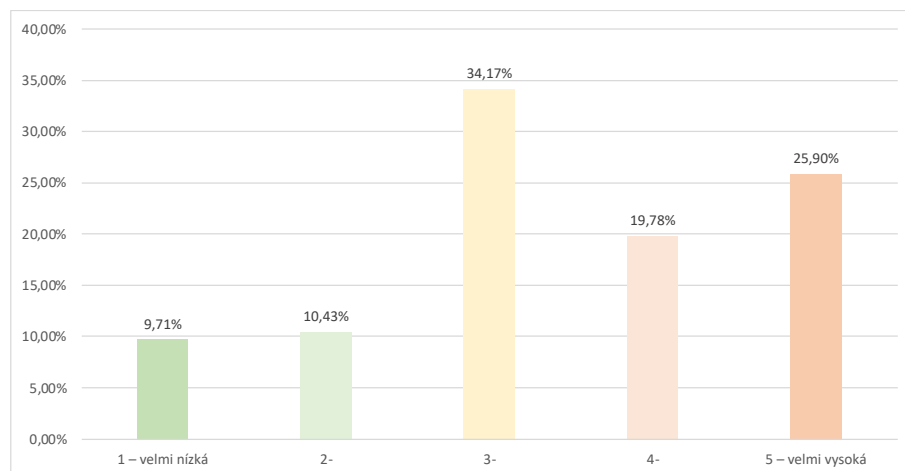
Opět se zde nabízí využití Chi-kvadrát testu nezávislosti. Pro tyto účely byla využita kontingenční tabulka (2x2), kde byly sumarizovány četnosti v rámci každé odpovědi týkající se využití podpory (ano/ne) a situace ve firmě (zlepšila/zhoršila), stejně jako v předešlých případech byla vynechána středová neutrální hodnota. Situace byla analyzována zvlášť pro podporu určenou na ochranu zaměstnanosti (n=684) a zvlášť pro ostatní výše uvedené (n=1210).

Hodnoty Chi-kvadrát statistiky jsou 31,3864 a 37,8397 a v obou případech je p-hodnota < ,0001. Výsledek je významný při $p < ,05$. Nemůžeme tedy přijmout nulovou hypotézu a lze předpokládat, že mezi situacemi ve firmě v době pandemie covid-19 a intenzitou podpory je vztah.

Dále bylo také vhodné ověřit náhodnost jevu změny počtu zaměstnanců a četnost využití programů na ochranu zaměstnanosti. Opět byla data sumarizována do kontingenční tabulky (2x2) pro četnost změny zaměstnanců (zvýšil/snížil) a četnost využití programů na ochranu zaměstnanosti (ano/ne) (n=771). Chi-kvadrát test nezávislosti ukázal, že existuje významná souvislost mezi využitím programu na ochranu zaměstnanců a změnou počtu zaměstnanců.

Ze stran firem obecně rezonovala velká nespokojenost s administrativní náročností realizace žádostí o výše uvedené kompenzační bonusy/programy, což bylo potvrzeno i v zde prezentovaném výzkumu. Respondentům byla položena otázka „*Jak hodnotíte celkovou administrativní náročnost zpracování žádostí o získání podpor ve Vašem oboru poskytovaných v souvislosti s pandemií COVID-19?*“, kde mohly náročnost hodnotit na škále 1 - velmi nízká až 5 - velmi vysoká. Výsledky jsou uvedeny níže v Grafu 4.24, kde je zřejmé, že 45,68 % dotazovaných firem hodnotilo náročnost jako vysokou/velmi vysokou.

Graf 4.24 Hodnocení administrativní náročnosti žádosti o čerpání bonusů (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

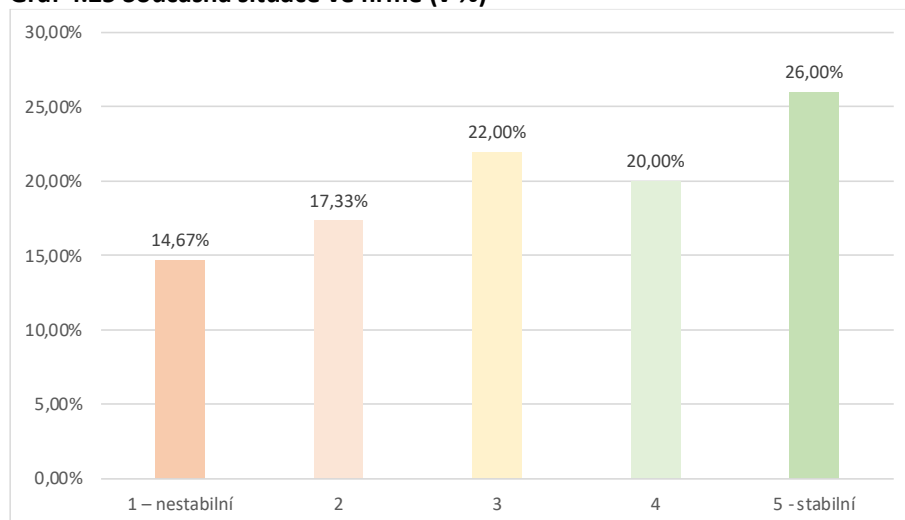
4.5. Od pandemie po současnost

Dílčím cílem výzkumu bylo zjistit, zda dané změny, a to i ty negativní, měly dočasný či persistentní charakter, za tímto účelem byl naplánován druhý běh dotazníkového šetření (n=152) v období, kdy již byla covidová situace v České republice stabilizovaná a nehrozil žádný nouzový stav s tím související. Problematická situace však nastala v důsledku pádivé inflace způsobené zejména rostoucími cenami energií a nestabilní situací v důsledku válečného konfliktu na Ukrajině. Proto byl druhý běh dotazníkového šetření posunut oproti původnímu plánu a bylo také nutné identifikovat, zda případná současná situace je ovlivněna výše uvedenými faktory.

Úvodní část výzkumu se proto dotazovala na současnou stabilitu celkové situace ve firmě. Graf 4.25 znázorňuje přehled četností odpovědí na otázku „*Jak hodnotíte současnou celkovou situaci ve Vaší firmě?*“, kde měli respondenti opět možnost situaci hodnotit dle Likertovy škály na stupnici 1 - nestabilní až 5 - stabilní, středová hodnota 3 zde tedy opět naznačuje neutrální postoj.

Je potěšujícím zjištěním, že 46 % firem vnímá svou současnou situaci jako stabilní/spíše stabilní a 22 % firem má k této situaci neutrální postoj. Zbývajících 32 % firem však hodnotí současnou situaci jako nestabilní/spíše nestabilní.

Graf 4.25 Současná situace ve firmě (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

Pro následující interpretaci výsledku je tedy nezbytně nutné úvodem této části výzkumné zprávy prezentovat také výsledky četností odpovědí na otázku „Do jaké míry je podle Vašeho názoru současná situace Vaší firmy ovlivněna níže uvedenými faktory? – pandemie covid-19, válečný konflikt na Ukrajině či růst cen (inflace)“, které jsou shrnuty v Grafu 4.26. Firmy zde hodnotily výše uvedené faktory na Likertově stupnici 1 – velmi až 5 – vůbec a středová hodnota 3 opět naznačovala neutrální postoj.

Současný stav většiny firem je nejvíce negativně ovlivněn růstem cen, výsledky zde byly nejvíce jednoznačné. V případě důsledků pandemie covid-19 se 34,21 % firem domnívalo, že současná situace již s pandemií nesouvisí a 51,32 % firem bylo opačného přesvědčení.

Nejvíce rozporuplné bylo vnímání situace v důsledku válečného konfliktu na Ukrajině, kde 35,52 % firem považovala současnou situaci ovlivněnou válečným konfliktem, a naopak 48,02 % vidělo situaci opačně.

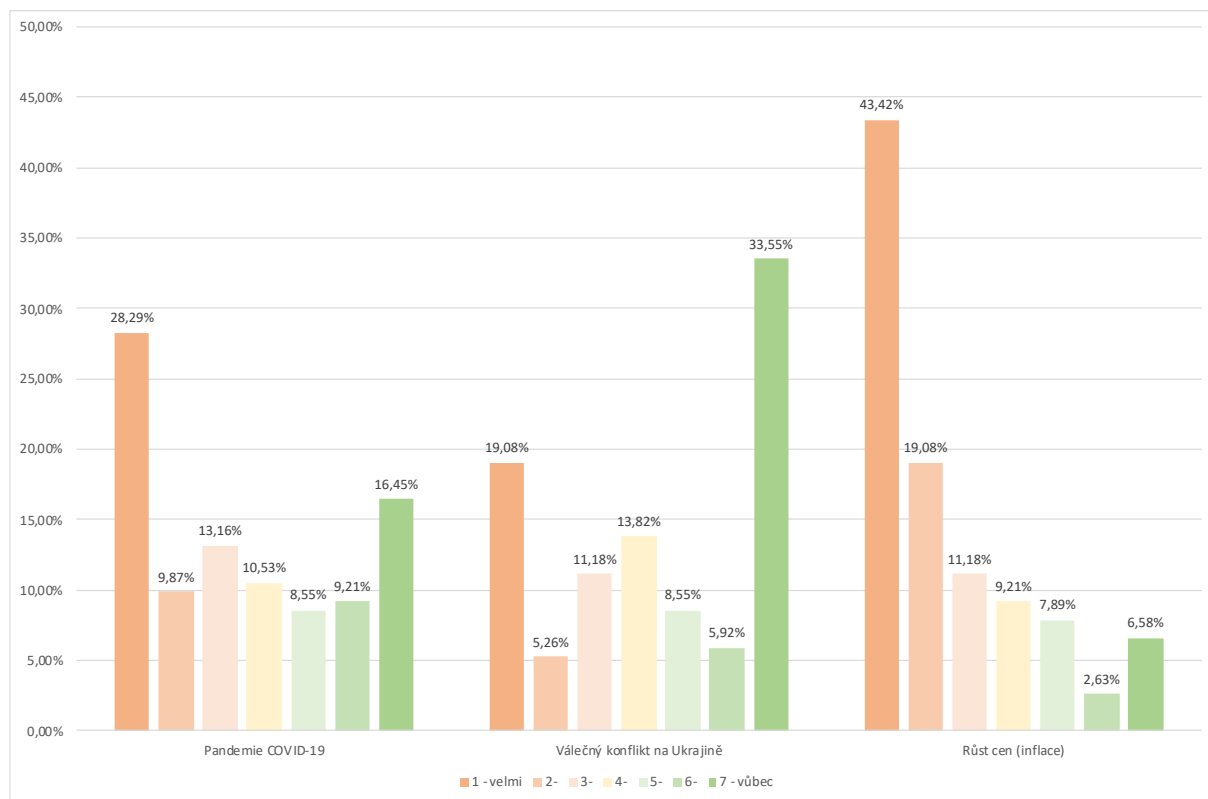
Ne všechny výsledky byly tedy jednoznačné, proto bylo opět vhodné ověřit, zda existuje statisticky významný nenáhodný stav mezi uvedenými faktory a současnou situací ve firmě za pomoci Fisherova exaktního testu. Výsledky Fisherova testu jsou uvedeny v Tabulce 4.16. Potvrdilo se výše uvedené, a to jednoznačný statisticky významný vztah mezi současnou situací ve firmě a růstem cen na 5% hladině významnosti. Vztah mezi ostatními faktory, pandemií covid-19 a válečným konfliktem na Ukrajině, lze verifikovat na 10 % hladině významnosti, přičemž pandemie dosahuje nižších p-hodnot.

Tabulka 4.16 Výsledky Fisherova exaktního testu – faktory ovlivňující současnou situaci

Charakteristický znak	Fisherova p-value	
pandemie covid-19	0,0960	výsledek je významný na hladině $p < ,10$
válečný konflikt na Ukrajině	0,1017	výsledek je významný na hladině $p < ,10$
růst cen (inflace)	0,0537	výsledek je významný na hladině $p < ,05$

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.26 Vliv vybraných faktorů na současnou situaci (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

Jelikož se vztah mezi situací ve firmě v průběhu pandemie a dalšími charakteristickými znaky (sídlo firmy, datum vzniku, velikost firmy a působnost) neprokázal, byla současná situace ve firmě zkoumána především z hlediska odvětvové struktury CZ-NACE. Opět bylo potřebné znázornit strukturu dat pomocí indexovaných proměnných, které zobrazují význam dané hodnoty v kontextu řádku a sloupce daných četností. Výsledné hodnoty jsou obsahem Tabulky 4.17, a je zřejmé že u vybraných odvětví jako je **94 - Činnosti organizací sdružujících osoby za účelem prosazování společných zájmů** či **78 - Činnosti související se zaměstnáním** je situace jednoznačně nestabilní. Zde tedy žádný posun oproti pandemii nelze sledovat a problémy zde přetrvávají. Převažující hodnoty nestabilní situace s velkým významem byla sledována také v případě odvětví: **47 - Maloobchod, kromě motorových vozidel** a **56 - Stravování a pohostinství**, i když je zde zřejmé, že i v těchto odvětvích se nacházejí firmy které mají situaci naopak stabilní, opět shodně jako v průběhu pandemie covid-19.

Kontrastní situaci můžeme naopak vysledovat např. v případě odvětví **55 – Ubytování**; **93 - Sportovní, zábavní a rekreační činnosti** a **91 - Činnosti knihoven, archivů, muzeí a jiných kulturních zařízení**, kde se některým firmám situace stabilizovala a jiní ji naopak považují stále za nestabilní. Zde je tedy nejvíce patrná změna oproti situaci v době pandemie, kde firmy z tohoto odvětví deklarovaly, že se jim situace v době pandemie covid-19 výrazně zhoršila.

Vztah mezi současnou situací firem a odvětvím, byl opět verifikován pomocí Fisherova exaktního testu, kde byl postup analogický jako v případě situace v průběhu pandemie. Výsledky jsou opět statisticky významné na 5% hladině (p-hodnota = 0,0074). Zamítáme tedy nulovou hypotézu a lze konstatovat, že vztah mezi odvětvím a současnou situací ve firmě je významný.

Tabulka 4.17 Současná situace ve firmě dle CZ-NACE (index)

Hlavní předmět podnikání CZ-NACE	1 nestabilní	2-	3-	4-	5 stabilní
45 Velkoobchod, maloobchod a opravy motorových vozidel	0,00	2,32	0,00	1,76	0,94
46 Velkoobchod, kromě motorových vozidel	2,39	0,00	1,01	1,04	0,84
47 Maloobchod, kromě motorových vozidel	2,60	1,12	0,82	0,85	0,34
49 Pozemní a potrubní doprava	0,00	0,00	3,40	0,00	0,94
55 Ubytování	0,00	2,06	3,02	0,00	0,00
56 Stravování a pohostinství	2,15	2,47	0,91	0,47	0,00
59 Činnosti v oblasti filmů, videozáznamů a televizních programů...	0,00	0,00	4,53	0,00	0,00
61 Telekomunikační činnosti	0,00	0,00	0,00	4,69	0,00
62 Činnosti v oblasti informačních technologií	0,00	0,00	0,91	2,34	1,13
63 Informační činnosti	0,00	0,00	0,00	0,00	3,78
66 Ostatní finanční činnosti	0,00	0,00	1,13	2,34	0,94
69 Právní a účetnické činnosti	0,00	1,12	0,41	0,85	2,06
70 Činnosti vedení podniků; poradenství v oblasti řízení	0,00	0,00	0,00	4,69	0,00
71 Architektonické a inženýrské činnosti; technické zkoušky a analýzy	0,00	1,77	0,65	1,34	1,08
73 Reklama a průzkum trhu	0,00	0,00	0,00	0,00	3,78
74 Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti	1,79	0,77	1,13	0,59	0,94
78 Činnosti související se zaměstnáním	7,16	0,00	0,00	0,00	0,00
81 Činnosti související se stavbami a úpravou krajiny	0,00	1,03	0,76	0,78	1,89
82- Administrativní, kancelářské a jiné podpůrné činnosti pro podnikání	0,00	0,00	0,00	1,56	2,52
90 Tvůrčí, umělecké a zábavní činnosti	0,00	0,00	4,53	0,00	0,00
91 Činnosti knihoven, archivů, muzeí a jiných kulturních zařízení	3,58	0,00	0,00	0,00	1,89
93 Sportovní, zábavní a rekreační činnosti	2,05	1,77	0,65	1,34	0,00
94 Činnosti organizací sdružujících osoby za účelem prosazování společných zájmů	3,58	3,09	0,00	0,00	0,00
95 Opravy počítačů a výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost	0,00	0,00	2,27	0,00	1,89
96 Poskytování ostatních osobních služeb	0,68	0,88	1,51	0,67	1,08

Zdroj: vlastní zpracování

Následně bylo zajímavé, dát skutečnost, zda je tento vztah statisticky významný a je nenáhodný, byla opět otestována Fisherovým exaktním testem. Výsledky testu (p-hodnota 0,0001) jednoznačně prokazují, že mezi situací před pandemií a současným stavem je významný vztah.

Takovýto vztah totiž lépe pomůže odhalit, zda došlo k nějakému posunu od pandemie po současnost a v jaké míře. Tuto situaci zobrazuje Graf 4.27.

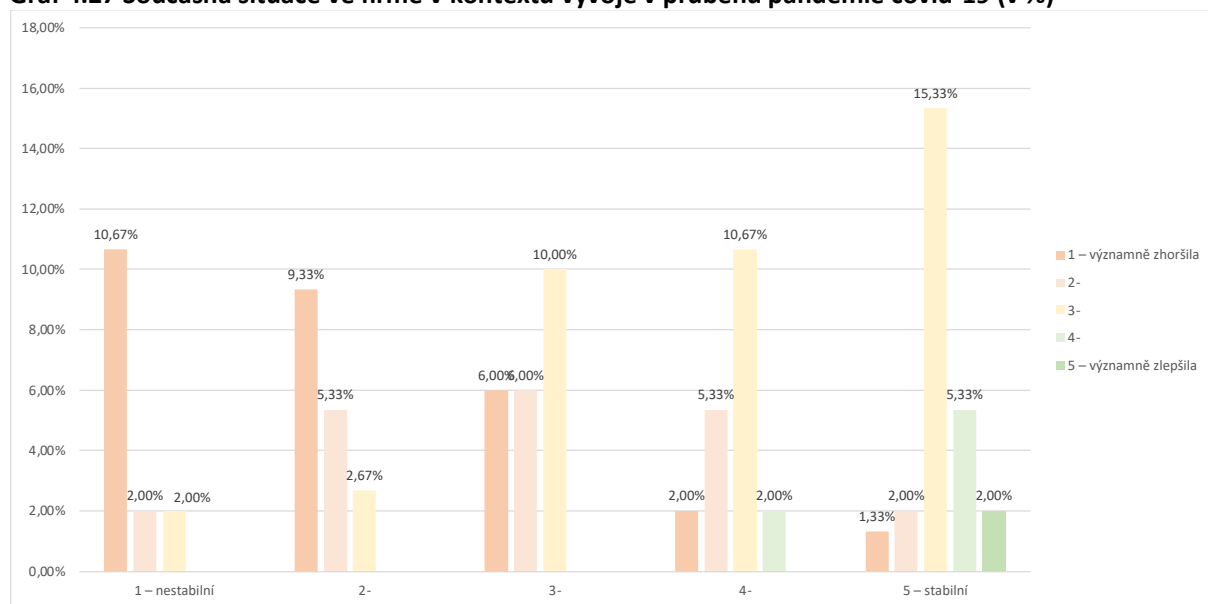
Všem firmám, kterým se situace před pandemií zlepšila, nyní svou současnou situaci označují jako stabilní, a ani jedna z těchto firem ji nevnímá jako nestabilní či neutrální. U 10,66 % firem se dokázala situace stabilizovat oproti situaci před pandemií, kdy se jejich situace zhoršila.

Nestabilní situaci ve své firmě pociťuje 4,67 % těch firem, které v průběhu pandemie hodnotily svou situaci neutrálně. 27,33 % firem, které měly tíživou situaci v průběhu pandemie přetrvávají obtíže v současnosti a situaci hodnotí jako nestabilní.

Souhrnem vzato pozitivní zprávou je, že u 36,66 % firem došlo ke zlepšení situace a její stabilizaci a pouze u 4,67 % firem došlo ke zhoršení situace.

Skutečnost, zda je tento vztah statisticky významný a je nenáhodný, byla opět otestována Fisherovým exaktním testem. Výsledky testu (p-hodnota 0,0001) jednoznačně prokazují, že mezi situací před pandemií a současným stavem je významný vztah.

Graf 4.27 Současná situace ve firmě v kontextu vývoje v průběhu pandemie covid-19 (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

Podíváme-li se do struktury našeho výběrového vzorku podle odvětví není situace ve všech firmách stejná, což umocňuje tvrzení, že ne vždy firma z odvětví, které bylo pandemií zastiženo nejvíc, se nedokázala přizpůsobit a pandemii překonat. Nelze tedy tvrdit, že některé firmy nacházející se v nejvíce postižených odvětvích musely být bezpodmínečně nestabilní či se nedokázaly přizpůsobit. Úspěch těchto firem je shrnut v příkladech dobré praxe v [subkapitole 6](#).

Přehled, o která odvětví se jedná je obsahem Tabulky 4.18, kde je zaznamenáno 5 situací napříč odvětvími CZ-NACE, a to:

- situace zůstala stejná – zhoršená nestabilní,
- situace se zhoršila – před tím neutrální stav v době pandemie nyní nestabilní,
- situace se nezměnila – stále neutrální stav,
- situace se zlepšila nyní neutrální stav – před pandemií zhoršená situace,

- situace se výrazně zlepšila – nyní stabilní/spíše stabilní stav, před pandemií zhoršená situace,
- situace se nezměnila – pořád stabilní/zlepšená situace.

Tabulka 4.18 Změny situace v odvětví před pandemií a v současnosti

Hlavní předmět podnikání CZ-NACE	Stejná zhoršená nestabilní	Zhoršila se – neutrální stav před/nyní nestabilní	Nezměnila se – neutrální stav	Zlepšila se – nyní neutrální/před zhoršená	Výrazně zlepšila se – před/nyní stabilní	Nezměnila se – pořád stabilní/zlepšená
45 Velkoobchod, maloobchod a opravy motorových vozidel	■	■			■	■
46 Velkoobchod, kromě motorových vozidel			■	■		
47 Maloobchod, kromě motorových vozidel	■	■	■		■	■
49 Pozemní a potrubní doprava				■		■
55 Ubytování	■			■		
56 Stravování a pohostinství	■	■		■	■	
59 Činnosti v oblasti filmů, videozáznamů a televizních programů, pořizování zvukových nahrávek a hudební vydavatelské činnosti				■		
61 Telekomunikační činnosti	■			■	■	
62 Činnosti v oblasti informačních technologií					■	■
63 Informační činnosti						■
66 Ostatní finanční činnosti	■		■		■	■
69 Právní a účetnické činnosti			■		■	■
70 Činnosti vedení podniků; poradenství v oblasti řízení				■	■	
71 Architektonické a inženýrské činnosti; technické zkoušky a analýzy	■		■	■	■	■
73 Reklama a průzkum trhu						
74 Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti	■		■	■	■	■
78 Činnosti související se zaměstnáním	■					
81 Činnosti související se stavbami a úpravou krajiny	■	■	■		■	■
82 Administrativní, kancelářské a jiné podpůrné činnosti pro podnikání					■	■
90 Tvůrčí, umělecké a zábavní činnosti				■		
91 Činnosti knihoven, archivů, muzeí a jiných kulturních zařízení					■	■
93 Sportovní, zábavní a rekreační činnosti				■		■
94 Činnosti organizací sdružujících osoby za účelem prosazování společných zájmů						
95 Opravy počítačů a výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost			■		■	■
96 Poskytování ostatních osobních služeb	■	■	■	■	■	■

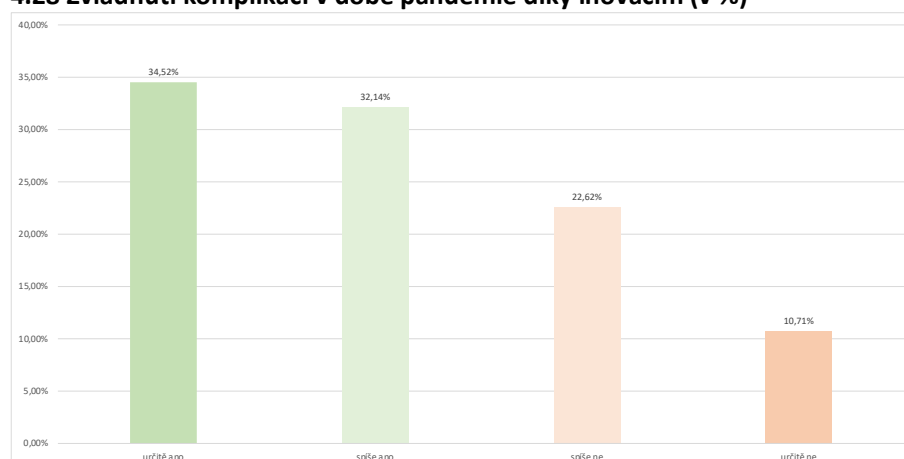
Pozn.: pokud je pole vybarveno situace nastala, prázdná buňka značí o absenci takovéto situace.

Zdroj: vlastní zpracování

V průběhu pandemie covid-19 měly firmy prostor na inovace a změny. Z velké části tyto inovace byly organizační, a byly zaměřené spíše na přizpůsobení se dané situaci, kdy byl omezen pohyb osob a většina komunikace se musela přesunout do online prostředí a zaměstnanci svou práci vykonávali z domova. Některé z firem však měly prostor i provést jiné procesní či produktové inovace, a dokonce i vylepšit svou marketingovou strategii (viz část 4.2).

V druhém běhu dotazníkového šetření měly firmy zhodnotit přínos inovací ve vztahu k pandemii covid-19 v rámci otázky „Domníváte se, že Vaší firmě alespoň některá/é z uvedených inovací pomohla/y zvládnout komplikace spojené s pandemickými opatřeními?“. Přehled odpovědí firem, které realizovaly inovace je uveden níže v Grafu 4.28. 66,67 % firem se domnívá, že díky zavedeným inovacím v průběhu pandemie covid-19 byly úspěšnější, což je poměrně pozitivní zjištění.

4.28 Zvládnutí komplikací v době pandemie díky inovacím (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

Je vhodné se také blíže podívat do struktury realizovaných inovací, resp. na skutečnost, které inovace nejvíce přispívají k úspěšnému zvládnutí komplikací (viz Tabulka 4.19). Produktová inovace nová na trhu nevíce přispěla ke zvládnutí komplikací v důsledku pandemie (90,33 %). Naopak nejméně se k tomu přičinily organizační inovace (74,14 %).

Tabulka 4.19 Zvládnutí komplikací v době pandemie díky inovacím – podle typu inovace (v %)

Zvládnutí komplikací díky inovacím	Typ inovace				
	Produktová nová na trhu	Produktová nová pro firmu	Procesní	Marketingová	Organizační
určitě ano	64,52	42,50	43,10	46,15	48,28
spíše ano	25,81	32,50	34,48	35,90	25,86
spíše ne	3,23	15,00	17,24	10,26	20,69
určitě ne	6,45	10,00	5,17	7,69	5,17
Celkový součet	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

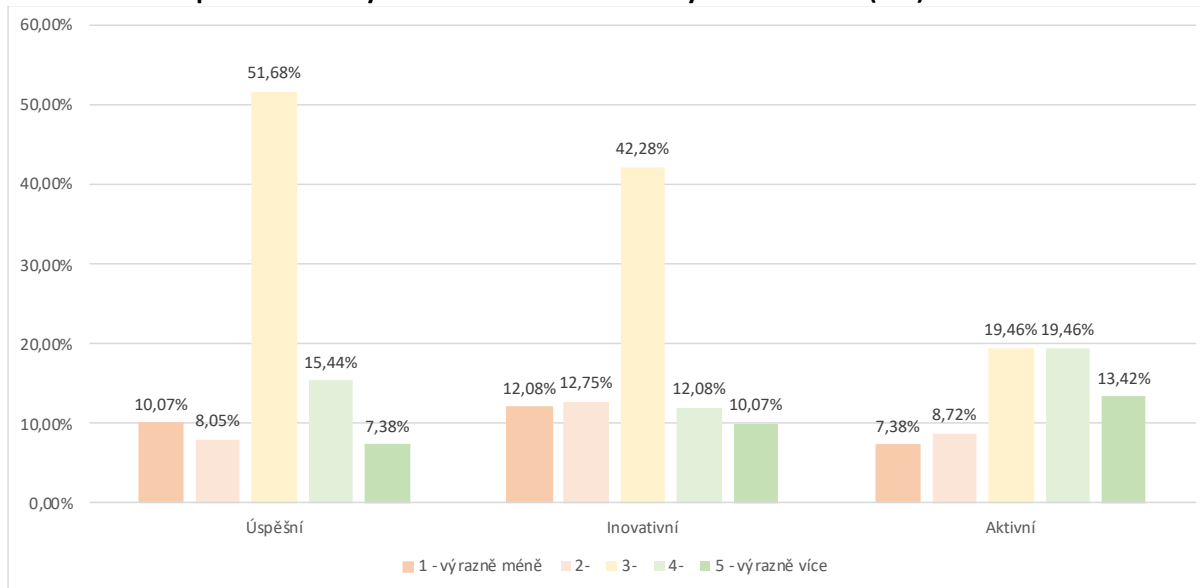
Shodně jako v prvním běhu dotazníkového šetření, byly firmy dotazovány na srovnání s konkurenty („Ve srovnání s většinou Vašich konkurentů, domníváte se, že jste v současnosti: aktivní, inovativní, úspěšnější“), které hodnotily dle Likertovy škály 1 - výrazně méně až 5 - výrazně více. Nyní lze tedy v omezené míře²⁶ komparovat situaci během pandemie a v současnosti.

Přehled současné situace je uveden v Grafu 4.29 a opět je zde zřejmé, že v případě úspěšnosti a inovativnosti převládají neutrální postoje vůči konkurentům, vyjma srovnání aktivního přístupu, kde jsou hodnoty shodné na stupnici 3 a 4. Proti situaci v době průběhu pandemie se však jedná o daleko vyšší míru. Je zřejmé v době pandemie covid-19 bylo daleko více firem ohroženo vzniklou situací, proto jejich přístup byl daleko intenzivnější.

Změny současné situace vnímání svých činností oproti konkurenci jsou uvedeny v Grafu 4.30, zde je zřejmý pokles, zejména v oblasti vnímání aktivního přístupu, což svědčí o stabilizovaném stavu. Jen o patrné množství (v rozmezí nárůstu cca o 1-4 p.b.), došlo k nárůstu ve vnímání úspěšnosti a inovativnosti.

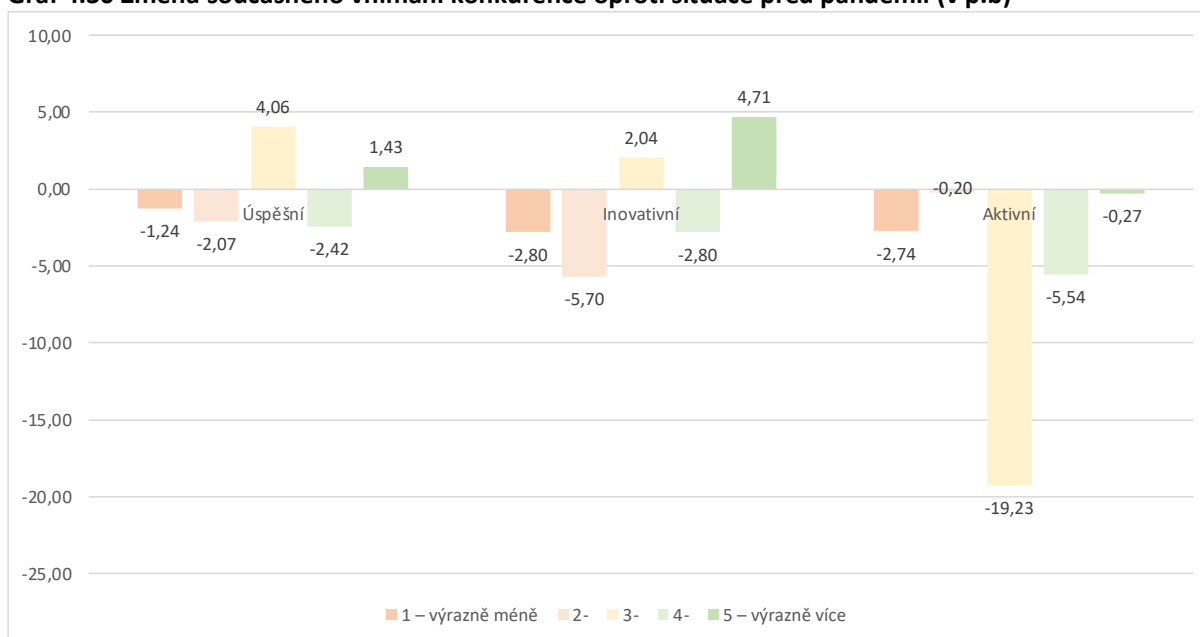
²⁶ Jedná se o neúplný panel tedy změny lze považovat za přesné v omezené míře.

4.29 Hodnocení postavení firmy ve srovnání s konkurenty v současnosti (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.30 Změna současného vnímání konkurence oproti situace před pandemií (v p.b)

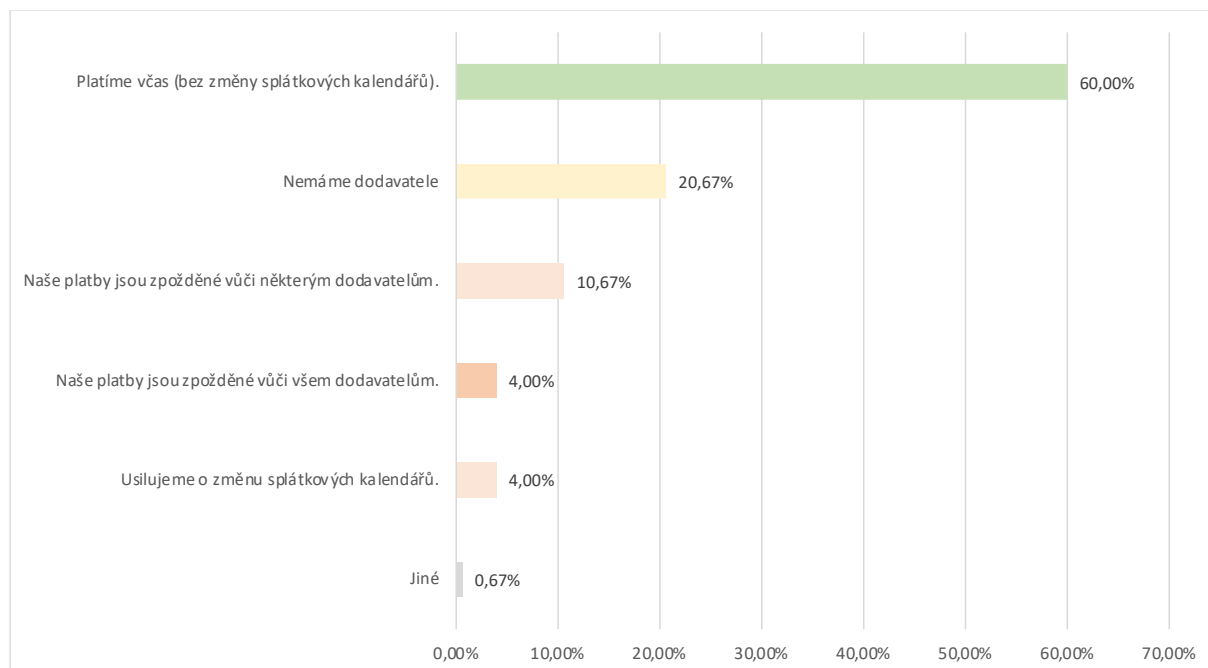


Zdroj: vlastní zpracování

Další posun, od pandemie k současnosti, který lze vysledovat, je v oblasti platební schopnosti firem vůči dodavatelům. Graf 4.31 znázorňuje současný stav plateb vůči dodavatelům, kde oproti situaci v pandemii došlo k nárůstu firem, které zpožďují platby vůči všem dodavatelům, v pandemii tato situace nastala pouze u 1,79 % firem. Zhoršení platební schopnosti lze připisovat důsledku růstu cen. U ostatních položek došlo k mírnému poklesu v rozmezí 2-3 p.b.

Je ale opět potěšující, že 60 % firem žádné platební komplikace vůči dodavatelům nemá, shodně jako v době pandemie, kdy to bylo 62,50 % firem (viz Graf 4.7).

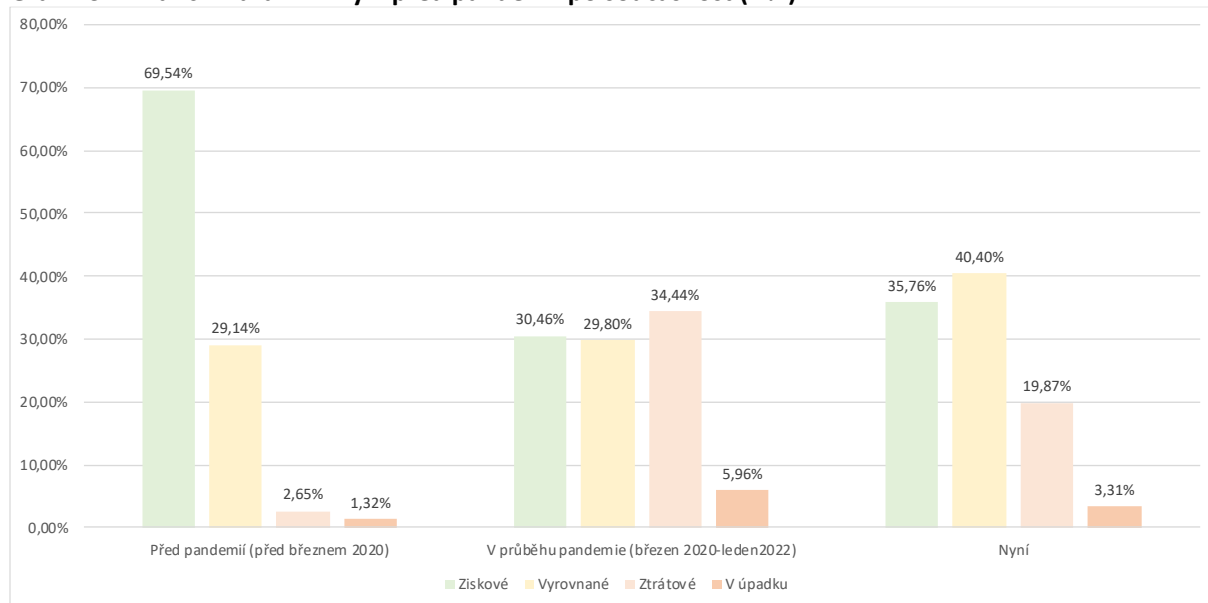
Graf 4.31 Postupy vůči dodavatelům v současnosti (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

Firmy dále měly možnost komparovat finanční zdraví své firmy, a to před pandemií, v průběhu pandemie a v současnosti, kde shodně hodnotily, zda bylo finanční zdraví ziskové, vyrovnané, ztrátové nebo v úpadku (viz Graf 4.32). Změna finančního zdraví firmy bude zřejmě trvalým negativním dopadem pandemie covid-19. Před pandemií 69,54 % firem hodnotilo své finance jako ziskové, v průběhu pandemie došlo k polovičnímu propadu a v současnosti je nárůst pouze nepatrný (o 5,3 p.b.). Na druhou stranou daleko více firem v současnosti hodnotí své finanční zdraví jako vyrovnané oproti situaci v průběhu pandemie, z čehož se dá usuzovat o postupné stabilizaci situace. V současnosti došlo také k poklesu firem, které v průběhu pandemie hodnotily své finanční zdraví jako ztrátové (pokles o 14,57 p.b) či v úpadku (pokles o 2,65 p.b.). Výchozí situace však pro tyto firmy byla daleko příznivější stejně jako pro ostatní.

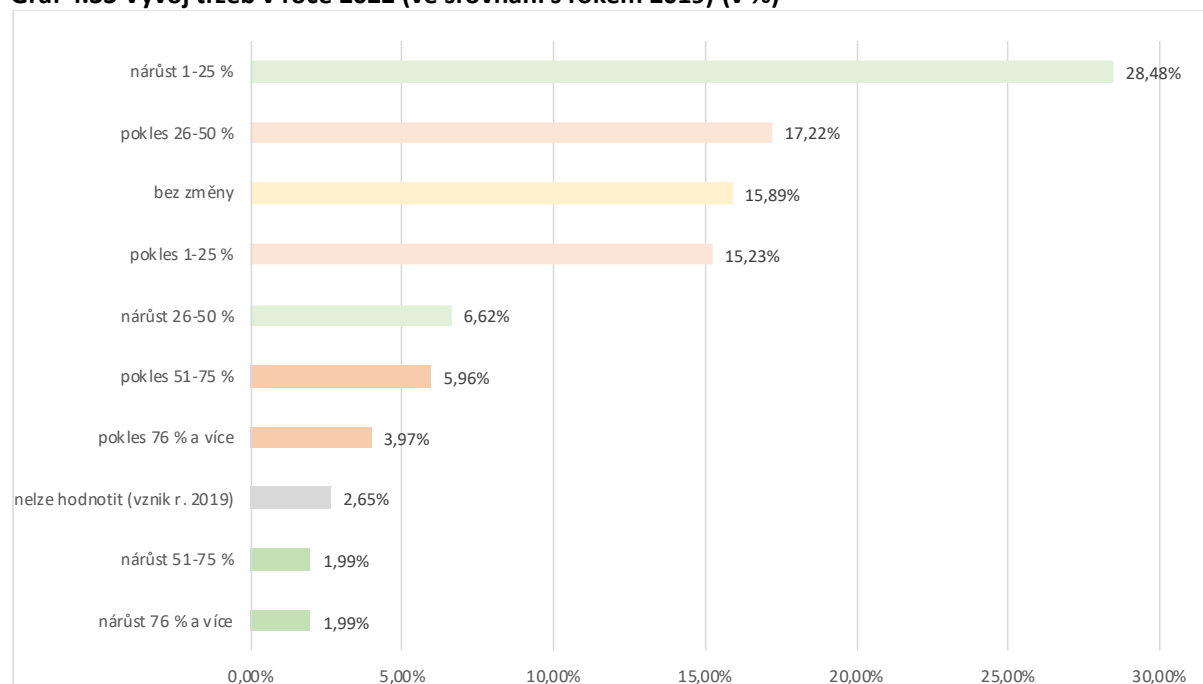
Graf 4.32 Finanční zdraví firmy – před pandemií po současnost (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

Výše popsanou situaci odráží také vývoj tržeb v roce 2022 ve srovnání s rokem 2019. Tuto situaci zobrazuje Graf 4.33, kde 28,48 % firem odhadovalo nárůst tržeb 1-25 % a 17,22 % firem naopak pokles tržeb v rozmezí 26-50 %, což je nárůst propadu tržeb o 4,12 p.b. oproti vývoje tržeb srovnání roku 2020 oproti roku 2019. Čtvrtinový propad tržeb odhadovalo 25,23 % firem a naopak pouze 1,99 % firem odhadovalo více než poloviční a tři čtvrtinový nárůst. V kontextu vývoje tržeb v roce 2020 oproti roku 2019 je daleko více firem s čtvrtinovým nárůstem a méně firem s poklesem v rozmezí 51 % a více, ale naopak daleko více firem s propadem tržeb v rozmezí 26-50 %.

Graf 4.33 Vývoj tržeb v roce 2022 (ve srovnání s rokem 2019) (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

Odhad vývoje tržeb byl také analyzován z pohledu odvětvové struktury (CZ-NACE) respondentů, a to pomocí indexovaných proměnných (viz Tabulka 4.20). Nejvyšší hodnoty indexů v oblasti propadu tržeb o více než 50 % byly vypočteny u následujících odvětví:

- **46 – Velkoobchod, kromě motorových vozidel;**
- **47 – Maloobchod, kromě motorových vozidel;**
- **49 – Pozemní a potrubní doprava;**
- **55 – Ubytování;**
- **56 – Stravování a pohostinství;**
- **95 – Opravy počítačů a výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost.**

Naopak více než 50% očekávaný nárůst tržeb byl shledán v případě následujících odvětví:

- **56 – Stravování a pohostinství;**
- **62 – Činnosti v oblasti informačních technologií;**
- **71 – Architektonické a inženýrské činnosti; technické zkoušky a analýzy**
- **69 – Právní a účetnické činnosti**
- **81 – Činnosti související se stavbami a úpravou krajiny;**

Pouze v případě odvětví **56 – Stravování a pohostinství** došlo k propadu tržeb o více jako 50 % i v předešlém období, avšak ovšem lze vidět, že tato situace není platná pro všechny firmy v daném odvětví. 50 % nárůst tržeb byl zachován v odvětví **81 – Činnosti související se stavbami a úpravou krajiny**.

Tabulka 4.20 Vývoj tržeb v roce 2022 (ve srovnání s rokem 2019) – dle odvětví (index)

Hlavní předmět podnikání podle CZ-NACE	Odhad vývoje tržeb v roce 2022 oproti roku 2019						nelze hodnotit	pokles 12-5 %	pokles 26-50 %	pokles 51-75 %	pokles 76 % a více
	bez změny	nárůst 1-25 %	nárůst 26-50 %	nárůst 51-75 %	nárůst 76 % a více						
45 Velkoobchod, maloobchod a opravy motorových vozidel	0,00	1,43	0,00	0,00	0,00	0,00	1,63	2,14	0,00	0,00	
46 Velkoobchod, kromě motorových vozidel	1,27	1,69	1,52	0,00	0,00	0,00	0,00	0,63	0,00	3,81	
47 Maloobchod, kromě motorových vozidel	0,52	0,69	1,25	0,00	0,00	0,00	1,19	2,08	0,00	3,11	
49 Pozemní a potrubní doprava	1,43	1,90	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,28	0,00	
55 Ubytování	0,00	1,27	0,00	0,00	0,00	0,00	2,17	0,00	5,71	0,00	
56 Stravování a pohostinství	0,00	0,38	1,37	4,57	0,00	3,43	1,30	1,14	1,71	3,43	
59 Činnosti v oblasti filmů, videozáznamů a televizních programů...	5,71	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
61 Telekomunikační činnosti	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5,71	0,00	0,00	
62 Činnosti v oblasti informačních technologií	0,57	1,52	2,74	0,00	4,57	0,00	1,30	0,00	0,00	0,00	
63 Informační činnosti	0,00	1,90	0,00	0,00	0,00	0,00	3,26	0,00	0,00	0,00	
66 Ostatní finanční činnosti	4,28	0,95	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
69 Právní a účetnické činnosti	1,56	1,73	0,00	4,15	0,00	3,11	0,59	0,00	0,00	0,00	
70 Činnosti vedení podniků; poradenství v oblasti řízení	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6,52	0,00	0,00	0,00	
71 Architektonické a inženýrské činnosti; technické zkoušky a analýzy	0,82	0,54	0,00	6,52	0,00	0,00	0,93	2,45	0,00	0,00	
73 Reklama a průzkum trhu	0,00	3,81	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
74 Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti	2,85	0,48	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,14	0,00	0,00	
78 Činnosti související se zaměstnáním	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	34,25	0,00	0,00	0,00	0,00	
81 Činnosti související se stavbami a úpravou krajiny	0,95	1,27	2,28	0,00	7,61	0,00	1,09	0,00	0,00	0,00	
82 Administrativní, kancelářské a jiné podpůrné činnosti pro podnikání	1,90	1,27	0,00	0,00	0,00	0,00	2,17	0,00	0,00	0,00	
90 Tvůrčí, umělecké a zábavní činnosti	0,00	3,81	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
91 Činnosti knihoven, archivů, muzeí a jiných kulturních zařízení	2,85	1,90	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
93 Sportovní, zábavní a rekreační činnosti	0,00	0,48	0,00	0,00	0,00	0,00	1,63	2,85	2,14	0,00	
94 Činnosti organizační sdružujících osoby za účelem prosazování společných zájmů	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5,71	0,00	0,00	
95 Opravy počítačů a výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3,26	0,00	8,56	0,00	
96 Poskytování ostatních osobních služeb	1,09	0,54	2,61	0,00	2,17	1,63	0,93	0,27	2,45	1,63	

Zdroj: vlastní zpracování

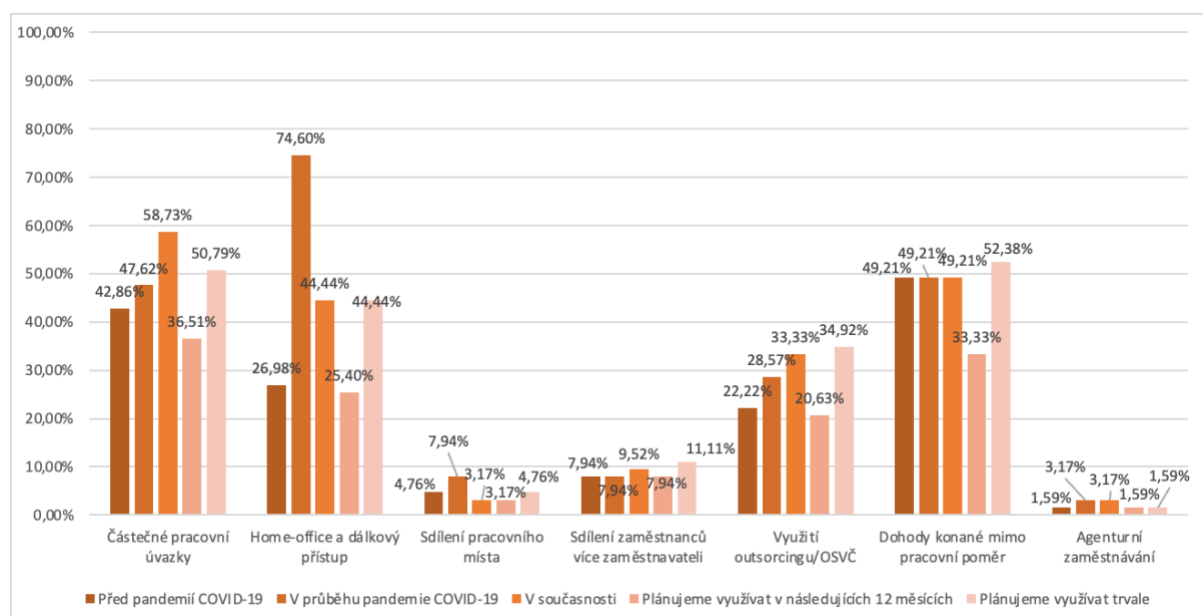
Jak již bylo několikrát zmíněno, rigidita českého trhu práce odráží nízkou četnost využívání flexibilních forem práce, proto bylo stěžejní pro výzkum zjistit, zda došlo v důsledku pandemie k posunu využívání flexibilních forem práce, a zda tyto změny budou trvalé. Situace v době covidu naštěstí urychlila legislativní kroky vlády správným směrem tak, aby mohlo být využívání např. částečných pracovních úvazků či home-office lépe využitelné.

Právě částečné pracovní úvazky, home-office společně s dohodami konanými mimo pracovní poměr jsou typem flexibilních forem práce, který je nejčastěji využíván v námi zkoumaném vzorku firem poskytující služby.

Při pohledu na Graf 4.34, je zřejmé, že je plánováno trvalé využívání všech typů flexibilních forem práce, a to převážně ve větší míře než před pandemií covid-19. V rámci home-office mnoho firem bylo nuceno přejít na tuto formu, a je otázkou, zda se jim tento typ práce osvědčil či nikoliv právě díky pandemii. Lze však usuzovat, že nebyť pandemie, možná by mnoho firem na home-office vůbec nepřistoupilo. Zde prezentované výsledky naznačují, posun ve využívání tohoto typu práce, a to z trvalého hlediska nárůstem o 17,46 p.b. oproti situaci před pandemií.

Změny, které přinesla pandemie covid-19 v kontextu flexibilních forem práce ať už v oblasti legislativní, či v míře jejich využívání lze považovat za persistentní.

Graf 4.34 Změna využívání flexibilních forem práce vývoj (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

Přehled odvětví, která plánují trvale využívat flexibilních forem práce je uveden níže v Tabulce 4.20, kde je uvedeno procentní vyjádření četností za každý sloupec, resp. typ flexibilní formy práce.

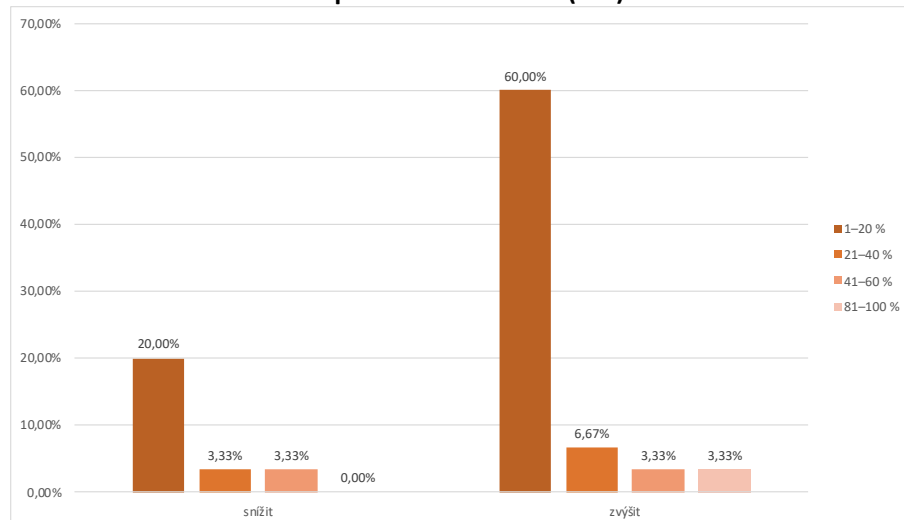
Tabulka 4.20 Plán využívání flexibilních forem práce dle CZ-NACE (index)

Hlavní předmět podnikání CZ-NACE	částečné pracovní úvazky	home-office	dohody konané mimo prac. poměr	outsourcing/ OSVČ	sdílení pracovního místa	sdílení zaměs. více zaměst.	agenturní zaměst.
45 Velkoobchod, maloobchod a opravy motorových vozidel			3,45				
46 Velkoobchod, kromě motorových vozidel	10,71	7,41	10,34				
47 Maloobchod, kromě motorových vozidel	10,71	7,41					
56 Stravování a pohostinství	7,14		6,90	5,56			
62 Činnosti v oblasti informačních technologií	10,71	25,93	17,24	22,22	33,33	33,33	
63 Informační činnosti		3,70	3,45				
66 Ostatní finanční činnosti	3,57	7,41	6,90				
69 Právní a účetnické činnosti	14,29	18,52	13,79	16,67	33,33	16,67	
71 Architektonické a inženýrské činnosti; technické zkoušky a analýzy	7,14	7,41	6,90	11,11			
74 Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti				5,56			
78 Činnosti související se zaměstnáním	3,57	3,70	3,45				100,00
81 Činnosti související se stavbami a úpravou krajiny	7,14	7,41	3,45	11,11			
82 Administrativní, kancelářské a jiné podpůrné činnosti pro podnikání	7,14	7,41	3,45	5,56		16,67	
90 Tvůrčí, umělecké a zábavní činnosti		3,70					
91 Činnosti knihoven, archivů, muzeí a jiných kulturních zařízení	3,57		3,45	5,56			
93 Sportovní, zábavní a rekreační činnosti	7,14		6,90	5,56	33,33	16,67	
96 Poskytování ostatních osobních služeb	7,14		10,34	11,11		16,67	
Celkový součet	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

Důležitým aspektem dopadu pandemie je její vliv na změnu zaměstnanosti. Agregovaná data prezentovaná v [části 2.1](#), naznačují dosavadní pokles počtu zaměstnanců především v odvětvích, která byla pandemií nejvíce zasažena (55 - Ubytování, 56 – Stravování a pohostinství). Proto se výzkum zabýval také plány v oblasti zaměstnanosti na další 12 nadcházejících měsíců. 63,74 % dotazovaných firem má v plánu zachovat počet zaměstnanců, 25,27 % firem plánuje počet zaměstnanců zvýšit a naopak 10,99 % firem má v plánu počet zaměstnanců snížit. V jakém objemu je uvedeno v Grafu 4.35, kde jsou prezentovány výsledky četností pouze za danou skupinu (snížit/zvýšit).

Graf 4.35 Plánovaná změna počtu zaměstnanců (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

Z velké míry by měl nábor zaměstnanců probíhat v odvětví **62 - Činnosti v oblasti informačních technologií**, ale také i v odvětví **56 – Stravování a pohostinství**. Naopak největší propouštění lze očekávat v odvětví **74 – Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti** a **47 – Maloobchod, kromě motorových vozidel**, ale také i v odvětví **56 – Stravování a pohostinství** (viz Tabulka 4.21).

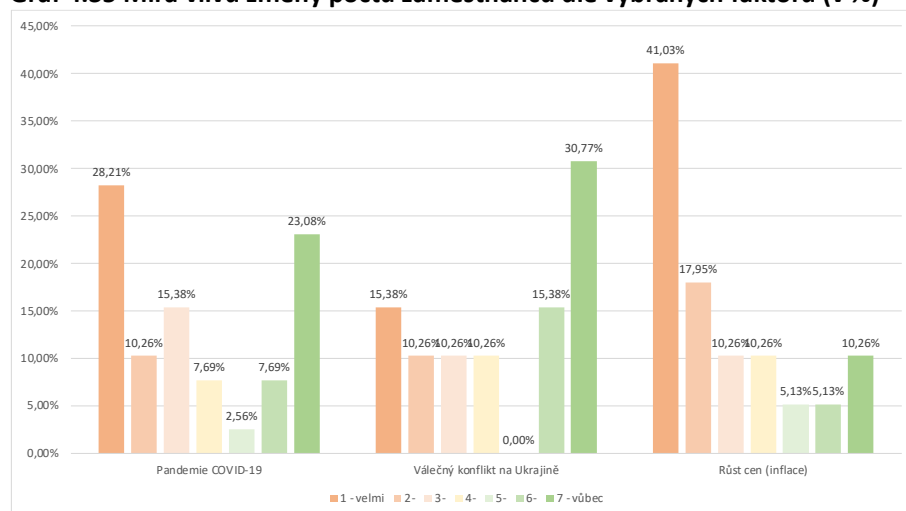
Tabulka 4.21 Plánovaná změna počtu zaměstnanců dle CZ-NACE (v %)

Hlavní předmět podnikání CZ-NACE	Zvýšit
45 Velkoobchod, maloobchod a opravy motorových vozidel	4,76
46 Velkoobchod, kromě motorových vozidel	4,76
56 Stravování a pohostinství	14,29
62 Činnosti v oblasti informačních technologií	19,05
63 Informační činnosti	4,76
66 Ostatní finanční činnosti	4,76
69 Právní a účetnické činnosti	9,52
71 Architektonické a inženýrské činnosti; technické zkoušky a analýzy	9,52
78 Činnosti související se zaměstnáním	4,76
81 Činnosti související se stavbami a úpravou krajiny	4,76
82 Administrativní, kancelářské a jiné podpůrné činnosti pro podnikání	4,76
93 Sportovní, zábavní a rekreační činnosti	9,52
96 Poskytování ostatních osobních služeb	4,76
Celkový součet	100,00
Hlavní předmět podnikání CZ-NACE	Snížít
46 Velkoobchod, kromě motorových vozidel	11,11
47 Maloobchod, kromě motorových vozidel	22,22
56 Stravování a pohostinství	11,11
74 Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti	33,33
94 Činnosti organizací sdružujících osoby za účelem prosazování společných zájmů	11,11
96 Poskytování ostatních osobních služeb	11,11
Celkový součet	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

Změnu v počtu zaměstnanosti lze opět převážně z velké míry připisovat inflačním změnám v ekonomice a následně pak přetrvávajícím důsledkům pandemie. Oslovené firmy měly možnost tuto skutečnost objasnit a hodnotit v rámci otázky „Do jaké míry je podle Vašeho názoru plánované/ý propouštění/nábor zaměstnanců ovlivněn níže uvedenými faktory?“, kde výsledky jsou prezentovány v Grafu 4.35.

Graf 4.35 Míra vlivu změny počtu zaměstnanců dle vybraných faktorů (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

5. Vyhodnocení kvalitativního výzkumu

Použité metody

Hlubkové rozhovory v souladu s projektovou žádostí navazují na realizovaná dotazníková šetření. Součástí dotazníkových šetření byla otázka na ochotu zapojení respondenta/firmy do další etapy výzkumu. Respondenti, kteří projevili ochotu zapojit se do další fáze výzkumu, byli nejprve kontaktováni aplikačním garantem, poté byli osloveni jednotlivými členy řešitelského týmu (v případě, že neodpověděli na první e-mail, tak jim byl zaslán připomínkový e-mail). Pro zajištění širšího spektra firem byly následně osloveny také firmy, které se nezapojily do dotazníkového šetření. Celkem tak bylo realizováno 10 rozhovorů. Rozhovory probíhaly osobně (ve firmách či v prostorách řešitele) nebo on-line. Rozhovory byly na základě souhlasu respondentů nahrávány a následně přepsány. Rozhovory probíhaly v listopadu a prosinci 2022.

Tabulka 5.1 Základní charakteristika subjektů

	Právní forma	Zaměření firem	Respondent	Počet zaměstnanců
AGENTURA LEVNÁ POJISTKA	s.r.o.	Pojišťovací zprostředkovatel	Jednatel	13 stály 6 DPP
Barrák music club	OSVČ	Hudební klub a organizátor koncertů a festivalů	Majitel	1 stálý 13 DPP
BLACK KALE	s.r.o.	Restaurace a výroba a prodej veganských produktů	Jednatel a majitel	10 (původně)
CK BEMETT	s.r.o.	Cestovní kancelář	Jednatel a spolumajitel	3
CZ testing institute	s.r.o.	Akreditovaná zkušební laboratoř	Jednatel a vedoucí zkušební laboratoře	10
Černá louka	s.r.o.	Pořádání akcí, správa majetku, informačních služeb, destinační management	Jednatel	55 stálých 20 brigádníků
Kabelkový slon	OSVČ	Výroba a prodej oděvů a doplňků	Majitel	bez zaměstnanců
Kvados	a.s.	Vývoj softwaru	HR manažerka	120
OK – CONSULT	s.r.o.	Účetnictví a daňové poradenství	Jednatelka a majitelka	1 + 2 dohody
Pizzerie a Brazilian Grill	OSVČ	Restaurace	Provozní	1-5 zaměstnanců

Struktura rozhovorů ([Příloha č. II](#)) vycházela ze struktury dotazníku.

- Základní informace o firmě
- Dopad pandemie
- Aktuální politická/ekonomická situace a reakce na ni
- Flexibilní formy práce
 - Obecně
 - Částečné pracovní úvazky
 - Home-office
 - Dohody o provedení práce (případně dohody o pracovní činnosti)
 - Sdílená pracovní místa
 - Agenturní zaměstnávání
 - Outsourcing
 - Sdílení zaměstnanců více zaměstnavateli
- Perspektivy budoucího vývoje

5.1. Pandemie covid-19 a její dopad na firmy

▪ Dopad pandemie na zaměstnance

Firmy se snažily udržet zaměstnance, přesto došlo v některých firmách k propouštění či neprodloužení smluv/dohod. Důležitým faktorem byla loajalita zaměstnanců.

▪ Inovace

Většina firem dokázala na situaci reagovat iniciativně a proaktivně. Firmy prokázaly vysokou odolnost a flexibilitu. V rámci možností využívaly příležitosti k zavedení nových služeb a k inovacím stávajících služeb. Spektrum inovací bylo velice široké, rozhodně se nejednalo pouze o rozšiřování on-line služeb. V některých případech byly inovace spojeny s vyššími investicemi. Klíčové pro inovace bylo vytváření nových partnerství s dalšími subjekty.

▪ Náročnost manažerských procesů

Firmy měly často nastaveny procesy a systémy řízení, které jim umožnily rychle reagovat, přesto míra nejistoty a rychlá změna nařízení znemožňovaly predikci a plánování.

▪ Co se firmám povedlo

Jedním z klíčových úspěchů firem bylo samotné udržení zaměstnanců a přežití firmy. Řada firem považuje za úspěch adaptabilitu a flexibilitu, která jim umožnila nabízet nové či inovované služby.

▪ Co se firmám nepovedlo

Polovina firem zpětně nevidí žádnou podnikatelskou chybu z doby pandemie covid-19. Některým firmám se z jejich pohledu nepodařilo využít prostor, který vytvořila opatření z doby pandemie (např. možnost rekonstrukce či stěhování). Ze širšího pohledu některé firmy nemohly realizovat svoji vizi či projekty. V jednom podnikatel vidí zpětně chybu v delegování pravomocí a v tom, že neprovedl administrativní rozdělení firmy na dvě společnosti, aby mohl čerpat programy na podporu podnikatelů.

Tabulka 5.2 Pandemie covid-19 z pohledu podnikatelů

	Dopad na zaměstnance	Inovace / zavedení nových služeb	Náročnost manažerských procesů	Co se povedlo	Co se nepovedlo
AGENTURA LEVNÁ POJISTKA	Vzájemná podpora a pomoc dle možností jednotlivých pracovníků, projevená loajalita	Ne	---	Zajištění provozu kanceláře pro klienty (podnikání postaveno na osobním kontaktu)	Nic
Barrák music club	Loajální zaměstnanci nepropouštěli →	Vznik České obce hudební Streamování (příliš nefungovalo) Vznik Barrák Music Hrad Rozvoj využití dotací	Náročnost orientace v dotačních programech a jejich administrace <i>Ze mě se stal z manažerského pohledu dotační specialista, ten proces byl opravdu náročný.</i>	Organizace festivalu Barrák Music Hrad	Částečně nevyužitý potenciál pro opravu klubu <i>Mohli jsme opravit klub, ale ostatní kolegové se snažili si zajistit své živobytí. Myslím si, že jsme vše zvládli dobře.</i>
BLACK KALE	Snížení počtu zaměstnanců Výměna personálu	Výroba burgerů a jejich distribuce po ČR Rozšíření e-shopu	Stres Nepredikovatelnost	Být flexibilní Navázání nových obchodních spolupráce, nové produkty, inovace, udržení personálu	Příliš mnoho delegovaných kompetencí, omezená kontrola nad podnikáním Administrativní rozdělení firmy <i>Zpětně bych založil dvě s.r.o.</i>
CK BEMETT	Propuštění dvou zaměstnanců	---	Bez výrazné změny Odpovědní a samostatní zaměstnanci Posílení technického řešení pro vzdálený přístup	Přežití firmy a udržení většiny zaměstnanců <i>Už jen to, že fungujeme dál, se ztrátou dvou lidí jsme to přežili, což vnímáme jako hodně pozitivní. Jsme rádi, že to takto dopadlo, protože máme dlouhou historii, takže bychom těžko končili. Dělalí jsme vše proto, abychom to udrželi. I zaměstnanci to pochopili a akceptovali snížení platu. Loajalita zaměstnanců byla hodně silná.</i>	Nic <i>Udělal jsem to, co bylo v tu chvíli nutné udělat. Nevím o ničem, co bych měl udělat jinak. Když to znovu přijde, tak zase člověk narazí na jiná úskalí. Ale žádnou výraznou změnu bych v rozhodnutí neřešil. Šlo to tak, jak bylo potřeba, dá se říct ze dne na den</i>

CZ testing institute	Stejný počet zaměstnanců	Zvýšení přidané hodnoty pro zákazníka Nové služby (nákup nového testovacího zařízení, poskytování poradenství aj.)	Řízení založené na řetězení cílů Nedošlo ke změně během pandemie	Naplnění strategie a vize <i>Marketingová strategie, Noví zákazníci, nové služby, doplnění byznys strategie, větší export, rozšíření portfolia zkoušek, reakreditace na novou normu, rozvoj spolupráce (klastry, VŠ aj.), dovybavení laboratoře</i>	Zdržení realizace některých projektů
Černá louka	Snížení počtu zaměstnanců přirozenými odchody a zrušením dvou informačních center (bez ohledu na covid-19)	Využití kapacit a prostor pro vybudování očkovacího centra Správa nemovitostí	Zvládnutí chaotičnosti nařízení, firemní procesy byly přednastaveny (včetně systému práce na home office)	Nalezení nových příležitostí (výstavba a provoz očkovacího centra, správa nemovitostí) Udržení zaměstnanců	Realizace koncepce/vize <i>Dá se to určitě najít, protože my jsme měli nastavenou nějakou strukturu, nějakou vizi, kam chceme kráčet dále. [...] Došlo vlastně k rozbití té koncepce, kterou jsme nastavili a té strategie, která byla docela rozumně nastavená. Začalo se v roce 2019 a na začátku roku 2020 ukazovat, že toto je nějaká cesta. A teď už hledáme jiné cesty opět.</i>
Kabelkový slon	---	Šití a prodej látkových roušek Flexibilita	---	---	Nic <i>Nenapadá mě nic, co bych mohl vylepšit.</i>
Kvados	Omezení poskytovaných benefitů Propuštění jednotek pracovníků Pracovníci zvyklí pracovat z domu	Posilování zaměření na robotizaci a automatizaci	---	Reagovat na rychle se měnící opatření a nařízení	Nic
OK – CONSULT	Stejný počet zaměstnanců	---	Zaběhnutý systém, nedošlo ke změně	Přežít (i zdravotně, majitelka je starší)	Nedokončení stěhování, likvidace dokladů, archivace
Pizzeria a Brazilian Grill	Neprodloužení smluv na dobu určitou. Odchod brigádníků	Rozvoz	---	Udržení zákazníků, získání nových díky rozvozu	Udržení zaměstnanců (zaměstnanci odešli do jiných oborů)

5.2. Aktuální politická/ekonomická situace a reakce na ni

▪ Dopad aktuální politické/ekonomické situace

Aktuální politická/ekonomická situace dopadá v zásadě na všechny firmy v oblasti cen energií. V tomto ohledu se přirozeně odráží energetická náročnost provozu jednotlivých firem. V důsledku inflace roste tlak na zvyšování mezd. Firmy většinou očekávají pokles poptávky v roce 2023. Současná situace se vyznačuje vysokou mírou nejistoty, která znemožňuje predikovat další vývoj.

V případě jedné firmy vedla současná situace v návaznosti na situaci z období pandemie covid-19 k rozhodnutí ukončení podnikání. K tomuto rozhodnutí přispěly vedle externích vlivů také interní faktory.

▪ Realizovaná opatření

Firmy na situaci reagují zejména v oblasti energetických úspor. Některé však jednájí proaktivně a hledají cestu v optimalizaci procesů a získávání nových zákazníků.

Tabulka5.3 Aktuální politická/ekonomická situace a reakce na ni

	Dopad na podnikání	Opatření
AGENTURA LEVNÁ POJISTKA	Růst cen energií – částečný dopad, není ohrožující Hrozba potenciální snížení pojistek v důsledku šetření obyvatelstva	---
Barrák music club	Růst počtu zákazníků <i>Podle mě je to tím, že lidé jsou znechucení tím, jak kolem sebe poslouchají stále negativní zprávy, což na tom koncertě není, navíc zde není prostor diskutovat o současné situaci, na koncertě se poslouchá hudba a prostor na tuto diskusi není. Také se domnívám, že tím, jak lidé musí šetřit, tak začali omezovat návštěvu klasických hospod a raději to pivo skloubí i s kulturním zážitkem.</i> Energie: <i>To zatím nevím, vyúčtování má dojít až za tři měsíce. Každý rok jsem měl přeplatky, ale letos je neočekávám.</i> <i>Zatím žádné [problémy], uvidíme, kam se současná situace vyvine. Doufám, že na jaře válka skočí a bude veliký večírek, jako 20. léta po španělské chřipce.</i>	Dílčí <i>Žádná velká opatření. Akorát jsme zrušili předprodej vstupenek dlouho dopředu. Kdy na základě předprodejů se mnohdy rušili koncerty a dostávali jsme se do začarovaného kruhu, kdy například ten prodej mnohdy stoupl až v poslední dny. Neustále zrušené koncerty odrazují zákazníky od příští koupě.</i>
BLACK KALE	Pokles tržeb v důsledku nejistoty z budoucího vývoje, negativní spotřebitelská očekávání Růst nákladů Rezervy vyčerpány v době covidové pandemie Chybné manažerské rozhodnutí – pozdní reakce zodpovědných osob, omezená možnost přítomnosti v důsledku rodinných problémů <i>Tak hlavní problém je ekonomika. Prostě nás to ekonomicky úplně sežralo. Není z čeho brát.</i>	Úprava cen, zdražování, optimalizace personálu, omezení otevírací doby <i>Tak já jsem se snažil do poslední chvíle. Snažili jsme se zdražovat, upravovat, optimalizovat personál. Prostě jsme se fakt snažili.</i>
CK BEMETT	Omezení podnikatelských aktivit (hodně aktivit se zaměřovalo na Rusko) Růst cen energií má omezený dopad – jedna kancelář a stánek na letišti Tlak na zvyšování mezd	--
CZ testing institute	Nárůst cen energií Omezený dopad zakázek z Ruska	Úspory spotřeby energií Úspory v oblasti nákladů na IT, softwaru, zrušení subdodávek, Důraz na akvizici nových zákazníků Digitální audit (Digi Audit), integrace softwaru, digitalizace procesů ve vazbě na zákazníka

	Dopad na podnikání	Opatření
Černá louka	<p>Nárůst cen energií</p> <p>Vysoká míra nejistoty</p> <p><i>Máme rok nula. A budeme reagovat. Budeme pokračovat v práci, kterou umíme a budeme reagovat na věci, které přinese doba. A budeme se snažit přizpůsobit, jak my, tak se budeme pokoušet vyjít vstříc, pokud to půjde, našim klientům a prostě budeme hledat cestu. To je asi to nejdůležitější.</i></p> <p><i>Problémy, ta to je ta nejistota právě u klientů, kdy oni doopravdy neví. My jsme součástí nějakého širšího marketingu firem nějaké prezentace, nějakých firemních akcí, ať už prostor pro teambuldiny, setkání se zaměstnanci, večírky a podobně. A toto jsou často položky, které jsou pro ty firmy zbytečné a ve chvíli, kdy se začne šetřit nebo firma je donucena začít více šetřit, protože nějaké rozumné nakládání s financemi je naprosto normální, to asi nemusíme úplně zmiňovat, ale kdy firma bude hledat úspory v nákladech, tak to jsou jedny z prvních položek, na které se sahá. A to je pro nás asi to největší nebezpečí.</i></p>	<p>Úspora spotřeby energií (světlo, úprava topných křivek)</p> <p>Úvahy o energetické soběstačnosti (fotovoltaický park)</p> <p>Dlouhodobý rozvoj území Černé louky a Ostravskoslezského hradu</p>
Kvados	<p>Nárůst cen energií, inflace</p> <p>Tlak na růst mezd</p> <p>Výhoda vlastního zdroje energií</p>	---
OK – CONSULT	<p>Očekávaný dopad v budoucnu</p> <p><i>Naše klienty to zatím také nijak neovlivnilo, spíše bude dopad v delším časovém horizontu. Očekáváme dopady v příštím roce, kdy velmi pravděpodobně dojde ke snížení obrátu našich klientů a sekundárně to zasáhne i nás.</i></p>	<p>Zvýšení cen pro některé klienty</p> <p><i>V podstatě já jsem překvapena, že klienti pořád fungují bez problémů, že mají pořád stejně tržby, takže se jim daří a zvýšení cen nevnímají negativně.</i></p>
Pizzerie a Brazilian Grill	<p>Růst cen a energií (výhoda topením dřevem, včetně ohřevu vody)</p> <p>Potenciálně nižší tržby v důsledku šetření obyvatelstva</p>	---

5.3. Flexibilní formy práce obecně

▪ Využívání flexibilních forem práce

Všichni zaměstnavatelé flexibilní formy práce využívají. Využívané formy se liší dle charakteru poskytovaných služeb. Někteří zaměstnavatelé flexibilní formy práce vnímají komplexně jako celý soubor možností, pro jiné představují spíše jednotlivé formy, které využívají nejčastěji (zejména home office, dohody, částečné pracovní úvazky).

▪ Dopad pandemie covid-19 na využívání flexibilních forem práce

Přes velký dopad pandemie covid-19 na podnikání, neměla pandemie z pohledu zaměstnavatelů na využívání flexibilních forem práce vliv, event. minimální vliv.

▪ Vnímání flexibilních forem práce

Pro některé zaměstnavatele se jedná o standard, jiní ho stále vnímají jako benefit.

Vnímání flexibilních forem práce jako nástroje k udržení zaměstnanosti není příliš obvyklé, takto se vyjádřili pouze dva zaměstnavatelé. Tato skutečnost je dána situací na trhu práce, kdy mají zaměstnavatelé problém se získáním a udržením zaměstnanců.

Tabulka 5.4 Flexibilní formy práce obecně

	Využívání	Specifikace	Změna během covidu	Benefit	Nástroj k udržení zaměstnanosti
AGENTURA LEVNÁ POJISTKA	Ano	<p>Omezeně. Možnost částečných úvazků</p> <p><i>Náš business model tomu moc neodpovídá tím, že je to prostě kamenná kancelář s otevírací dobou.</i></p>	<p>Ne</p> <p><i>Pandemie na můj postoj moc vliv neměla, i když jsme viděli, že některé úkony jde dělat z domu.</i></p>	<p>Částečně</p> <p><i>Jestli je to benefit, je hodně individuální a hodně záleží na potřebách zaměstnance a tom, co potřebuje ta profese, kterou zastává.</i></p>	---
Barrák music club	Ano	<p>Ano</p> <p><i>Jako zaměstnavatel je hojně využívám. Hodnotím je kladně.</i></p>	<p>Ne</p> <p><i>FFP jsem využíval již před pandemií. Platím opravdu za odvedenou práci, tedy DPP jsou stěženi, vyžaduje to můj charakter podnikání. Provoz máme jen když jsou koncerty.</i></p>	<p>Ano</p> <p><i>Pro zaměstnance určitě, je to pro ně benefit, je to jejich doplňková činnost. U nás je práce dost nárazová, nelze ji brát jako hlavní zdroj příjmů</i></p>	Ano

	Využívání	Specifikace	Změna během covidu	Benefit	Nástroj k udržení zaměstnanosti
BLACK KALE	Ano	<p>Omezení</p> <p><i>My tady máme více těch útvarů. Moje operativní manažerka dělala z domu. Já jsem taky dělal z domu. I manželka. Výroba, e-shop se dá trochu řídit z domu, ale lidi na výrobu, balení, vaření tady musí být fyzicky.</i></p>	<p>Minimálně</p> <p><i>Akorát ten home office se zavedl na e-shop atd.</i></p> <p><i>[...] Překážky jsou dány způsobem podnikání. Jsme výrobní firma, jinak to nejde, než to připravit tady. E-shop by se dal třeba outsourcovat do nějakého skladu, ze kterého by to distribuovali, to by se dalo. Ale my nejsme velký e-shop, takže stačí, aby to dělal skladník tady, který ve volném čase mohl třeba pomoci s vakuováním burgerů apod. Takže tak to tady fungovalo, všichni si pomohli, kde bylo třeba. Za to jsme vděčný.</i></p>	---	---
CK BEMETT	Ano	<p>Pozitivní přístup k FFP</p> <p><i>Můj postoj je kladný, což souvisí s charakterem našeho odvětví. Dneska už jsme schopni fungovat v mobilu, tabletu, odkudkoliv. I zákazníci předpokládají, že nás nepotřebují zastihnout v kanceláři, ale potřebují, aby se jim na konci někdo ozval. [...] Když potřebujeme flexibilně někoho zaměstnat, řešíme dohody.</i></p>	Ne	<p>Standard</p> <p><i>U nás je to spíše standard. U nás to bylo i dřív, jenom to rozšiřujeme. Není to bráno jako benefit. Hodně to souvisí s tou technologií, kdy dříve si to člověk nedokázal představit – byly papírové letenky, které se musely tisknout, člověk musel mít pevnou linku, specializované programy, které šly třeba nám na jednom počítači, dnes už je to úplně někde jinde. Ta forma práce, co se týká místa, souvisí s technologiemi.</i></p>	---

	Využívání	Specifikace	Změna během covidu	Benefit	Nástroj k udržení zaměstnanosti
CZ testing institute	Ano	<p>Dle možností</p> <p><i>My je využíváme, jak celých, tak zkrácených úvazků. [...]</i></p> <p><i>Já jsem k tomu otevřený a co to jde, tak to využíváme.</i></p>	<p>Spíše ne</p> <p><i>Ani ne. Já bych řekl, že po covidu je to horší. Mělo by to být z logiky věcí naopak, ale je to horší. Já se potýkám s tím, že nemůžu sehnat lidi, lidi nejsou ochotni pracovat, nejsou ochotni za práci dojíždět. Ani na částečné úvazky.</i></p>	<p>Ano</p> <p><i>Já si myslím, že to benefit. Nevím, jestli si to myslí oni, možná jak kdo. Ale myslím, že zaměstnanci jsou spokojeni. Máme tady pružnou pracovní dobu. A víceméně je důležité, aby byly zakázky hotové, aby byli zákazníci spokojeni. A já pak neřeším, jestli dělají o hodinu déle nebo kratší dobu. Samozřejmě zákonný fond pracovní doby dodržujeme.</i></p>	<p>Neřeší</p> <p><i>To my jsme zatím nemuseli řešit, že bych měl nedostatek zakázek a podobně a musel nechat lidi doma, tak to ne, spíše naopak.</i></p>
Černá louka	Ano	<p>Flexibilně dle potřeby a požadavků zaměstnance</p> <p><i>My jsme poměrně, dejme tomu v rámci infocenter, poměrně mladá firma, takže máme spoustu nebo docela hodně kolegyň, které buďto odcházely na rodičovskou dovolenou nebo právě jsou na rodičovské dovolené. Mají se vracet z rodičovské dovolené a s tím návratem jsou vždycky spojeny některé věci, které dříve ty ženy nezažívaly. To se dá říci i o tatínkovi, oba dva se starají o děti. Ten časový fond člověka už není tak flexibilní, jak býval, často se domlouváme na polovičních úvazcích. [...] Tím, že máme již dlouho zavedené vzdálené přístupy, tak v případě, že máme nějakou pracovní náplň, máme šikovného zaměstnance nebo zaměstnankyni, kteří mají zájem pracovat i během rodičovské dovolené nějakým způsobem, tak jsme schopni realizovat i toto.</i></p>	---	<p>Benefit založený na důvěře</p> <p><i>No v podstatě nám nezbývá nic jiného než ty flexibilní formy práce využívat. Já osobně to беру i nějakou nějaký zaměstnanecký benefit. Vnímám to jako benefit, který je samozřejmě založený na vzájemné důvěře</i></p>	<p>Ano</p> <p><i>Je to součást nějakého většího celku. Já si spíš naivně myslím, že doopravdy tím, že jdeme tou malou rodinnou firmou, která je založena na mezilidských vztazích. My nejsme korporát a ani si na něj nebudeme hrát, takže ty vazby jsou tady daleko jednodušší, daleko přímější. Takže to je asi největší deviza zaměstnání u nás ve firmě. A samozřejmě možnost pracovat z domu, zavedení sick day a podobné věci jsou doopravdy taková nadstavba, takový benefit.</i></p>
Kvados	Ano	<p>Převážně home office</p> <p><i>U nás asi nejvíc, co je využíváno, tak je home office.</i></p>	---	<p>Spíše standard než benefit</p>	---

	Využívání	Specifikace	Změna během covidu	Benefit	Nástroj k udržení zaměstnanosti
OK – CONSULT	Ano	<p>Výhody malé firmy</p> <p><i>Vzhledem k naší velikosti, nemám žádný problém s FFP. S manželem se vždy domluvíme a druhá kolegyně je plně flexibilní. Nemám vůbec v úmyslu někoho kontrolovat, fungujeme na flexibilním principu.</i></p>	<p>Ne</p> <p><i>Můj postoj se ani během covidu nezměnil. Je to ale dáno situací ve firmě a naší velikostí</i></p>	---	---
Pizzerie a Brazilian Grill	Ano	<p>Dohody a částečné úvazky</p> <p><i>Home office u nás jako nejde aktivovat vůbec, to je nepředstavitelné. A jinak máme tady starý personál, který má normální smlouvy, ale pokud je to možné, a pokud potřebujeme na akce, tak brigádně využíváme pořád dohody. Takže kromě těch částečné úvazky.</i></p>	<p>Ne</p> <p><i>Je to limitováno oborem. [...] Upřednostňujeme taky pořád dohody, protože nám to řeší nárazovou potřebu zaměstnanců.</i></p>	<p>Ano</p> <p><i>Když je to oboustranně výhodné, tak je to benefit určitě.</i></p>	<p>Ano</p> <p><i>Asi jo, třeba bez dohod bychom nemohli fungovat.</i></p>

5.4. Home office (1. část)

▪ Využívání home office

Home office využívají s výjimkou jedné firmy (restaurace) všichni zaměstnavatelé. Rozšíření využívání home office je dáno zejména charakterem podnikatelské činnosti.

▪ Změna v době pandemie covid-19

V době pandemie došlo k částečnému rozšíření home office, oproti možným předpokladům však nedošlo příliš ke změně přístupu k této flexibilní formě práce. U zaměstnavatelů, kteří home office poskytovali již před pandemií, šlo spíše o jeho rozšíření v důsledku dodržení opatření. Zaměstnavatelé, kteří home office využívali omezeně nebo vůbec, pouze umožnili některým zaměstnancům v době pandemie občasnou práci z domu.

▪ Výhody a nevýhody

Mezi hlavní výhody patří logicky flexibilita ve využívání času zaměstnance a posilování vztahů a důvěry mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. V době pandemie bylo výhodou i omezení kontaktů a snížení rizika nákazy virem SARS-CoV-2. Mezi nevýhody zaměstnavatelé uváděli větší náročnost při řízení zaměstnanců, sníženou možnost kontroly či omezenou rychlost rozhodování a domluvy.

▪ Potíže a opatření při zavádění home office

Protože firmy měly často předchozí zkušenost s home office, neuváděli zaměstnavatelé žádné větší problémy s jeho zaváděním/rozšířením v době pandemie covid-19. Jedna firma řešila záležitost s ošetřením dohody o home office. Jeden zaměstnavatel uvedl, že někteří zaměstnanci mohli mít problém přizpůsobit se novému stylu práce a komunikace.

Tabulka 5.5 Home office (1. část)

	Využívání home	Změna ve využívání HO během pandemie	Výhody	Nevýhody	Potíže a problémy při zavádění
AGENTURA LEVNÁ POJISTKA	Omezeně majitel <i>Zaměstnankyně musí být na pobočkách, na tom je založený náš byznys.</i>	Nezměnila <i>V home-office se dají vyřizovat maximálně administrativní věci.</i>	---	---	---
Barrák music club	Využití zejména při plánování akcí	Ne	Flexibilita	Obecně omezená možnost kontroly výkonu V případě firmy lze vzhledem k charakteru činnosti výkon kontrolovat	Ne
BLACK KALE	Omezeně <i>My tady máme více těch útvarů. Moje operativní manažerka dělala z domu. Já jsem taky dělal z domu. I manželka. Výroba, e-shop se dá trochu řídit z domu, ale lidi na výrobu, balení, vaření tady musí být fyzicky.</i>	Omezené rozšíření home office <i>Akorát ten home office se zavedl na e-shop atd. [...] Ti, co mohli využít home office, byli spokojeni.</i>	Flexibilní využití času zaměstnance Budování dobrých vztahů mezi zaměstnanci <i>Takže to je všestranná výhoda. Pokud máte člověka, který je zodpovědný a věříte mu, že tu práci udělá dobře.</i>	---	Ne
CK BEMETT	Ano	Rozšíření během pandemie	Sladění osobního a pracovního života Flexibilní využití času zaměstnance Minimalizace řízení v případě spolehlivých zaměstnanců	Náročnost při řízení Klienti mohou požadovat dostupnost 24/7 Horší kontrola	Zaváděli přirozeně s rozvojem technologií <i>Nic výrazného. I zaměstnanci spíš vnímali tuto formu jako příjemnější formu práce. V tak malém kolektivu se vše řeší osobně, takže jsme neměli žádné problémy.</i>

	Využívání home	Změna ve využívání HO během pandemie	Výhody	Nevýhody	Potíže a problémy při zavádění
CZ testing institute	<p>Omezené využití s ohledem na charakter činnosti Občasná práce z domu v případě jednatele, účetní, asistentky</p> <p><i>Ne. Ale ten pravý home office prostě nelze, protože tady fyzicky přijdou kusy materiálu, které se musí spálit, nebo přijde fyzicky nějaký výrobek, který si musí vyzkoušet.</i></p>	<p>Částečně</p> <p>V době pandemie možnost občasně práce z domu</p>	---	<p>Absence osobní vazby Omezená možnost kontroly</p>	---
Černá louka	Ano	<p>Spíše ne</p> <p><i>Ani ne. Jak říkám, my jsme nějak, možná půdově, možná tím, jak jsme sledovali, jak chceme spolupracovat mezi sebou navzájem, jak chceme fungovat a jít na, ne přímo na hranu možného, ale hledat ty cesty, kde se dá fungovat a odkud všude se dá fungovat, tak jsme si jenom ověřili, že takhle fungovat lze, že to je možné, a ba dokonce, že ta práce, její kvalita i kvantita se dá zkontrolovat, že zas pořád je to o tom, jak si zaměstnanec práci rozvrhne, do jakých časových úseků, že jsou nějaké termíny, které se plnit holt musí. A pak je to doopravdy na zodpovědnosti jednotlivých zaměstnanců. Takže tohle jsme si ověřili, že funguje.</i></p>	<p>Prohlubování důvěry mezi firmou a zaměstnancem (oboustranné)</p>	<p>Omezená rychlost při operativním řešení problému</p>	<p>Nezvyk na změnu charakteru práce a komunikace</p>

	Využívání home	Změna ve využívání HO během pandemie	Výhody	Nevýhody	Potíže a problémy při zavádění
Kvados	Ano	Ne	---	Ne. Potenciálně absence přítomnosti v týmu	Ošetření dohody o home office <i>A myslím si, že jsme tady s tou dohodou byli třeba daleko před ostatními firmami, které to neměli zavedené. Jo určitě vlastně ono je to teď i v návrhu, že jo, protože má být nějaká novela zákoníku práce, která to má přesně takhle upravit.</i>
OK – CONSULT	Ano (manžel na DPP)	---	Možnost snížení sociálních kontaktů <i>Výrazně jsem začala oceňovat v době pandemie – že nemusím chodit mezi lidmi.</i>	Oddělení pracovního a osobního života <i>Někdy je těžké oddělit svůj osobní a pracovní život. Navíc pracuji hodně po večerech.</i>	Ne
Pizzeria a Brazilian Grill	Ne	--	--	---	---

5.5. Home office (2. část)

▪ Řízení a vedení zaměstnanců na home office

Z pohledu řízení a vedení zaměstnanců je podle zaměstnavatelů náročnější komunikace, event. je potřeba větší kontroly. Důležitým faktorem je zkušenost vedoucích pracovníků.

▪ Problematika kybernetické bezpečnosti

Problematika kybernetické bezpečnosti v souvislosti s home office během pandemie covid-19 nebyla speciálně řešena. Firmy řeší kybernetickou bezpečnost ze širšího pohledu.

▪ Rozšíření on-line nástrojů

Na základě zkušeností s využitím on-line nástrojů komunikace během pandemie covid-19 firmy rozšířily on-line formu komunikace s dodavateli i zákazníky. Došlo také k částečnému rozšíření on-line forem komunikace při výkonu personálních činností.

▪ Optimální poměr home office

Optimální poměr mezi prací z domova a na pracovišti je podle zaměstnavatelů individuální. Ke konkrétnímu poměru se vyjádřili pouze někteří (min. 1 den na pracovišti, 50:50, 4:1 ve prospěch přítomnosti na pracovišti).

▪ Postoj k návrhu povinnosti placení náhrad a k poskytnutí home office pečujícím zaměstnancům

V postoji k povinnosti placení náhrad za home office se zaměstnavatelé neshodují. Souhlasný postoj vyplývá z názoru, že zaměstnanci vznikají náklady, které by mu měly být hrazeny, nesouhlasný z názoru, že se jedná o benefit, že zaměstnanci mají náklady s dojížděním do práce apod. V případě povinnosti poskytnutí home office pečujícím zaměstnancům zaměstnavatelé vyjadřují spíše souhlasný postoj.

Tabulka 5.6 Home office (2. část)

	Řízení	Kybernetická bezpečnost	Rozšíření služeb on-line	Optimální poměr	Platba paušální částky	Povinnost v případě pečujících zaměstnanců
AGENTURA LEVNÁ POJISTKA	---	Bezpečnost dat řešena bez vazby na HO	---	Individuální	---	---
Barrák music club	---	---	---	---	Negativní postoj <i>Bude to spět k tomu, že HO nebudou tak podporovány a firmy budou nutit zaměstnance sedět v práci. Přestane to být benefitem.</i>	Souhlasný postoj
BLACK KALE	Náročnější komunikace <i>Nevýhodou je trochu komunikace. Ten člověk třeba řídil i výrobu. Já jsem zastáncem spíše osobního jednání než přes sociální síť, Zoomy atd.</i>	Neřešili	Ne <i>Všechno máme</i>	Cca 50:50	Nesouhlasný postoj (HO vnímá jako benefit)	Souhlasný postoj <i>Pokud jde o pečovatelsví, tak jsem pro jakoukoli podporu.</i>
CK BEMETT	Potřeba kontroly Samostatnost v případě spolehlivých zaměstnanců	---	Rozšíření on-line komunikace s dodavateli	Min. 1 den v týdnu na pracovišti, jinak individuálně	---	---
CZ testing institute	Potřeba větší kontroly	---	Významné rozšíření bez vazby na covid-19 <i>Nastavujeme novou zákaznickou cestu a její součástí bude i self-service pro zákazníka a bude tam e-shop a podobně, tak to souvisí s tou vyšší digitalizací.</i>	1:4 (HO: na pracovišti)	Souhlasný postoj <i>Já si myslím, že je to spravedlivé, přece jenom člověk doma sedí, svítí, topí, že jo, chodí na záchod a ty náklady se tam projeví.</i>	Souhlasný postoj <i>To bych spíš vnímal jako benefit. Záleží na firmě, záleží na té pracovní pozici, co dělá a na firemní kultuře a tak dál. Já asi bych s tím neměl problém.</i>

	Řízení	Kybernetická bezpečnost	Rozšíření služeb on-line	Optimální poměr	Platba paušální částky	Povinnost v případě pečujících zaměstnanců
Černá louka	Nutnost řešit rychlost komunikace	---	Rozšiřování funkcionalit webu (bez ohledu na pandemii, začali dříve) Porady Částečně výběrová řízení	Individuální	Neutrální postoj, nikdy nevyvstal od zaměstnance požadavek	Souhlasný postoj <i>Pro nás je to naprosto samozřejmá věc</i>
Kvados	Home office jako běžná součást práce <i>To jsou zkušenosti vedoucích s lidmi na home office. Berou to jako úplně jako běžnou součástí svojí práci, jako že to nijak neřeší, že se fakt jako na to zvyklý léta, no.</i>	Řešeno dlouhodobě v rámci ISO	Vzdělávání Přijímací pohovory Hodnotící pohovory Porady	Individuální	Spíše negativní postoj (zaměstnanec ušetří za dopravu apod., jedná se o benefit)	Souhlasný postoj <i>To děláme běžně, nemusí si brát nemocenskou, ani v době covidu-19.</i>
OK – CONSULT	---	---	---	---	Souhlasný postoj <i>Pokud je zaměstnanec doma a pracuje z domu, je asi spravedlivé mu přiznat nějaké náhrady za energii. Myslím si, že je to přirozený vývoj, že za 10 až 15 let nebude nic divného, že budou lidé pracovat z domu a budou se dávat náhrady.</i>	Nesouhlasný postoj <i>Je to regulace něčeho, co už funguje.</i>

5.6. Částečné pracovní úvazky

▪ Částečné pracovní úvazky a jejich využívání

Částečné pracovní úvazky využívá polovina zaměstnavatelů (jeden využíval a již nevyužívá), z nich někteří uváděli, že se jedná spíše o okrajovou formu zaměstnávání.

▪ Vliv pandemie covid-19

Pandemie covid-19 přístup k využívání částečných pracovních úvazků nezměnila.

▪ Výhody a nevýhody

Klíčovou vnímanou výhodou je flexibilita pro zaměstnavatele i zaměstnance. Nevýhody zaměstnavatelé většinou neuváděli. Dílčí nevýhodou může být nižší míra loajalita, případně administrativní náročnost spojená s řízením většího počtu pracovníků.

▪ Motivace k využívání

Daňové zvýhodnění apod. by zaměstnavatelé sice využívali, nicméně není pro ně rozhodující motivací.

Tabulka 5.7 Částečné pracovní úvazky

	Využívání	Specifikace	Změna během pandemie	Výhody	Nevýhody	Motivace k většímu využívání
AGENTURA LEVNÁ POJISTKA	Ne	<i>Dokážu si představit, že především matky by uvítaly dopolední práci. My tady bohužel máme otevřeno celý den, takže zase by se hledalo těžko někoho, kdo by chtěl pracovat právě odpoledne, [...] Museli bychom najít dva zaměstnance.</i>	---	---	---	---
Barrák music club	Ano	---	Ne	Flexibilita <i>Lidi pracují jen to té míry, kolik potřebují. Před létem roste potřeba práce, rozjíždíme festivaly, letní scénu, přes zimu té práce není tolik.</i>	Ne	Větší poptávka po nabízených službách
BLACK KALE	Ano (dříve)	<i>Teď už nikoho. Máme vlastně na hlavní pracovní poměr dva lidi a zbytek jsou dohodáři.</i>	--	Nižší odvody Nižší náklady Větší flexibilita pro zaměstnance (možnost work-life balance)	---	Snížení odvodů
CK BEMETT	Ne	---	---	---	---	---
CZ testing institute	Ano	<i>Na částečný pracovní úvazek máme třeba účetní, sekretářka byla na částečný úvazek, jeden ze zkušebních techniků má zkrácený úvazek, protože on ještě taky dělá nějaké věci doma, tak se mu tím vyšel vstříc. A jinak využíváme i lidi na DPP, DPČ.</i>	Ne	Vhodné pro projektové a marketingové aktivit, které nevyžadují celý úvazek	Potenciálně nižší sounáležitost s firmou	Daňové zvýhodnění <i>Daně ve zvýhodnění je určitě fajn. Nicméně není to hlavní. [...] Já ani nevím, já jsem teď motivovaný dost, my je nabízíme, takže nevím, co dalšího ještě.</i>

	Využívání	Specifikace	Změna během pandemie	Výhody	Nevýhody	Motivace k většímu využívání
Černá louka	Ano	<i>Využíváme je kdykoli v případě potřeby, která se vyskytne. Jak na straně zaměstnance, nebo já mám radši označení na straně kolegů, když vznikne tahle potřeba zkrátit pracovní úvazek, tak na straně firmy, kdy my víme, že třeba nepotřebujeme člověka na plný úvazek nebo pro něj nenajdeme tu náplň, tak nabízíme i možnost zkráceném úvazku.</i>	Ne	---	<p>Potenciálně vyšší administrativa (zpracování více výplat, více výběrových řízení apod.)</p> <p>Větší náročnost plánování směn</p> <p><i>Ale když se naběhne na nějaký systém, který se ukáže jako funkční, tak pak už to nejsou nějaké překážky. Spíš se s tím naučit lidi pracovat a fungují, což, dejme tomu, pro ty přímé nadřízené, to může být do jisté míry komplikace, ale jenom v určitou dobu. Pak už ta komplikace mizí, protože ten systém je nastaven.</i></p>	<p>Omezený motivační efekt daňových úprav</p> <p><i>Pokud bude, pokud by byla nebo je schválena úleva na dani, tak my určitě nebudeme díky té úlevě vyhledávat ty zkrácené úvazky. To by byla cesta do pekel tlačit se tady do toho, protože zas na druhou stranu, ten zaměstnanec, by se cítil tlačěn. Ale my se snažíme vnímat potřeby toho zaměstnance. Aspoň takhle to máme nastavené. A samozřejmě pak jsem osobně rád, když i zaměstnanec vnímá potřeby firmy. Pak to funguje dobře.</i></p>
Kvados	Ano	Minimální využívání (dva částečné úvazky)	Ne	Úspory	---	Vhodná jakákoli podpora
OK – CONSULT	Ne	---	---	---	---	---
Pizzeria a Brazilian Grill	Ano	Jeden kuchař na částečný úvazek	Ne	<p>Flexibilita</p> <p><i>Máme ho tak, jak potřebujeme, chodí jenom na víkendy, kdy mám kuchyň plně v provozu.</i></p>	Ne	Nižší odvody

5.7. Dohody o provedení práce (případně dohody o pracovní činnosti)

▪ Dohody a jejich využívání

Dohody o provedení práce využívají všichni zaměstnavatelé. Na dohody jsou zaměstnávání zejména studenti (jedna firma však uvedla, že se o studenty nejedná, neboť studenti nemají o brigády zájem). Jeden zaměstnavatel zdůraznil výhody dohod pro zaměstnávání seniorů, kteří kromě finančního přínosu získávají také prostor pro sociální kontakt. Dohody jsou využívány pro nárazové nepravidelné činnosti i činnosti pravidelné a periodické s nízkým časovým fondem.

▪ Poskytování výhod

Dle zaměření své činnosti poskytují firmy pracovníkům na dohody stravu (restaurace), volné vstupy apod. V případě jednoho většího zaměstnavatele mají pracovníci na dohody stejné postavení jako zaměstnanci na pracovní smlouvu. Polovina zaměstnavatelů neposkytuje pracovníkům na dohody žádné výhody.

▪ Vliv pandemie covid-19 na využívání dohod

Přístup k využívání dohod se s výjimkou jednoho zaměstnavatele nezměnil.

▪ Výhody a nevýhody

Mezi hlavní uváděné výhody patří flexibilita, nižší náklady a jednoduchost. Naopak mezi nevýhody zaměstnavatelé řadí menší spolehlivost některých zaměstnanců na dohody. Jeden zaměstnavatel zdůraznil možnost menšího pocitu jistoty pro zaměstnance.

▪ Legislativa

Se stávající právní úpravou jsou zaměstnavatelé převážně spokojeni, někteří se vyslovili pro zvýšení limitů počtu hodin a částky pro odvody na zdravotní a sociální pojištění u dohod o provedení práce.

▪ Specifika vedení a řízení zaměstnanců na dohody

Zaměstnavatelé uplatňují při řízení a vedení zaměstnanců stejný přístup. Jeden zaměstnavatel zdůraznil, že klíčový je potenciál lidí, nikoli typ smlouvy. V případě jednoho zaměstnavatele existují v oblasti řízení lidských zdrojů rozdíly, zejména v případě řízení pracovního výkonu.

Tabulka 5.8 Dohody o provedení práce (případně dohody o pracovní činnosti)

	Využívání	Specifikace	Poskytování výhod jako zaměstnanec pro	Vliv pandemie	Výhody	Nevýhody	Legislativa	Specifika vedení/řízení zaměstnanců na dohody
AGENTURA LEVNÁ POJISTKA	Ano	Roznos reklamních letáčků	Ne	Ne	---	---	Vyšší limit	Ne
Barrák music club	Ano	Nejedná se o studenty <i>Studenti v současnosti nemají moc zájem. To, co chtějí jim koupí rodiče, prarodiče.</i>	Cestovné O stravné nebyl zájem	Ne	Náklady <i>Platím jen skutečně vykonanou práci.</i>	Potenciální nespolehlivost pracovníka <i>Obrovská nevýhoda je, že ten člověk nemusí vůbec přijít.</i>	Zvýšení částky a počtu odpracovaných hodin <i>Pokud by byla třeba nějaká nižší sazba za odvody, ale vyšší limity, ve finále na tom může stát vydělat větším přírůstkem do veřejných rozpočtů.</i>	Ne <i>Asi ne, ale to řeší právě kolegyně, kteří dostanou přidělanou práci.</i>
BLACK KALE	Ano	Většina zaměstnanců na dohody. Změna proti předchozímu období	Stravné	Ano <i>Postupem času. My jsme byli vždycky půl na půl. Přes covid jsme šli více na HPP, protože tam byly ty podpory na Antivirus, aby zaměstnanci nepřišli o práci, abych je nemusel vyhodit, tak přešli třeba na HPP.</i>	Výhodné pro studenty	Nízký limit	---	Stejně

	Využívání	Specifikace	Poskytování výhod jako pro zaměstnance	Vliv pandemie	Výhody	Nevýhody	Legislativa	Specifika vedení/řízení zaměstnanců na dohody
CK BEMETT	Ano	Minimálně při narázovém zajištění administrativních činností	Ne	Nezměnil se přístup, ale některé činnosti nebyly či nejsou vykovávány v důsledku on-line administrace (vyřizování víz)	Flexibilita Nízká administrativa Náklady	Obtížné nalezení kvalitního pracovníka	Požadavek na jednoduchou úpravu <i>Stát by měl zasahovat do dohod mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem co možná nejméně.</i>	---
CZ testing institute	Ano	<i>Typicky je to uklízečka, je to třeba mzdová účetní.</i>	Ne	---	Jednoduchost Úspora na odvodech	Ne	Ne <i>Ne, to si myslím, že je jedna z mála věcí dobrá.</i>	V oblasti řízení pracovního výkonu <i>Nemají rozvojové plány, nemají kvartální hodnocení, nemají stanovené prémiové ukazatele tak, jak mají kmenoví zaměstnanci, protože to prostě není potřeba.</i>

	Využívání	Specifikace	Poskytování výhod jako pro zaměstnance	Vliv pandemie	Výhody	Nevýhody	Legislativa	Specifika vedení/řízení zaměstnanců na dohody
Černá louka	Ano	Velmi, zejména u studentů a seniorů (možnost přivýdělku i sociálního kontaktu)	Individuálně (např. volné vstupy), event. cestovní náklady	Ne <i>Ne, tam v podstatě tím, že jsme akorát nečerpali ty dohody, protože nebylo proč.</i>	Flexibilita <i>Ta pracovní síla je velmi flexibilní těch dohod, to je velká výhoda. Můžeme mít široké portfolio v podstatě, dá se říct, až nekonečné portfolio dohodářů.</i>	Zaměstnancům může chybět sociální jistota Možná zvýšená náročnost na organizaci <i>A čím větší to portfolio dohodářů je, tím je to náročnější na organizaci směn práce a podobně.</i>	Ne	Ne <i>Snážíme se všimnout potenciálu jednotlivých těch zaměstnanců, ať jsou to dohodáři nebo zaměstnanci na HPP, zkrácený úvazek a jak s těmi lidmi pracovat do budoucna, ale v podstatě neděláme rozdíl mezi dohodářem a člověkem na pracovní poměr. Myslím si, že by to nebylo dobré.</i>
Kvados	Ano	Hlavně studenti, např. na 2 dny v týdnu	Stejně jako pracovníci s pracovní smlouvou	---	---	---	---	Stejný přístup

	Využívání	Specifikace	Poskytování výhod jako zaměstnanec pro	Vliv pandemie	Výhody	Nevýhody	Legislativa	Specifika vedení/řízení zaměstnanců na dohody
OK – CONSULT	Ano	DPP pro oba zaměstnance	Ne	Ne	<p>Flexibilita (možnost ukončení spolupráce)</p> <p><i>Ale to nebyl problém dohody, ale neschopností studenta. Jednoduše jsem mohla dohodu zrušit, což je výhoda.</i></p>	<p>Ne</p> <p><i>To je otázka loajality podle mě. Pokud zaměstnanec není loajální, dohoda nefunguje.</i></p>	---	---
Pizzerie a Brazilian Grill	Ano	DPP, zejména studenti	Poskytnutí stravy	<p>Nevyužívání dohod</p> <p><i>Ti, co měli dohodu, tak nepracovali, což je ideální, protože pro ně nebyla práce.</i></p>	<p>Flexibilita</p> <p>Náklady</p>	<p>Nižší jistota</p> <p><i>Když třeba zrovna někoho potřebujeme, tak nemá nikdo čas, protože z titulu té dohody ho nic nenutí, aby odpracoval třeba určitý počet hodin.</i></p>	Ne	<p><i>Já si myslím, že tak, jak to je, se s tím dá docela dobře pracovat.</i></p>

5.8. Sdílená pracovní místa

Institut sdíleného pracovního místa umožňuje, aby si dva nebo více zaměstnanců sami po předchozí dohodě se zaměstnavatelem rozvrhovali svou pracovní dobu ve vzájemné spolupráci a přihlíželi tak ke svým osobním potřebám (§ 317a zákoníku práce). Tento institut nevyužívá žádný z dotazovaných zaměstnavatelů. V jednom případě o tom firma uvažuje, což by umožnilo pokrytí delší časové doby na pobočce. V jednom případě firma uvedla příklad sdílení fyzického prostoru více pracovníky firmy či firem.

Tabulka 5.9 Sdílená pracovní místa

	Využívání	Vysvětlení
AGENTURA LEVNÁ POJISTKA	Ne	<p><i>Nevyužíváme, ale uvažovali jsme o tom [...] v některých pobočkách, tam asi u matek by to byl dobrý model. Dalo by se to využít, kdybychom našli dvě zaměstnankyně, které by chtěly částečný úvazek, že by jim nevadilo pracovat míň za míň peněz.</i></p> <p><i>Výhoda je určitě pro ty zaměstnankyně. Třeba by se tak dalo zajistit i pokrytí delší pracovní doby u některé z poboček.</i></p> <p><i>Nevýhoda: Záleží hodně na tom, jak si sednou ti lidé a popasují se s odpovědností za sdílenou práci, aby tam třeba nedocházelo ke konfliktům.</i></p>
Barrák music club	Ne	---
BLACK KALE	Ne	---
CK BEMETT	Ne	---
CZ testing institute	Ne	---
Černá louka	Ne ve smyslu § 317a zákoníku práce, ale ve smyslu sdílení fyzických prostor	<p><i>Máme nastaveno jedno až dvě oddělená pracovní místa, kde se mohou střídát jednotliví buďto zaměstnanci, dohodáří a podobně, tady v rámci společnosti nebo v rámci Černé louky. Zrovna teď, kdy my jsme organizátory Ostravských Vánoc, tak tato sdílená místa doopravdy využíváme pro lidi, kteří primárně působí v týmu ostravských Vánoc a nemají tady stále pracovní místo nebo hlavní pracovní poměr, takže máme tady sdíleného místa, která lze využít.</i></p> <p><i>Momentálně máme připraven a rozjetý projekt rekonstrukce interiéru vily Tereza, tady v areálu Černé louky, kde bude nájemcem Moravian-Silesian Tourism, to je destinační společnost Moravskoslezského kraje. Společně s nimi bude sídlit v tom prostoru destinační management Ostravy a vedení ostravských informačních center, takže se vracíme k nějaké spolupráci, která byla před lety v Dolní oblasti Vítkovic, kde jsme měli kanceláře vedle sebe, takže zase se sestěhujeme do jedné prostor. A i v těch prostorech počítáme s nějakým sdíleným pracovním prostorem pro kolegy z dalších destinačních oblastí Moravskoslezského kraje, když budou třeba potřebovat něco vyřídit v Ostravě, mít nějaké jednání, nějaké schůzky, tak budou moci proběhnout nebo mohou mít nějaké zázemí v prostředí té vily.</i></p>
Kvados	Ne	---
OK – CONSULT	Ne	---
Pizzeria a Brazilian Grill	Ne	---

5.9. Agenturní zaměstnávání

Agenturní zaměstnávání nevyužívá žádný z dotazovaných zaměstnavatelů. Důvod buď neuvádějí, nebo to vysvětlovali charakterem firmy.

Tabulka 5.10 Agenturní zaměstnávání

	Využívání	Důvod
AGENTURA LEVNÁ POJISTKA	Ne	<i>Nevyužíváme. V našem oboru to ani nejde.</i>
Barrák music club	Ne	---
BLACK KALE	Ne	<i>Nemám k tomu důvěru. Je to drahý a myslím, že je to hodně neosobní. A nejsme tak velký závod, abychom potřebovali využívat agentury.</i>
CK BEMETT	Ne	---
CZ testing institute	Ne	<i>Nemáme. Ono je to dáno i tím specifikem, že lidé, aby u nás mohli pracovat, zejména na těch odborných pozicích, tak musí projít relativně dlouhým a náročným adaptačním procesem, včetně ověřování kvalifikace, ověřování způsobilosti a tak dál, což agentura žádná asi jednoduše nepřinese. Takže nemáme dělnické profese, všechno to jsou odborní technici a trvá v řádech měsíců až let, než můžou udělat, to, co dělají.</i>
Černá louka	Ne	<i>My jsme opravdu malá firma. Když se podívám na nějaké větší výrobní firmy, které jsou závislé na zakázkách, jsou třeba dodavatelé více firem a ty zakázky v jednu chvíli mají a v jednu chvíli je nemají a potřebují nějakou flexibilitu. V rámci toho personálního naplnění nelze úplně ideálně dělat s lidmi, kteří jsou na hlavní pracovní poměr, který mají nějaký fixní úvazek, tak tam je to agenturní zaměstnání určitě nějakou formou toho, aby ta firma byla akceschopná, životaschopná a vlastně přežila, aby dávala práci určitému počtu zaměstnanců a v nějakých výkyvech je možno nabrat i agenturní zaměstnance. Ono zase je to rozhodnutí toho člověka, jestli chce pracovat v agentuře nebo chce hlavní pracovní poměr, někomu to vyhovuje, že je agenturní a je flexibilnější a zkouší více možností. Někdo je prostě takový, že chce mít svoji jistotu, tam se to těžko hodnotí. Ale my nemáme tu potřebu, my nemáme tak velké výkyvy v zakázkách.</i>
Kvados	Ne	<i>Agentury nevyužíváme, to je spíš třeba pro automotive, tam tu potřebu zaměstnanců mají větší a třeba i nestabilní</i>
OK – CONSULT	Ne	---
Pizzeria a Brazilian Grill	Ne	---

5.10. Outsourcing

▪ Využívání outsourcingu

Všichni zaměstnavatelé outsourcing využívají. Typicky se jedná o účetnictví, IT služby a další činnosti dle zaměření firmy.

▪ Vliv pandemie covid-19 na využívání outsourcingu

Pandemie neměla na využití outsourcingu vliv. Pouze v případě jednoho zaměstnavatele došlo ke změně outsourcingovaných činností v době pandemie, neboť firma v době pandemie využívala zaměstnance na výkon dříve outsourcingovaných činností, osvojila si nové dovednosti a výkon těchto činností zajišťuje sama i po pandemii.

▪ Výhody a nevýhody outsourcingu

Mezi hlavní výhody patří logicky zajištění odbornosti u činností, které nejsou pro zaměstnavatele hlavní činností podnikání a event. snížení nákladů. Další výhodou je flexibilita, jednodušší komunikace a spolehlivost. Nevýhody zaměstnavatelé většinou nevidí. Z pohledu některých zaměstnavatelů však outsourcing může být nákladný a časově náročný.

Tabulka 5.11 Outsourcing

	Využívání	Činnosti	Změna v době pandemie	Výhody	Nevýhody
AGENTURA LEVNÁ POJISTKA	Ano	Účetnictví	--	Flexibilita a náklady	Nemá
Barrák music club	Ano	Stavba koncertů Barmani při venkovních akcích.	Ne	Jednodušší komunikace	Vztah k firmě <i>Nemají k tomu takový vztah jako lidi, které mám přímo pod sebou.</i>
BLACK KALE	Ano	Část výroby, účetnictví, správa e-shopu	--	--	---
CK BEMETT	Ano	Účetnictví	Ne	Zajištění činností, na které nemá kvalifikaci nebo je neumí	Ne, až na výběr spolehlivého partnera
CZ testing institute	Ano	HR (assessment centrum) IT	Ne	Jednoduchost Odbornost Spolehlivost	Náklady Časová náročnost <i>A druhá nevýhoda je zejména třeba u těch marketingových apod. čas. To, co já bych udělal třeba za 3 týdny, tak na to čekám 3 měsíce.</i>
Černá louka	Ano	Úklidové služby Ostraha objektů Výstavba stánků (veletrhy) či kóji (očkování) apod.	Změna v charakteru outsoucovaných činností a příležitost k osvojení si nových dovedností <i>V určité chvíli, kdy během covidu nebylo co outsoucovat, protože výstavy neběžely, ale na druhou stranu přišla příležitost pro výstavbu očkovacího centra. [...] Údržbu areálu, jako sečení a zahradní práce, tak tam jsme se zase naučili spoustu věcí během pandemie, takže v podstatě outsoucovujeme částečně ty náročnější věci, které jsou i technicky a technologicky náročnější, takže to doopravdy outsoucovjem a některé věci si zvládneme opět sami.</i>	Snížení personální agendy a personálních nákladů	Nevnímá <i>Máme tak kvalitní dodavatele, že zatím nemáme důvod si na něco stěžovat. Je to nějakým postupným budováním a upřesňováním. V tuhle chvíli tam nevýhodu nevidím.</i>

Kvados	Ano	Minimálně pro podpůrné služby	---	---	---
OK – CONSULT	Ano	Správa domény a webových stránek	Ne	---	---
Pizzeria a Brazilian Grill	Ano	Účetnictví	Ne <i>Nezměnila. Když nemáme tolik té práce třeba pro účetní a jednou za měsíc to stačí, tak proč bychom ji měli v pracovním poměru.</i>	Flexibilita	---

5.11. Sdílení zaměstnanců více zaměstnavateli

Sdílení zaměstnanců uvedli dva zaměstnavatelé. Ani v jednom případě se nejednalo o situaci, kdy by si skupina zaměstnavatelů najala jednoho pracovníka, aby pokryl personální potřeby různých společností a pracovníkovi tak vznikl plný pracovní úvazek. V případě jednoho zaměstnavatele se jedná o situaci, kdy pracovníci pracují v létě na DPP pro pořadatele více festivalů. Výhodou je přitom jejich flexibilita a jejich zkušenosti. V případě druhého zaměstnavatele se jedná typicky o situaci, kdy se pracovníci kariéerně posunou k jinému zaměstnavateli, ale zůstávají pracovat pro daného zaměstnavatele na základě uzavřené dohody o provedení práce, protože se stále chtějí věnovat činnosti, která je baví. Pandemie covid-19 na využívání této formy neměla vliv.

Tabulka 5.12 Sdílení zaměstnanců více zaměstnavateli

	Využívání	Poznámka
AGENTURA LEVNÁ POJISTKA	Ne	<i>V našem oboru to ani nejde. Je to pro naše podnikání problematické, i z hlediska školení a zvládnutí obchodních podmínek, zaměstnanci musejí mít zkoušky u České národní banky.</i>
Barrák music club	Částečně	<i>Částečně by se dalo říct, že ano. Výčepní, co pro nás dělají na DPP v létě, tak takto pracují pro více pořadatelů festivalů a v létě jich objednou 5-6.</i>
BLACK KALE	Ne	---
CK BEMETT	Ne	---
CZ testing institute	Ne	---
Černá louka	Částečně	<i>A o tom jsem hovořil už jo, v rámci, dejme tomu, infocenter. Lidé, dejme tomu, u nás začali nějakou pracovní kariéru nebo pracovní život. Chtěli se posunout dál, přešli k jiným zaměstnavatelům na jiné pozice, ale prostě zůstali nějak svázáni s tou firmou, baví je to průvodcování a podobně, takže mají, dejme tomu, i nadále u nás dohodu na provedení práce. Jo, to je taková jako asi nejčastější věc. A když to vezmu v rámci pořádání ostravských Vánoc, vezmu konkrétní akce tak, dejme tomu, na dramaturgii mám člověka, který je, samozřejmě s vědomím zaměstnavatele součástí týmu Colours of Ostrava, ale pomáhal nám s vytvářením dramaturgie programu Ostravských Vánoc, takže to sdílení funguje.</i>
Kabelkový slon	Ne	---
Kvados	Ne	---
OK – CONSULT	Ne	---
Pizzerie a Brazilian Grill	Ne	---

5.12. Perspektivy dalšího vývoje

▪ Očekávání (optimismus/pesimismus)

Firmy očekávají stabilní či pozitivní vývoj a postupný růst, pokud dojde k ukončení válečného konfliktu na Ukrajině. Prognóza dalšího vývoje je zatížena vysokou mírou nejistoty, která se projevuje také u zákazníků firem. V jednom případě se firma rozhodla ukončit činnost, dojde však pravděpodobně k jejímu převzetí zaměstnanci, kteří mají zájem koncept zachovat a dále rozvíjet.

▪ Počet zaměstnanců

Počet zaměstnanců plánují firmy zachovat či mírně zvyšovat. Jeden zaměstnavatel plánuje zdvojnásobení počtu zaměstnanců (z 10 na 20–25 zaměstnanců).

▪ Strategie

Firmy se chtějí dále rozvíjet posilováním dílčími kroky, jako je např. přesun do nových prostor, posilováním vztahů se zákazníky či naplňováním širší vize.

Tabulka 5.13 Perspektivy dalšího rozvoje

	Očekávání (optimismus/pesimismus)	Počet zaměstnanců	Strategie
AGENTURA LEVNÁ POJISTKA	Neutrální	Beze změn <i>Neplánujeme nějaké propouštění ani rozšiřování.</i>	Beze změn <i>Nebudeme se rozšiřovat, neplánujeme otevírání dalších poboček, takže stabilní stav.</i>
Barrák music club	Pozitivní <i>Vidím to skvěle. Myslím, že to bude dobré, a že to bude mít rostoucí tendenci. Hodnotím to i na základě skutečnosti, jací interpreti mě sami oslovují (velké hvězdy Marpo, NOHA). Za tu dobou mám vybudované jméno, nyní máme tři koncerty týdně a obsazenost je vždy téměř plná.</i>	Stejný <i>Stabilní, nehodlám nikoho přijímat ani propouštět. Není kde, muselo by dojít k tomu, že bychom měli více koncertů týdně. Nyní je to tak akorát.</i>	Přesun do větších prostor Pokračovat v posílené aktivitě <i>Chceme se přestěhovat do většího prostoru. Dá se říct, že pandemie nás více nakopla, změnila naše myšlení v tom smyslu, že se o podnikání více staráme. Více se podnikání věnuji a tím pádem to má lepší výsledky. [...] Pochopil jsem, že je potřebné se snažit a přehodnotil jsem priority a najednou to funguje lépe a je to fajn.</i>
BLACK KALE	Ukončení podnikání a převzetí konceptu stávajícími zaměstnanci <i>Chtějí si založit svoje eseróčko, chtějí tam vzít ten koncept. A já je budu v nějakých věcech mentorovat, aby se jim dařilo. A abych měl zajít kam na jídlo v Porubě. E-shop je s otázkou, jak ten bude fungovat. Já mám výhradní zastoupení pro jednu značku, to bych si asi nechal a e-shop a ty položky asi půjdou pryč. A zůstane jenom ta anglická značka, ty proteiny, a zůstanou tam ty dezerty, které budou dělat v Porubě a budou to distribuovat přes e-shop. A já se vydám úplně jiným směrem a moje žena vlastně taky. Ta bude pracovat pro jednu potravinářskou firmu na manažerské pozici. Já jsem taky dostala nabídky, ale nakonec půjdu trochu jinou cestou.</i>	Nelze hodnotit s ohledem na změnu majitele <i>Plány jsou takové, že Black Kale jako restaurace, a asi pravděpodobně i cukrárna nebo výroba dortů dezertů bude pokračovat pod jiným vedením v Porubě. V tom areálu office parku, ale ještě to není černé na bílém, není to podepsané a spousta věcí se může stát, ale je to jedna varianta. Chtějí si to tam rozjet lidi z našeho týmu, kteří nechťejí, aby to celé skončilo.</i>	Nelze hodnotit s ohledem na změnu majitele <i>My jsme totiž dostali, myslím, že můžu říct, životní nabídku v tom office parku. Taková nabídka se neodmítá. Ale mi už to stačilo ty tři roky, k tomu to, co se stalo v rodině, i můj zdravotní stav se zhoršil. [...] Takže ta nabídka je „wau“, kdybych tam dělal to, co tady, tak bych mohl být v zisku rychle.</i> <i>Prostor je krásný, velký, zařízení, v pronájmu s podporou na energii a nájem. Je tam hodně lidí z kanceláří, kolem žádná konkurence s veganským stravováním. Takže super. Tady to má končit na Vánoce a tam se to má rozjet v březnu.</i>

	Očekávání (optimismus/pesimismus)	Počet zaměstnanců	Strategie
CK BEMETT	<p>Pozitivní trend</p> <p><i>Poslední dobou je situace dobrá a trend je pozitivní. Pokud už nenastane nic podobného jako covid, vývoj by měl být pořád pomalu rostoucí. [...] Co se týká financí, tak neočekáváme žádné větší problémy. Doufáme, že bude pozitivní vývoj a vše půjde pomalu nahoru. Pokud by se omezil konflikt na Ukrajině a s tím související růst energií, které mají vliv obecně na podnikání, věříme, že by se všem podnikalo jednodušeji, ale jak jsem říkal, na nás to v tuto chvíli žádný zásadní vliv nemá.</i></p>	<p>Možnost přijetí nového zaměstnance</p>	---
CZ testing institute	<p>Pozitivní</p>	<p>Významný nárůst</p> <p><i>Mám tady interní cíl, že by tady mohlo pracovat 20 až 25 lidí</i></p>	<p>Rozvoj v oblasti vedení, řízení, managementu a vztahu se zákazníky</p> <p><i>... máme systém managementu zákazníka a zákaznického leadershipu- [...] Máme tady nějaký systém trvalého sledování trhu, využití digitalizace a síťové propojení partnerů a zákazníků. [...] Inovovat customer experience, to souvisí s tím, že bych chtěl zvýšit podíl náš na evropském trhu o nějaká procenta, že bychom chtěli nové klíčové zákazníky v železniční branži. Mám tady cíl, že bych chtěl pomalu, ale jistě i zvyšovat tržby do roku 2024, tady mám takový jako mírný růst. A vytvoření nové business unit.</i></p>
Černá louka	<p>Předpoklad rozvoje, ale obtížná predikce</p> <p><i>A to je právě to, co nevím. To je to, co nevím, ale zase cílem je v takovém měřítku, aby to neohrozilo firmu jako takovou, udržet tak jako dříve kvalitní zaměstnance, klíčové zaměstnance a dále je rozvíjet, protože to je alfa a omega úspěchu do budoucna, kdy vplujeme, v uvozovkách do klidnějších vod a čistějších a predikovatelných. V tuhle chvíli nejsme schopni predikovat nic, ale víme, v čem je naše největší síla, největší bohatství, a to si budeme chránit.</i></p>	<p>Stávající počet</p> <p><i>Momentálně ne. Ale zas na druhou stranu, pokud by došlo k nějakému nárůstu akcí, nárůstu pronájmu atd., tak víme, kdy nastane chvíle, kdy budeme muset přibrat lidi do týmu, kteří budou třeba v tom servisním týmu.</i></p>	<p>Postupovat podle formulované vize v závislosti na aktuální situaci</p> <p><i>Máme zpracovanou vizi společnosti, jakým způsobem chceme fungovat, na jakých nohou nebo na jakých pilířích budeme stát. To je jedna věc, takže víme, kam chceme jít a jak to chceme dělat. [...] A v podstatě nám nezbyvá teď nic jiného než sledovat aktuální vývoj. Aktuální a budoucí vývoj a snažit se reagovat na ty věci, které přijdou, predikovat včas. Takže v podstatě vizi a rozvoj tohoto území máme. A v podstatě budeme jenom reagovat na to, co nám přinesl ta doba a nejenom reagovat, protože ta reakce je vždy opožděná, ale musíme se snažit i predikovat nějaký ten vývoj.</i></p>

	Očekávání (optimismus/pesimismus)	Počet zaměstnanců	Strategie
Kabelkový slon	Pozvolný růst v případě zlepšení politické situace (ukončení válečného konfliktu)	---	Posilování vztahu a komunikace se zákazníky. Nalezení nových prostor
Kvados	Pozitivní <i>Tak celkově to dobře vidím to moc dobře. Myslím si, že se nám bude rozrůstat tým kolem robotů.</i>	Růst počtu zaměstnanců <i>Budeme i nějaké lidi ještě přibírat a celkově asi jdeme jako zase směrem nahoru</i>	Další rozvoj <i>... plány do budoucna jsou vlastně u IT sektoru perspektivní.</i>
OK – CONSULT	Bez očekávání změn	Ne	Stávající stav (při zachování zdravotního stavu) <i>Pokud bych měla třeba nějaké zdravotní komplikace, tak bych firmu i s klienty prodala (tak, jak jsem ji nabyla já).</i>
Pizzerie a Brazilian Grill	Neutrální <i>Jinak vysoké cíle nemáme a vlastně jenom doufáme, že přežijeme.</i>	Přijetí jednoho zaměstnance <i>Rádi bychom měli stálé zaměstnance, pořád nám chybí 1 kuchař. To bychom rádi vyřešili.</i>	Stávající stav <i>Budeme rádi, když se to zachová, jak je.</i>

5.13. Shrnutí kvalitativního výzkumu

Během pandemie covid-19 prokázaly firmy vysokou míru flexibility a adaptability a většinou dokázaly reagovat iniciativně, proaktivně a inovativně. Tyto faktory podnikavé orientace firem se ukázaly jako rozhodující, avšak nikoli dostačující, faktor úspěchu. Firmy si během pandemie covid-19 vytvářely/využívaly příležitosti a zaváděly nové či inovované služby, které posílily konkurenceschopnost firem v delším horizontu. Po pandemii covid-19 firmy musely reagovat na zhoršenou ekonomickou a politickou situaci (inflace, energetická krize, konflikt na Ukrajině).

Využívání flexibilních forem práce se v průběhu pandemie a po ní příliš nezměnilo. Firmy během pandemie covid-19 spíše upravovaly či rozšiřovaly využívané flexibilní formy práce, než aby zaváděly nové. Pro zaměstnavatele představují flexibilní formy práce zejména částečné úvazky, home office a dohody o provedení práce / pracovní činnosti. Diskutované legislativní úpravy flexibilních forem práce mají z pohledu většiny firem omezený potenciál rozšířit jejich využívání.

Do budoucna se většina firem dívá optimisticky (v závislosti na situaci na Ukrajině). Firmy chtějí zachovat stávající stav nebo plánují svůj další rozvoj, přestože vnímají, že prognózy jsou zatíženy vysokou mírou nejistoty.

6. Příklady dobré praxe

Příklady dobré praxe reflektují využitelnost efektivních postupů, které byly realizovány v podnikatelském prostředí soukromého sektoru služeb Moravskoslezského kraje jako reakce na pandemii covid-19. Příklady dobré praxe vyplynuly z realizovaného kvalitativního výzkumu (viz část 5), čímž byl splněn dílčí cíl výzkumu „Stanovit příklady dobré praxe“. Tyto postupy slouží také jako návrhy opatření pro rizikové oblasti sektoru služeb, které byly vyspecifikované v kvantitativním výzkumu, čímž byl naplněn také poslední dílčí cíl projektu, a to „Stanovit návrhy opatření pro rizikové oblasti“.

Zapojené subjekty:

Kabelkový slon, CK BEMETT s.r.o., OK – CONSULT, spol. s ručením omezeným /spol. s r.o./, Barrák music club, Pizzerie a Brazilian Grill, KVADOS, a.s., AGENTURA LEVNÁ POJISTKA s.r.o., CZ testing institute s.r.o., BLACK KALE s.r.o., Černá louka s.r.o.

Postupy, které přispěly k překonání krizového období vyvolaného pandemií covid-19, byly rozděleny do dvou hlavních oblastí, které byly identifikovány napříč respondenty jako klíčové. Jedná se o postupy přispívající k loajalitě zaměstnanců a postupy přispívající k loajalitě zákazníků. Na závěr byly definovány i další postupy, které z rozhovorů vyplývají jako nezbytné praktiky k udržení životaschopnosti firmy i v době krize.

6.1. Postupy přispívající k loajalitě zaměstnanců

Nabídka možnosti home-office

Možnost home-office se u některých zaměstnavatelů objevovala i před pandemií. Pandemie však kvůli vládním restrikcím a obavě z nákazy zvýšila četnost home-office napříč všemi obory. I když stále existují pracovní místa, která nelze vykonávat z domu, vlivem digitalizace procesů se používání home-office rozšířilo. Zaměstnavatelé vnímají home-office jako standard (málokdo vnímá jako nějaký vzácný zaměstnanecký benefit). Důležité je však nastavit rozsah home-office, aby nedošlo ke ztrátě spolupráce v pracovním kolektivu. Rozsah home-office je individuální, ale z důvodu udržování sociálního kontaktu se respondenti shodují na minimálně jednom pracovní dnu stráveném v kanceláři.

S umožněním home-office ale neodmyslitelně souvisí i další skutečnosti. Zaměstnavatelé musí řešit nejen hardwarové vybavení jednotlivých zaměstnanců tak, aby jejich práce nebyla negativně ovlivněna jejich nedostatečnou vybaveností (typicky výkonný počítač, tiskárna, scanner, odpovídající velikost monitorů apod.), ale také softwarové vybavení tak, aby se co nejvíce minimalizovaly kybernetické hrozby. Zaměstnanci by měli být vybaveni odpovídajícím zabezpečením počítače (antivirus, vhodně nastavený firewall apod.). Zaměstnanci by měli mít nastavenou VPN, která je vhodně zabezpečená a unikátní přístupové účty do klíčových programů firmy (CRM, ERP apod.). Samozřejmostí by mělo být i řádné proškolení zaměstnanců v oblasti kybernetických hrozeb, které se používáním přístrojů na dálku zvyšují.

Umožnit zaměstnancům work-life balance

Nemělo by se zapomínat na to, že zaměstnanci jsou jedním z nejdůležitějších aktiv ve firmě. Péče o ně by měla být v rámci žebříčku priorit firmy vysoko. V rámci přechodu na pracovní režim v on-line prostředí je velmi důležité stanovit mantinely pracovní doby zaměstnanců tak, aby byl respektován jejich volný čas a zaměstnanci se necítili nepřetržitě v pracovním procesu.

Zaměstnavatelé by měli také reagovat na aktuální požadavky zaměstnanců v jednotlivých životních situacích. Například umožnit maminkám po mateřské dovolené nebo s malými dětmi postupné začlenění do pracovního kolektivu s určitou mírou flexibility (formou zkrácených pracovních úvazků nebo přeřazením na flexibilnější pracovní místo). Zaměstnanec v obtížné životní situaci, který pauzu v pracovním vytížení nemůže řešit formou dovolené, přivítá například neplacené volno (nebo rozšíření home-office). Pokud zaměstnavatelé nenaslouchají aktuálním potřebám zaměstnanců a nesnaží

se najít kompromis, může přijít situace, kdy zaměstnanci právě kvůli nenadálým životním situacím pracovní místo opustí.

Udržovat komunikaci zaměstnanec–firma, firma–zaměstnanec

Zaměstnanci musí znát aktuální situaci ve firmě a musí mít pocit, že jejich práce je pro firmu důležitá. Pokud jejich pracovní místo nevyžaduje jejich přítomnost na pracovišti, je nutné je zapojit do dění ve firmě prostřednictvím on-line komunikačních nástrojů, jako jsou MS Teams, Zoom, Skype, Google Meet apod. Komunikace by se neměla zužovat pouze na sdělení firma–zaměstnanec nebo na obecné pracovní porady. Zaměstnavatelé by neměli zapomínat na komunikaci zaměstnanec–firma. Každý zaměstnanec by měl vědět, jak a koho zkontaktovat v případě kde chce řešit konkrétní pracovní situaci. V době, kdy nelze najít konkrétní lidi v jejich kancelářích, je nutné mít i jinou alternativu (například udržovat aktivní e-mailovou formu komunikace, nebo zavést on-line formu komunikace prostřednictvím speciálních místností v rámci komunikačních nástrojů).

Z rozhovorů vyplynulo, že pokud je silná loajalita zaměstnanců, firmy si můžou dovolit dočasně zrušit zaměstnanecké benefity, opozdit se ve výplatě mzdy, snížit mzdu nebo dočasně zaměstnance požádat o využití neplaceného volna nebo přechod na dohodu mimo pracovní poměr. Zaměstnanci se cítí pro firmu důležití a chápou důvody, které zaměstnavatele k těmto krokům vedou. Po pominutí krize pak znovu pokračují ve standardním režimu a zaměstnavatel nemusí hledat nové zaměstnance.

6.2. Postupy přispívající k loajalitě zákazníků

Budování vztahů se zákazníky

Budování vztahů se zákazníky a jejich retence jsou velmi důležitými aktivitami v jakékoliv době. Vedle poskytování kvalitních služeb je neméně významná komunikace se zákazníky a její formy. Některým zákazníkům vyhovuje komunikace přes on-line komunikační nástroje (MS Teams, Zoom, Skype, Google Meet apod.) – k čemuž buď dospěli z důvodu vládních restrikcí, nebo uplatňovali již dříve (například kvůli vzdálenosti). Některým však vyhovuje osobní schůzka, neformální prostředí v kavárně, restauraci apod. Během pandemie byli zákazníci mnohdy k on-line nástrojům nuceni a po odstranění restrikcí již tyto nástroje využívat nechťejí. Je nutné zákazníky rozčlenit dle důležitosti pro firmu a věnovat jim náležitou péči, aby se vztah s nimi neomezil pouze na vyřizování objednávek.

V případě, že má firma kamennou prodejnu, vztah se zákazníky je vhodné budovat i tím, že prodejce se všemi zákazníky komunikuje a zjišťuje, co je do prodejny přivádí, a pokud se rozhodnou bez nákupu prodejnu opustit, je vhodné zjistit, z jakého důvodu si nic nevybrali. Prodejce může sehrát roli i psychologické poradny, kdy zákazníkům naslouchá a vnímá jejich potřeby a přání, které poté přetaví do inovací, aby služby lépe odpovídali aktuálním požadavkům zákazníků.

Udržení minimálně stejné kvality služeb

V době krize je důležité nezklamat zákazníky tím, že kvalita poskytovaných služeb bude klesat. Veškeré krizové procesy by měly být nastaveny tak, aby neutrpěla kvalita služby. Osvědčují se postupy, které udržují kvalitu služeb minimálně na stejné výši a dodání služby je v lepších termínech a mírně lepší cenou. Vlivem krizových událostí může dojít k orientaci pouze na klíčové služby a omezení standardní nabídky služeb tak, aby pro firmy důležité služby neztratily na své kvalitě. Alternativou může být outsourcing podpurných činností tak, aby pozornost prodejce mohla být plně věnována pouze klíčovým službám.

Zákaznický servis

Je vhodné vztah se zákazníkem nezačínat až objednávkou služeb a ukončit jejich dodáním. O zákazníka je vhodné se pečlivě starat ještě předtím, než objednávku odešle. Samozřejmostí by měly být služby spojené se zákaznickým servisem. Navíc mohou například dostat vzdělávání, poradenství, účast na školení nebo přednášce apod. Tím si se zákazníkem firma buduje vztah, který se jednodušeji přetaví v další objednávku.

I přes omezení, která mohou v rámci prodejí nastat, je důležité uplatňovat výše uvedené postupy pro retenci stávajících zákazníků tak, aby po pominutí krizového období firma obnovila v dostatečné míře poptávku po svých produktech. Pokud by v retenci zákazníků nebyla firma úspěšná, po pominutí všeobecné krize bude další krizové období následovat.

6.3. Ostatní postupy pomáhající překonat krizová období

Audit procesů

V době krizí nabývá na významu audit procesů, aby firma mohla zapracovat na jejich efektivitě. Osvědčuje se především v rámci zvyšování cen režií (ceny energie a plynu). Je nutné prověřit na technické úrovni, jak za energie ušetřit a případně některá aktiva zmodernizovat tak, aby jejich spotřeba byla nižší. Tato modernizace může podpořit firmy v inovacích, které dlouho odkládaly, a které jsou jedním z hlavních prvků konkurenceschopnosti.

Digitalizace procesů

Krizové období je vhodným časem k přehodnocení stávajících postupů a přechodu k digitalizaci. Firmy se shodují, že k překonání krize napomáhá odstranění nekomplexních řešení, jako jsou databáze a evidence v Excelu a přechod ke komplexním řešením zastřešujícím ERP, CRM a veškeré další evidence. Komplexní řešení pomůže uspořít jak čas, tak množství zaměstnanců zodpovědných za zpracování a vedení evidencí.

Inovace služeb

V průběhu pandemie vlivem vládních restrikcí docházelo k uzavírání jednotlivých provozů. Firmy, které byly flexibilní a proaktivní, mohly inovovat své produkty/služby a poskytnout zákazníkům alternativní cestu. Příkladem může být restaurační zařízení, které zřídilo výdajová okénka nebo zavedlo rozvoz svých produktů, výrobci textilních produktů začali vyrábět textilní roušky, kluby streamovaly pořady a koncerty bez fyzické přítomnosti diváků, byly masivně zaváděny e-shopy nebo on-line řešení v různých oborech. Společným jmenovatelem těchto příkladů je proaktivita zástupců firem a chuť své služby inovovat. Inovace by však neměly být krátkodobého charakteru (například pouze po dobu trvání krize), ale měly by mít časový přesah. Před takovým podnikatelským rozhodnutím by měla být provedena strategická analýza, kde budou srovnány náklady spojené s konkrétní inovací s potenciálními výnosy, které inovace může přinést.

V praxi se uplatňovaly i inovace, které vedly k získání zahraničních klientů. Vládní restrikce se v jednotlivých zemích lišily a vlivem věcného nebo časového nesouladu v restrikcích mohla být daný produkt/služba vyhledáván i zákazníky ze zahraničí. Firmy tak musely reagovat na zahraniční poptávku a nastavit odpovídající procesy od komunikace v cizím jazyce, tak splnění legislativních požadavků pro prodej produktů/služeb do zahraničí. Negativní událost tak může znamenat i příležitost, pokud je správně a včas identifikována. Firmy by tak měly sledovat bedlivě příležitosti, které mohou ve svém podnikání využít.

Spolupráce s vysokými školami

Vysoké školy jsou na jedné straně zdrojem nové pracovní síly a na straně druhé mohou být i vhodným partnerem k outsourcingu některých služeb. Spolupráce s vysokými školami je prospěšná v rámci HR procesů – v rámci přípravy a výběru nových zaměstnanců. Současní studenti se již v době svých studií poohlíží po svém budoucím zaměstnání a v rámci studia jsou přístupní jak zkráceným pracovním úvazkům, tak dohodám mimo pracovní poměr, což může zaměstnavateli pomoci při zaškolování a postupné přípravě studenta pro konkrétní pracovní pozici. Po dokončení studia již tak přichází zaškolený člověk, u kterého nemusí panovat obavy ohledně vhodnosti jeho zařazení na pracovní pozici a stability hlavního pracovního poměru.

Vysoká škola může být i vhodným partnerem pro outsourcing například pro zpracování marketingových podkladů, odborných studií nebo výpočtů, na které není nutné jednorázově vyhledávat a přijímat zaměstnance.

7. Shrnutí a přehled plnění cílů projektu

Období pandemie covid-19 způsobilo zmatek v celém světě. Jednotlivé státy byly nuceny zavést bezprecedentní opatření na ochranu životů a zdraví svých obyvatel, což mělo dopad také na ekonomiku země, a to v mnoha oblastech. Byl to zásah do ekonomického života nejen podnikatelských subjektů, na které nebyl nikdo připraven, jelikož taková situace v historii moderních dějin 21. století ještě nenastala. Vládní omezení měla přímý dopad na soukromý sektor a miliony lidí které se podnikáním živí, v přenesené míře pak na osoby, které zaměstnávají.

Moravskoslezský kraj je co do rozlohy šestým největším krajem České republiky. Tvoří jej okresy Bruntál, Frýdek-Místek, Karviná, Nový Jičín, Opava a Ostrava-město a je rozdělen na 22 správních obvodů obcí s rozšířenou působností, do kterých spadá celkem 300 obcí, z toho je 42 měst. Více než polovinu území kraje tvoří zemědělská půda, na dalších více než 35 % se rozprostírají lesní pozemky. Vedle přírodního bohatství se v kraji vyskytují bohaté zásoby nerostných surovin. Z ekonomického hlediska se tento kraj řadí mezi důležitý průmyslový region střední Evropy. Jeho odvětvová struktura však přináší obtíže související s restrukturalizací regionu a s tím související sociální problémy spojené s nezaměstnaností (blíže viz ČSÚ, 2022).²⁷ Tyto faktory odráží i odlišnou kvalitu života a kupní sílu obyvatel regionu. Moravskoslezský kraj je stále považován za strukturálně postižený region, kde je také patrná výrazná migrace obyvatelstva a s tím související stárnutí populace. Právě sektor služeb by mohl v budoucnu pomoci kraji překonat současné obtíže. Pro rozvoj lokálního podnikatelského prostředí, především cestovního ruchu, má Moravskoslezský kraj strategické umístění v poloze severovýchodního pohraničí, na hranicích s Polskem a Slovenskem. Je však také nejvíce vzdáleným krajem od české metropole. Kraj je tedy v mnoha ohledech specifický, proto byl také výzkumný záměr projektu omezen na působnost území Moravskoslezského kraje.

Sektor služeb, resp. terciální sektor²⁸, zahrnuje ekonomické činnosti nehmotné podstaty poskytované pro domácnosti, firmy a stát. Charakter služeb je velmi variabilní a nelze tedy jednotně vymezit společná pravidla pro jejich poskytování. Některé služby jsou místně vázány na své zákazníky (pohostinství, kadeřnictví, kosmetické služby, ubytovací služby atp.), a jiné lze poskytovat globálně bez územního omezení (transport, služby z oblasti informačních technologií, poradenské služby atp.). Avšak pandemie zasáhla všechny oblasti sektorů služeb, a to buď přímo v důsledku omezené mobility nebo zprostředkovaně díky omezené pracovní síle. Bylo tedy zřejmé, že i sektor služeb se bude muset adaptovat. Avšak ne všechny firmy mohly nebo byly schopné přizpůsobit své podnikání probíhající pandemii stejně.

Předkládaný projekt byl tedy zaměřen na zkoumání chování firem v soukromém sektoru služeb v Moravskoslezském kraji a jejich adaptaci na restriktivní opatření v nouzovém stavu. S cílem identifikovat rizikové oblasti a zjistit, zda změny, které vznikly v důsledku pandemie covid-19 mají dočasný či trvalý charakter. Čemuž byly také podřízeny dílčí cíle výzkumného projektu. Pro dosažení cílů projekt kombinoval kvantitativní a kvalitativní metody výzkumu, což přináší komplexní obraz sektoru služeb v době pandemie na území Moravskoslezského kraje a jeho schopnost přizpůsobit se.

Není zarážející, že u více než poloviny, konkrétně u 53,5 % firem, se situace v souvislosti s pandemií covid-19 ve vztahu k jejich podnikatelským aktivitám zhoršila. 37,12 % firme hodnotí dopad pandemie ve vztahu k jejich podnikání jako neutrální a pouze u 9,37 % dotazovaných firem došlo ke zlepšení současné situace. Nejčastěji docházelo k částečnému omezení provozu (32,11 %) a pouze cca 14 % firem bylo nuceno svůj provoz úplně uzavřít. Ve výzkumném vzorku však převažovaly firmy bez omezení provozu, avšak i těm se situace výrazně zhoršila. Fisherovým exaktním testem byl tedy

²⁷ ČSÚ (2022). Charakteristika Moravskoslezského kraje [online]. CZSO (12.12.2022). Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xt/charakteristika_moravskoslezskeho_kraje.

²⁸ Terciální sektor je zde chápán v tradičním vymezení, tedy zahrnující i kvartální sektor vztahující se k sdílení znalostí a informací vč. poskytování finančních služeb a poradenství.

následně otestován vztah mezi omezením ekonomické aktivity a situací ve firmě v době pandemie, který prokázal, že tento vztah není náhodný. Lze tedy konstatovat, že omezení provozu je jen dílčím aspektem pandemie, který vedl ke zhoršenému stavu situace ve firmě. Následně byly prozkoumány další faktory, které vyvstaly v důsledku vládních opatření, kde pouze v případě omezení odbytu výrobků, zboží a služeb; zavření škol a sním související nepřítomností zaměstnanců a u vážnějších dodávek vstupů, byl potvrzen vztah mezi výše uvedenými komplikacemi a celkovou situací ve firmě. Toto jsou tedy stěžejní rizikové faktory, společně s omezením ekonomické aktivity, které výrazně ovlivnili situaci ve firmě v době pandemie covid-19. U ostatních uvedených komplikací (uzavření hranic, karanténa vlastních zaměstnanců zpoždění plateb ze strany odběratelů) lze tento vztah považovat za náhodný.

Positivním zjištěním bylo, že téměř většina firem byla schopna splácet své závazky vůči dodavatelům včas a také většina firem nevyužila úlevy ze strany věřitelů, obchodních partnerů a pronajímatelů v době pandemie covid-19, zde však nebylo zřejmé, zda vůbec o některý z výše uvedených vstřícných kroků bylo požádáno. Z kvalitativního výzkumu je však zřejmé, že jak soukromé subjekty, tak subjekty místních municipalit se v případě žádosti vždy snažili vyjít vstříc. Platební schopnost firem nebyla shledána jako rizikový faktor zhoršující situaci ve firmě v době pandemie.

Očekávání ohledně vývoje tržeb v době pandemie bylo dosti nesourodé a místy až překvapivé. 20,24 % firem odhadovalo pokles tržeb 1-25 % a 19,64 % naopak nárůst tržeb ve shodném rozmezí. Více než poloviční propad tržeb odhadovalo 23,81 % firem a naopak pouze 2,98 % firem odhadovalo více než poloviční nárůst.

V rámci firem bylo zřejmé, že ne vždy je dopad pandemie zcela jednoznačný, a to především napříč odvětvovou strukturou. Pro identifikaci rizikových oblastí byly proto jednotlivé výše uvedené aspekty podrobeny selekci dle odvětví. Samotný faktor odvětví byl přitom shledán jako důležitý prvek vlivu na celkovou situaci ve firmě. Ostatní aspekty, jako je velikost firmy, působnost, sídlo podnikání či datum založení bezprostředně nesouvisí se situací ve firmě v době pandemie covid-19.

Situace napříč odvětvovou strukturou nebyla vždy stejnorodá, a ne u všech odvětví lze konstatovat, že by převažovala horší/neutrální/lepší situace v důsledku pandemie covid-19. Výjimkou bylo 55 – Ubytování; 59 – Činnosti v oblasti filmů, videozáznamů a televizních programů, pořizování zvukových nahrávek a hudební vydavatelské činnosti; 79 – Činnosti cestovních agentur, kanceláří a jiné rezervační a související činnosti; 90 – Tvůrčí, umělecké a zábavní činnosti; 91 – Činnosti knihoven, archivů, muzeí a jiných kulturních zařízení a 94 – Činnosti organizací sdružujících osoby za účelem prosazování společných zájmů, kde byl detekován jednoznačný negativní vliv na podnikání v souvislosti s pandemií covid-19. Tyto sektory služeb se jeví jako jednoznačně rizikové. Dále v případě 75 – Veterinární činnosti; 77 – Činnosti v oblasti pronájmu a operativního leasingu a 95 – Opravy počítačů a výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost lze shledat neutrální vliv pandemie covid-19 na podnikání. Převažující významně lepší situace nebyla shledána ani v jednom z odvětví. Pouze v případě 61 – Telekomunikační činnosti byla situace hodnocena v hodnotách 3 a 4 Likertovy stupnice.

Dostí kontroverzně se v tomto ohledu jeví situace v ostatních odvětvích, kde část firem hodnotila svou situaci v důsledku pandemie jako negativní a část naopak. Nejvýraznější rozdíly v hodnocení lze shledat v odvětví 45 – Velkoobchod, maloobchod a opravy motorových vozidel; 46 – Velkoobchod, kromě motorových vozidel; 47 – Maloobchod, kromě motorových vozidel; 56 – Stravování a pohostinství; 62 – Činnosti v oblasti informačních technologií; 93 – Sportovní, zábavní a rekreační činnosti a 96 – Poskytování ostatních osobních služeb. Shodně v některých z těchto odvětví nebyl predikován ani očekávaný vývoj tržeb, resp. některé firmy očekávaly nárůst tržeb jiné naopak pokles. Vnitřní struktura se zdála být tedy patřičně roztržštěná, a to i v případě odvětví, kde se dopad pandemie zdál intuitivně jednoznačný (zejména 56 – Stravování a pohostinství či 62 – Činnosti v oblasti informačních technologií).

Bylo tedy otázkou, co způsobuje takto odlišnou strukturu napříč jedním odvětvím, a co stojí za úspěchem některých firem. Odpověď byla nalezena v části týkající se inovací, což potvrdil také hlubší kvalitativní výzkum. Bylo zkoumáno, zda firmy v době pandemie realizovaly produktovou, procesní, organizační či marketingovou inovaci. Převážná většina firem však neinovovala ani v jedné oblasti a pokud ano z velké míry se jednalo o organizační inovace, které byly reakcí na vládní opatření. Část firem však dokázala na situaci reagovat iniciativně a proaktivně. Firmy prokázaly vysokou odolnost a flexibilitu a dokázaly využít pandemie pro změnu produktovou, marketingovou či procesní.

Přehled inovací byl opravdu obsáhlý, společným prvkem inovací však bylo online prostředí a digitalizace procesů. U většiny firem tak pandemie covid-19 urychlila proces digitalizace, což je bezesporu trvalým aspektem pandemie. Skutečnost, zda firma byla aktivní, inovativní či úspěšnější v době pandemie mělo bezprostřední vztah na její celkovou situaci. Z hlediska odvětvové struktury opět neleze specifikovat některé odvětví, které by bylo výrazně inovativnější ba naopak potvrzuje se výše uvedená domněnka, že i v rámci odvětví, kde byla zhoršená situace bylo možné na situaci pružně reagovat a přizpůsobit se. Jedním z klíčových úspěchů firem bylo samotné udržení zaměstnanců a přežití firmy. Řada firem považuje za úspěch právě adaptabilitu a flexibilitu, která jim umožnila nabízet nové či inovované služby. Je nutné také poznamenat, že samotná digitalizace procesů poskytuje další možnosti a rozšiřuje trh.

Na začátku výzkumu bylo záměrem vysledovat, zda firmy, které využívaly flexibilních forem práce, a jsou schopny se lépe přizpůsobit, budou na tom o poznání lépe v rámci celkové situace vzniklé s pandemií covid-19, avšak tento předpoklad potvrzen nebyl. Nelze tedy konstatovat, že flexibilní formy práce přispívaly ke stabilitě firmy v době pandemie. Do značné míry se však proměnil charakter intenzity využívání některých flexibilních forem práce. S ohledem na omezenou mobilitu v době pandemie a četnost organizačních inovací se jednalo zejména o zvýšení využívání home-office. Naopak k nepatrnému poklesu došlo v rámci využívání částečných pracovních úvazků a dohod konaných mimo pracovní poměr (v době pandemie covid-19). Navzdory poklesu však tyto flexibilní formy práce patřily mezi jedny z nejvyužívanějších. Zaměstnance na tomto typu pracovního poměru však ohrožuje jejich snažší propuštění, či nevyužití poskytovaných služeb, což se odráželo i ve výše zmíněném poklesu využívání těchto flexibilních forem práce.

Jak již bylo výše zmíněno, ne všechny typy služeb dokáží využít všechny druhy flexibilních forem práce. Neočekávaným zjištěním bylo, že i odvětví, kde jsou provozní podmínky bezprostředně vázány na provozovnu či zákazníka (56 - Stravování a pohostinství či 93 - Sportovní, zábavní a rekreační činnosti), také dokázaly využít flexibilních forem práce jako je home-office, avšak ne v takové míře.

Přes velký dopad pandemie covid-19 na podnikání, neměla pandemie z pohledu zaměstnavatelů na využívání flexibilních forem práce vliv, event. minimální vliv. Tato skutečnost je dána situací na trhu práce, kdy mají zaměstnavatelé problém se získáním a udržením zaměstnanců. Tato realita tedy odráží nepříznivou situaci na trhu práce v Moravskoslezském kraji, kde je nedostatek kvalifikované pracovní síly, a to také v důsledku sídelní migrace obyvatel.

Jak s kvantitativního, tak kvalitativního výzkumu se potvrdila rigidita českého trhu práce. Zkoumány byly také blíže překážky, výhody i nevýhody jednotlivých flexibilních forem práce a v rámci kvalitativního výzkumu byly prodiskutovány také připravované legislativní úpravy.

Nejvíce využívaný home-office představuje pro mnohé firmy především provozní a materiální překážky. Mezi hlavní výhody patří logicky flexibilita ve využívání času zaměstnance a posilování vztahů a důvěry mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. Což je poněkud v kontrastu překážek ve smyslu možnosti menší kontroly ze strany zaměstnavatelů. Důležitým faktorem zde je zkušenost vedoucích pracovníků. Home-office bývá často nabízen jako benefit pro získání zaměstnanců nových.

V největší míře překážku pro realizaci částečných pracovních úvazků představuje jejich ekonomická náročnost, což by mohla zlepšit připravovaná novela v této oblasti. Zaměstnavatelé by takové daňové

zvýhodnění uvítali, nicméně není pro ně rozhodující motivací. Nespornou výhodou částečných pracovních úvazků je sladění rodinného a pracovního života a není divu, že ve společnosti často rezonuje potřeba vyššího využívání těchto pracovních forem ve prospěch rodičů pečující o malé děti.

Provozní podmínky představují překážku u dohod konaných mimo pracovní poměr a dále pak neochota zaměstnanců, což je při tomto druhu pracovního poměru pochopitelné, a není divu, že tento typ překážky byl v rámci šetření nejvyšší. Obecně zaměstnavatelé spatřují využívání dohod konaných mimo pracovní poměr jako doplňkovou formu práce, nicméně velice důležitou pro některá odvětví, kde není nepřetržitý provoz a zaměstnávání osob na hlavní pracovní poměr by bylo velice ekonomicky náročné. Mezi hlavní uváděné výhody patří flexibilita, nižší náklady a jednoduchost. Naopak mezi nevýhody zaměstnavatelé řadí menší spolehlivost některých zaměstnanců.

U využití outsourcingu/OSVČ byla shledána jako největší překážka provozní podmínky, materiální zajištění a dále ve shodné míře nedostatečná legislativa a ekonomická náročnost. Mezi hlavní výhody patří logicky zajištění odbornosti u činnostech, které nejsou pro zaměstnavatele hlavní činností podnikání a event. snížení nákladů. Další výhodou je flexibilita, jednodušší komunikace a spolehlivost.

Sdílení pracovního místa/sdílení zaměstnanců s více zaměstnavateli představuje pro respondenty především provozní překážku. Nejméně využívaná flexibilní forma práce agenturní zaměstnávání je z pohledu dotazovaných firem nejvíce ekonomicky náročná.

Vnímání flexibilních forem práce jako nástroje k udržení zaměstnanosti není příliš obvyklé. Positivním zjištěním bylo, že více než polovina dotazovaných firem v době pandemie covid-19 zachovala stávající počet zaměstnanců. Firmy se snažily udržet zaměstnance, přesto došlo v některých firmách k propouštění či neprodloužení smluv/dohod. U většiny zaměstnavatelů se však jednalo o trvalý zánik pracovních míst. Malá část firem byla dokonce nucena v důsledku pandemie vytvořit pracovní místa nová, a to z odvětví 71 – Architektonické a inženýrské činnosti/technické zkoušky a analýzy; 56 – Stravování a pohostinství; 45 – Velkoobchod, maloobchod a opravy motorových vozidel; 46 – Velkoobchod, kromě motorových vozidel a 81 – Činnosti související se stavbami a úpravou krajiny. Z pohledu odvětvové struktury se snížení počtu zaměstnanců nejčastěji realizovalo u firem v odvětví 56 – Stravování a pohostinství; 96 – Poskytování ostatních osobních služeb a u firem z odvětví 90 – Tvůrčí, umělecké a zábavní činnosti. Zde je opět patrná protichůdná situace v případě odvětví 56 – Stravování a pohostinství. Důležitým faktorem v oblasti zaměstnanosti byla loajalita zaměstnanců, a pochopení dané situace.

Pro udržení zaměstnanosti a podporu podnikání měli firmy možnost čerpat vládou uvolněné finančních balíky formou kompenzačních bonusů/úlev, které však většina firem v době pandemie covid-19 nevyužívala. Účinnost programů v rámci výzkumu nebylo možné hodnotit, a nebyl to ani záměr projektu. Co však hodnotit lze, je, zda byla pomoc opravdu cílená. Výsledky z šetření naznačují, že mezi situací ve firmě v době pandemie covid-19 a intenzitou podpory je opravdu statisticky významný vztah stejně jako v případě vztahu mezi intenzitou podpory podpůrných programů na ochranu zaměstnanosti a mírou změny počtu zaměstnanců.

Aktuální politická/ekonomická situace dopadá v zásadě na všechny firmy v oblasti cen energií. V tomto ohledu se přirozeně odráží energetická náročnost provozu jednotlivých firem. V důsledku inflace roste tlak na zvyšování mezd. Firmy většinou očekávají pokles poptávky v tomto roce. Současná situace se vyznačuje vysokou mírou nejistoty, která znemožňuje predikovat další vývoj. Proto bylo důležité pro zkoumání trvalosti změn v důsledku pandemie tyto faktory zohlednit.

Bylo potěšujícím zjištěním, že 46 % firem vnímá svou současnou situaci jako stabilní/spíše stabilní a 22 % firem má k této situaci neutrální postoj. Zbývajících 32 % firem však hodnotí současnou situaci jako nestabilní/spíše nestabilní což zejména zapříčiňuje rostoucí cenová hladina, a v menší míře doznívající dopad pandemie. Stávající situace přitom bezprostředně souvisí s odvětvím, ve kterém se firmy nacházejí. U firem v odvětví 94 - Činnosti organizací sdružujících osoby za účelem prosazování

společných zájmů či 78 - Činnosti související se zaměstnáním je situace jednoznačně nestabilní. Zde tedy žádný posun oproti pandemii nelze shledat a problémy zde přetrvávají. Převažující hodnoty nestabilní situace s velkým významem byly shledány také v případech odvětví: 47 - Maloobchod, kromě motorových vozidel a 56 - Stravování a pohostinství, i když je zde zřejmé, že i v těchto odvětvích se nacházejí firmy které mají situaci naopak stabilní, opět shodně jako v průběhu pandemie covid-19. Kontrastní situaci můžeme naopak vysledovat např. v případech odvětví 55 – Ubytování; 93 - Sportovní, zábavní a rekreační činnosti a 91 - Činnosti knihoven, archivů, muzeí a jiných kulturních zařízení, kde se některým firmám situace stabilizovala a jiní ji naopak považují stále za nestabilní. Zde je tedy nejvíce patrná změna oproti situaci v době pandemie, kde firmy z tohoto odvětví deklarovaly, že se jim situace v době pandemie covid-19 výrazně zhoršila. Opět je zde patrná značná nesourodost při pohledu do vnitřní struktury jednotlivých odvětví služeb. Souhrnem vzato pozitivní zprávou je, že u 36,66 % firem došlo ke zlepšení situace a její stabilizaci a pouze u 4,67 % firem došlo ke zhoršení současné situace.

Většina firem také deklarovala, že obtíže spojené se situací v době pandemie covid-19 překonaly díky inovacím, a to zejména díky produktovým inovacím. Přičemž právě produktové inovace lze považovat za trvalé pozitivní změny v důsledku pandemie covid-19. Nejméně k tomuto stavu přispívaly organizační změny, které byly mnohdy vynucené v důsledku vládních opatření, zejména se jednalo o zavedení práce z domova, kde z části lze tyto změny považovat za dočasné, jelikož ne všechny firmy si systém home-office zanechaly.

V současné době přetrvávají také nezměněná platební schopnost vůči dodavatelům, kde většina firem nezaznamenala výraznou změnu ani v důsledku inflačních tlaků. Co však s sebou přinesla pandemie jako trvalý negativní důsledek je změna celkového finančního zdraví firem. V průběhu pandemie došlo k polovičnímu propadu firem, které hodnotily své finance jako ziskové a v současnosti je nárůst ziskových firem pouze nepatrný. Na druhou stranou daleko více firem v současnosti hodnotí své finanční zdraví jako vyrovnané oproti situaci v průběhu pandemie, z čehož se dá usuzovat o postupné stabilizaci situace. V současnosti došlo také k poklesu firem, které v průběhu pandemie hodnotily své finanční zdraví jako ztrátové či v úpadku. Výchozí situace však pro tyto firmy byla daleko příznivější stejně jako pro ostatní. Výše uvedené kopíruje také očekávaný vývoj tržeb, kdy došlo k nárůstu firem, které čekávají 1-25% nárůst tržeb, ale naopak přibýlo více firem, které očekávají 26-50% propad.

Změny, které přinesla pandemie covid-19 v kontextu flexibilních forem práce ať už v oblasti legislativní, či v míře jejich využívání lze považovat za persistentní. U všech typů flexibilních forem práce je plánované trvalé využívání, a to ve větší míře než před pandemií. Zejména v případě míry využívání home-office byl zaznamenán značný nárůst firem, které plánují tento typ flexibilních formy práce využívat v této oblasti lze shledat značný posun. Lze usuzovat, že nebyť pandemie, možná by mnoho firem na home-office vůbec nepřistoupilo.

V souhrnném aspektu, lze změny v oblasti zaměstnanosti v důsledku pandemie covid-19 považovat za dočasné. 63,74 % firem má v plánu zachovat počet zaměstnanců, 25,27 % firem plánuje počet zaměstnanců zvýšit a naopak 10,99 % firem má v plánu počet zaměstnanců snížit. K těmto změnám však z velké části přispívá současná pádívá inflace.

Podle výše uvedeného souhrnu, lze konstatovat, že došlo k naplnění dílčích cílů práce 1-3. Konkrétně bylo identifikováno chování firem v době pandemie covid-19, zejména v oblasti rizikových faktorů, které měli na firmy největší vliv. Dále byly vymezeny rizikové oblasti firem v daném sektoru a následně bylo zhodnoceno, zda změny měly dočasný či trvalý charakter. Posledním dílčím cílem výzkumného projektu bylo vytvořit návrhy opatření pro rizikovou oblast v daném sektoru. Tento dílčí cíl byl splněn reflektováním efektivních postupů v rámci stanovení příkladů dobré praxe. Širším doporučením a diskusi je věnována poslední část této výzkumné zprávy.

8. Diskuse a doporučení

Postupy, které přispěly k překonání krizového období vyvolaného pandemií covid-19, byly identifikovány v rámci specifikace příkladů dobré praxe. Jako klíčové postupy lze sledovat procesy přispívající k loajalitě zaměstnanců a procesy přispívající k loajalitě zákazníků. Mezi další důležité postupy, nezbytné k udržení životaschopnosti firmy i v době krize, lze definovat postupy v oblasti digitalizace procesů a inovace služeb či zacílení spolupráce s vysokými školami, pro získání kvalifikované pracovní síly. Na tomto místě není potřebné informace z této kapitoly opakovat, lze však jen zdůraznit, že tyto procesy by měly být trvalé a měly by se stát součástí firemní kultury. Právě pandemie covid-19 potvrdila, jak je komunikace, ať už se zákazníkem či oboustranná komunikace v rámci firmy nesmírně důležitá a tvoří základy dobrého firemního prostředí. Díky těmto postupům firmy ve své podstatě dokázaly překonat krizovou situaci daleko lépe. Jak již bylo několikrát zmíněno, klíčem úspěchu byla také pohotová reakce na současný stav v oblasti inovací a přechodu do digitálního prostředí. Tato zjištění se mohou zdát jako klišé zaznívající z učebnic managementu, ale výzkum potvrdil, že ne všechny firmy, byť z jednoho odvětví, dokázaly pohotově reagovat a přizpůsobit se.

Souhrnně lze říci, že 36,66 % firem zlepšilo a stabilizovalo svou situaci, zatímco pouze 4,67 % firem zaznamenalo zhoršení své současné situace. Na základě těchto zjištění se doporučuje, aby firmy v nestabilnějších odvětvích aktivně sledovaly změny na trhu a přizpůsobovaly se jim, zatímco firmy ve stabilnějších odvětvích zachovávaly své strategie a nadále identifikovali potenciální příležitosti k růstu. Pro všechny firmy je také důležité, aby si byly vědomy přetrvávající nejistoty a odpovídajícím způsobem upravily své plány, aby zajistily svou dlouhodobou udržitelnost. Na základě analýzy, současné politické a hospodářské situace a jejího dopadu na firmy v odvětví služeb lze shrnout doporučení následovně:

- **Sledovat trendy v odvětví a zaměřit se na inovace:** Vzhledem k vysoké míře nejistoty by firmy měly pozorně sledovat změny ve svém odvětví a být připraveny přizpůsobit se novým podmínkám na trhu. Firmy by se měly připravit na možný pokles příjmů, ale zároveň být optimistické, pokud jde o potenciál růstu, a podle toho plánovat. Být proaktivní a inovativní při přizpůsobování produktů/služeb měnícím se podmínkám na trhu, například při zavádění alternativních prodejních kanálů, digitálních řešení nebo úpravách produktů. Před investicí do dlouhodobých inovací je vhodné pečlivě zhodnotit náklady a potenciální přínosy a zvážit průzkum mezinárodních trhů pro nové příležitosti. Pozorné sledování trendů na trhu, chování spotřebitelů a dopadů inflace na činnost firem, pomůže upravit strategie a přijímat informovaná rozhodnutí, tak aby byl udržěn náskok před konkurencí.
- **Zvážit dopad pandemie a plánovat kontinuitu:** Při předvídání budoucích trendů a přijímání strategických rozhodnutí je třeba brát v úvahu trvalý dopad pandemie. Je důležité, aby firmy byly informovány o ekonomické situaci a vládních nařízeních a podle toho upravovaly své strategie. Je důležité se připravit na případná narušení vypracováním pohotovostního plánu, který nastíní kroky, jež je třeba podniknout v případě neočekávaných událostí nebo krizových situací. Tento plán by měl zahrnovat opatření k minimalizaci dopadu událostí na provoz a finanční stabilitu.
- **Zaměřit se na stabilitu:** Firmy, které považují svou současnou situaci za stabilní nebo neutrální, jsou v lepší pozici, aby přečkaly současné ekonomické podmínky a využily nové příležitosti. Firmy by měly pravidelně sledovat a vyhodnocovat své finanční zdraví a přijímat nezbytná opatření k udržení stability. Toho lze dosáhnout prostřednictvím opatření ke snižování nákladů, efektivního rozpočtování a pravidelného finančního plánování a analýzy.
- **Zvážit energetickou náročnost provozu:** Zvyšující se náklady na energii by měly přimět firmy k hledání způsobů, jak snížit spotřebu energie a snížit náklady. Toho lze dosáhnout prostřednictvím realizace technického auditu procesů, čímž lze zjistit, kde je možné zlepšit energetickou účinnost a ušetřit náklady. Může to být cenná příležitost k modernizaci a vylepšení provozu, což zvýší konkurenceschopnost.

- **Připravit se na inflaci:** S rostoucím tlakem na mzdy by firmy měly počítat s poklesem poptávky a přijmout nezbytná opatření k minimalizaci jejího dopadu na své provozy.
- **Diverzifikovat zdroje příjmů:** Je vhodné zvážit diverzifikaci zdrojů příjmů, aby se snížila závislost na jednom nebo několika málo zdrojích příjmů. Toho lze dosáhnout prostřednictvím partnerství, expanze na nové trhy a nabídky nových produktů nebo služeb.
- **Zabývat se výzvami specifickými pro dané odvětví:** Firmy v odvětvích, která byla pandemií zasažena nejvíce, jako je pohostinství, sportovní/kulturní instituce či ubytovací služby, by se měly zaměřit na stabilizaci svých činností a zvážit nové zdroje příjmů.
- **Hledat příležitosti ke zlepšení a investovat do technologií:** Firmy by se měly zaměřit na inovaci výrobků/služeb jako způsobu, jak překonat obtíže způsobené pandemií covid-19 a zajistit tak dlouhodobé pozitivní změny. Investovat do technologií, aby zvýšili efektivitu, snížily náklady a získaly náskok před konkurencí. Toho lze dosáhnout prostřednictvím automatizace, cloud computingu a využití analýzy velkých dat. Je vhodné zvážit modernizaci na komplexní digitální řešení (ERP, CRM atd.), aby se zefektivnily a automatizovaly procesy, snížily časové a personální nároky a zvýšila celková efektivita. Je nutné využívat také efektivní marketingové strategie, aby se zlepšila dostupnost produktů a služeb pro zákazníky. Mělo by být zajištěno, aby značka byla známá a udržovala si dobré jméno.
- **Zvážit změny ve svém provozu:** Firmy by měly zvážit provedení trvalých změn ve svém provozu, například zavedení práce na dálku, aby si zachovaly flexibilitu a přizpůsobily se měnícím se okolnostem.
- **Podporovat spokojenost a udržení zaměstnanců:** Firmy by měly zajistit zaměstnancům konkurenceschopné mzdy a benefity, aby se podpořila jejich spokojenost a snížila jejich fluktuace. Toho lze dosáhnout pravidelným hodnocením výkonu, zajištěním programů školení a rozvoje a aktivitami zaměřenými na zapojení zaměstnanců do hlubších firemních procesů.
- **Podporovat spokojenost a udržení zákazníků:** Je nutné vytvářet osobní vztahy s každým zákazníkem a zjišťovat, jaký typ komunikace jim vyhovuje (online nebo osobní). V případě, že firma má kamennou prodejnu, prodejci by měli se zákazníky komunikovat a zjišťovat jejich potřeby. Zákaznický servis by měl být k dispozici po celou dobu a poskytovat odpovědi na otázky zákazníků a řešit jejich problémy. Mělo by být zajištěno, aby zákazníci měli pocit, že jsou váženi a že jejich potřeby jsou brány v úvahu
- **Udržovat kvalitu služeb:** Důležité je také udržovat kvalitu služeb i v krizových obdobích. V období krize může být důležité se zaměřit na klíčové služby nebo outsourcovat podpůrné činnosti, aby se kvalita nezhoršila.

V souhrnném měřítku dopady pandemie v sektoru služeb nebyly až tak negativní, jak by se mohlo zdát, nebo jak bylo prezentováno v mediálním obraze. Je však zřejmé že některé aspekty vzniklé pandemií měly dopad na firmy v daleko větším měřítku než jiné. Jednalo se zejména o faktory vzniklé v souvislosti s nouzovým stavem, kterým by se dalo na lokální úrovni jen těžko zabránit. Výsledky výzkumu však naznačují, která odvětví jsou jednoznačně více riziková, a v případě analogické situace jako byla pandemie covid-19, by tato odvětví potřebovali včasnou pomoc nejdříve. Společnost však doufá, že již takováto situace nenastane. Je tedy obtížné stanovit konkrétní doporučení na úrovni Moravskoslezského kraje. Spíše, než o doporučení by se mělo jednat o směr kterým by se podpora kraje mohla ubírat v budoucnu:

- **Podporovat odvětví, která se potýkají s problémy:** Poskytnout cílenou podporu odvětvím, která se potýkají s problémy. Samospráva může poskytnout finanční nebo technickou podporu firmám, které byly pandemií vážně zasaženy. To může pomoci zmírnit negativní dopady pandemie a zabránit dlouhodobým následkům.
- **Podporovat stabilitu firem a vytvářet příznivé podmínky pro podnikání:** Podporovat stabilitu podnikání tím, že firmám bude poskytnuto stabilní a předvídatelné prostředí pro jejich činnost. Místní samospráva může také usilovat o vytvoření příznivého prostředí pro firmy tím,

že sníží byrokratické překážky a vytvoří atraktivní podnikatelské prostředí. To může být usnadněno digitalizací služeb veřejné správy.

- **Podporovat odolnost firem:** Podpora odolnosti firem v sektoru služeb pomůže regionu odolávat budoucím otřesům a výzvám. Místní samospráva může firmám pomoci vypracovat pohotovostní plány, posílit jejich finanční stabilitu a zvýšit jejich adaptabilitu. Je vhodné také podporovat firmy, aby se staly energeticky účinnějšími, včetně poskytování pobídek a dotací na energeticky úsporné technologie.
- **Podporovat hospodářskou diverzifikaci:** Podporovat diverzifikaci místní ekonomiky přilákáním nových odvětví a firem a podporou stávajících firem při expanzi na nové trhy.
- **Podporovat inovace a digitální transformaci:** Podporovat inovace a digitální transformaci například prostřednictvím zprostředkování vhodného školení či podpory při zavádění nových technologií.
- **Spolupracovat se soukromým sektorem:** Podporovat partnerství mezi místními samosprávami a soukromým sektorem s cílem nalézt řešení společných problémů a podpořit hospodářský růst.
- **Podporovat spolupráci mezi firmami:** Podpora spolupráce mezi firmami a vytváření sítí může firmám pomoci zvládnout problémy, které pandemie přináší. Řešit problém narušení dodavatelského řetězce posílením regionálních partnerství a vytvořením alternativních dodavatelských řetězců. Také spolupráce s univerzitami/školy může být pro firmy cenným přínosem z hlediska náboru a outsourcingu.
- **Usnadnit přístup k informacím a zdrojům:** Moravskoslezský kraj jako místní samospráva může hrát významnou roli při usnadňování přístupu k informacím a zdrojům, které firmy potřebují, aby se mohly přizpůsobit měnícím se podmínkám způsobeným pandemií.
- **Monitorovat a vyhodnocovat dopad pandemických opatření:** Místní samospráva by měla monitorovat a vyhodnocovat dopad pandemických opatření, aby mohla posoudit jejich účinnost a v případě potřeby provést změny. To pomůže zajistit, aby byla opatření cílená, účinná a dobře přizpůsobená místním podmínkám.

Současné výzkumy dokazují, že sektor služeb je důležitým pro zmírňování negativních ekonomických šoků. Hashiguchi et al. (2022)²⁹ docházejí k závěru, že v případě dojde-li k ekonomickým šokům, struktura poptávky má tendenci se měnit tak, aby se zvýšila závislost na přidané hodnotě odvětví služeb a snížila závislost na přidané hodnotě odvětví zboží. Lze se tedy domnívat, že dočasný přesun z odvětví zboží do odvětví služeb hraje důležitou roli při prevenci trvalého poklesu ekonomické výkonnosti. Během hospodářského zpomalení se zvyšuje přidaná hodnota vyvolaná domácí poptávkou po službách, a snižuje se přidaná hodnota vyvolaná jak domácí poptávkou po zboží, tak zahraniční konečnou poptávkou. Zvýšení závislosti na domácí poptávce po službách při zpomalení ekonomiky přispívá k omezení domácích ekonomických ztrát. Souhrnem vzato země, které mají omezený prostor pro podporu své ekonomiky prostřednictvím domácí nabídky a poptávky, jsou náchylnější k negativním otřesům zahraniční výroby a spotřeby. S ohledem na specifika Moravskoslezského kraje je tedy nesmírně důležité zaměřit se na podporu sektoru služeb, a to z dlouhodobého hlediska. V době pandemie byla nesmírnou pomocí pro mnohé firmy okamžitá finanční pomoc na lokální úrovni bez zbytečných administrativních obstrukcí, což byl krok správným směrem. Z dlouhodobého hlediska lze sektor služeb podporovat ve smyslu pomoci prezentace firem na venek, což vyplynulo i z kvalitativního šetření. Firmy jsou nesmírně rády, pokud mají prostor své služby prezentovat na lokální úrovni,

²⁹ Hashiguchi, Y., Yamano N. & Webb C. (2022) How thick is your armour? Measuring economic resilience to shocks in global production networks. *Economic Systems Research*, 34(4), 410-439, DOI: 10.1080/09535314.2021.1958764.

za pomoci kraje, ve kterém služby provozují. Firmy nechtějí nic zadarmo, ale pokud autorita kraje či městské části vystupuje jako organizátor akce má to určitou váhu.

Pandemie Covid-19 změnila také vnímání flexibilních forem práce jak u zaměstnanců, tak u zaměstnavatelů. Bylo potřebné vnímání flexibilních forem práce přehodnotit a změnit staré pracovní podmínky, což přispívá k sladění osobního a pracovního života. Na krajské, či vyšší úrovni lze jen s obtížemi změnit přístup firem k zaměstnancům. Otázkou je, jak se má proměnit trh práce. Bylo již několikrát zmíněno, že český trh práce je poměrně rigidní, z části to chrání zaměstnance před negativními důsledky hospodářských výkyvů, to však zapříčiňuje značnou ekonomickou neefektivitu z důvodu neefektivní alokace pracovní síly. To, jakým směrem by se měla ubírat hospodářská politika státu v tomto směru je daleko nad rámec prezentovaného výzkumu takového zjištění, a navíc v této oblasti nesčetné výzkumy již existují. Což však může být nosné je přehled překážek, výhod a nevýhod, které spatřují zaměstnavatelé. Je zřejmé, že v případě změny bude potřebné odstranit překážky na obou stranách, jelikož pro tvůrce hospodářské politiky připadají v úvahu zejména překážky legislativní. Výsledky výzkumu v této oblasti mají tedy především informativní charakter a mohou otevírat diskusi nad možnými dalšími legislativními úpravami. Je tedy vhodné zaměřit se také na podporu využívání flexibilních forem práce, jako je například home office, aby se zvýšila přizpůsobivost firem a zaměstnanců. Řešit nepružnost českého trhu práce s cílem zvýšit zaměstnatelnost pracovníků a snížit riziko propouštění. Dále propagovat výhody a řešit nevýhody flexibilních forem práce s cílem zvýšit jejich oblibu mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Celkově by bylo vhodné přezkoumat a upravit legislativní změny s cílem podpořit využívání flexibilních forem práce a zajistit ochranu zaměstnanců.

Santos et al. (2021)³⁰ tvrdí, že hlavními prvky ovlivňujícími inovace a růst podniků jsou vnitřní faktory (jako je velikost a stáří podniku, kapacita managementu, kvalifikace pracovní síly, kapacita financování, vlastnictví) a vnější faktory (jako jsou makroekonomické podmínky, velikost trhu, regulace, vládní podpora, veřejná infrastruktura nebo toky znalostí a sítě). Jejich výsledky ukazují, že ekonomická výkonnost inovativních podniků v roce 2020 byla méně ovlivněna koronavirovou nákazou než u podniků neinovativních. Což bylo potvrzeno také v rámci našeho výzkumu. Faktory vnitřní lze ovlivnit pouze v rovině firemní, vnější faktory však ovlivnit lze, a to také na lokální úrovni. Vytvoření vhodných vnějších podmínek pro firmy s inovačním potenciálem může přispět k růstu firem v sektoru služeb, které budou v budoucnu obecně odolnější proti krizovým situacím.

Pandemie v mnoha směrech urychlila také digitalizaci sektoru služeb. Díky digitalizaci se i sektor služeb dostává z lokálních trhu ke globální konkurenci, což umožňuje mnohým firmám vnitřně růst a dále se rozvíjet. Digitalizace s sebou přináší výhody i nevýhody, jak uvádí Jakousko (2019)³¹ s digitalizací a platformovou ekonomikou dochází k proměně sektoru služeb. Tyto jevy například rozšiřují obchodní trhy a zvyšují výběr spotřebitelů a svobodu zaměstnanců. Na druhou stranu může nekontrolovatelně narůstat nejistota zaměstnanců a konkurence mezi lokálními a globálními společnostmi. Stejně jako v jiných oblastech je proces digitalizace přirozený. A pokud dochází k posunu v digitální komunikaci mezi firmami a zákazníky či ve vnitřní struktuře firem, mělo by docházet i k posunu v komunikaci mezi firmami a veřejnou správou. Zde je tedy prostor pro zlepšení, a to jak na státní, tak lokální úrovni.

³⁰ Santos, A., Haegeman, K. & Moncada-Paternó-Castello P. (2021). The impact of Covid-19 and of the earlier crisis on firms' innovation and growth: a comparative analysis. *JRC Working Papers on Territorial Modelling and Analysis*, 2021-03, Joint Research Centre (Seville site).

³¹ Jakosuo, K. (2019). Digitalisation And Platform Economy – Disruption In Service Sector. In M. Özşahin, & T. Hıdırlar (Eds.), *New Challenges in Leadership and Technology Management*, vol 54. *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences* (75-85). *Future Academy*. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2019.01.02.7>.

Příloha I. – Dotazníky

Dotazníkové šetření 1. fáze

Chování firem a podnikatelů v soukromém sektoru služeb v MSK a jejich adaptace na opatření v souvislosti s pandemií covid-19

Vážená paní, vážený pane,

dovolujeme si Vás požádat o vyplnění dotazníku zaměřeného na zkoumání dopadů pandemie covid-19 na podnikatele a firmy v Moravskoslezském kraji. Dotazník je anonymní.

Šetření je součástí projektu „Přizpůsobit se!!! Výzva pro sektor služeb v Moravskoslezském kraji“.

Řešitelem projektu je Vysoká škola PRIGO. Partnery projektu jsou Vysoká škola podnikání a práva a Moravskoslezský pakt zaměstnanosti.

Věříme, že výzkum může přinést užitečné informace pro identifikaci rizikových oblastí služeb a vytvoření návrhu odpovídajících opatření na úrovni Moravskoslezského kraje.

Velice děkujeme za spolupráci, ochotu a Váš čas.

Za řešitele projektu

Ing. Veronika Nálepová, Ph.D.
prorektorka pro výzkum, vývoj a inovace
Vysoká škola PRIGO

Poznámky k vyplnění dotazníku:

Dotazník je určen pro podnikatele, majitele firem a pracovníky s klíčovými rozhodovacími pravomocemi ve firmě.

Obdobím pandemie COVID-19 je chápáno období od března 2020 do května 2021.

Označením „Vaše firma“ jsou chápány všechny právní formy podnikání (např. OSVČ).

Podnikání firmy muselo být zahájeno před rokem 2020.

Dopady pandemie COVID-19 na podnikatelské aktivity

1. Jakým způsobem pandemie celkově ovlivnila situaci ve firmě?

- 1 – významně zhoršila
- 2
- 3
- 4
- 5 – významně zlepšila

2. Došlo během pandemie COVID-19 k omezení Vaší ekonomické/podnikatelské aktivity?

Můžete vybrat několik odpovědí.

- úplné uzavření provozu (dle pandemických opatření nebylo možné podnikat)
- úplné uzavření provozu (dle pandemických opatření bylo možné podnikat, ale rozhodli jsme se provoz uzavřít)
- výrazné omezení provozu
- částečné omezení provozu
- jiné: _____

3. Jaké komplikace nastaly ve Vaší firmě v době pandemie COVID-19?

	situace u nás nemohla nastat; nelze aplikovat na naši firmu	situace mohla nastat, ale nenastala	situace nastala – nepředstavovala komplikaci	situace nastala – malá komplikace	situace nastala – střední komplikace	situace nastala – velká komplikace
Omezení odbytu výrobků, zboží a služeb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Karanténa vlastních zaměstnanců	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zavření škol a s ním související zaměstnanci na dovolené/ošetřovném/home office	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zpoždění plateb ze strany odběratelů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Váznoucí dodávky (služby, suroviny, vstupy)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uzavření hranic	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Došlo během pandemie COVID-19 ve Vaší firmě k níže uvedeným inovacím?

	ne	jednou	několikrát	mnohokrát
Produktová inovace nová na Vašem trhu – zavedení nové nebo podstatně zlepšené služby dříve než konkurence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produktová inovace nová pro Vaši firmu – zavedení nové nebo podstatně zlepšené služby, která již byla dostupná u vašich konkurentů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procesní inovace – zavedení nové nebo podstatně zlepšené metody poskytování služeb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marketingová inovace – zavedení nové marketingové metody včetně podstatných změn designu nebo balení, umístění na trhu, propagace nebo stanovení cen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Uveďte prosím příklad či příklady inovace, které jste zavedli a považujete je za nejnovativnější či nejpřínosnější.

6. Ve srovnání s většinou Vašich konkurentů, domníváte se, že jste byli během pandemie COVID-19:

	1 – výrazně méně	2	3	4	5 – výrazně více
úspěšní	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
inovativní	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
aktivní	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Jak byste charakterizovali Vaše postupy vůči dodavatelům během pandemie COVID-19?

- Nemáme dodavatele.
- Platili jsme včas (bez změny splátkových kalendářů).
- Usilovali jsme o změnu splátkových kalendářů.
- Naše platby se zpozdily vůči některým dodavatelům.
- Naše platby se zpozdily vůči všem dodavatelům.
- Jiné: _____

8. Zaznamenali jste nějaké úlevy ze strany Vašich věřitelů/obchodních partnerů/pronajímatelů v době pandemie COVID-19?

	ano	ne	nelze aplikovat na naši situaci
Změny ve splátkovém kalendáři ze strany banky.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dohoda s dodavateli na pozdější splatnosti faktur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prominutí/odložení místních poplatků ze strany obce.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odložení placení nájemného ze strany obce či soukromého pronajímatele.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Snížení nájemného ze strany obce či soukromého pronajímatele.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jiné: _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Prosím odhadněte vývoj Vašich tržeb v roce 2020 (oproti roku 2019):

nelze hodnotit, podnikání bylo zahájeno v průběhu roku 2019

- nárůst 76 % a více
- nárůst 51–75 %
- nárůst 26–50 %
- nárůst 1–25 %
- bez změny
- pokles 1–25 %.
- pokles 26–50 %.
- pokles 51–75 %
- pokles 76 % a více

10. Jak hodnotíte výši nákladů, které Vaše firma musela v průběhu pandemie COVID-19 vynaložit na mimořádné materiální vybavení (např. náklady na dezinfekční a ochranné prostředky, instalace různých bariér mezi jednotlivými pracovišti apod.)?

- 1 – nízká
- 2
- 3
- 4
- 5 – vysoká

11. Jaký očekáváte vývoj Vaší firmy v následujících 12 měsících (za předpokladu, že nedojde k dalšímu lockdownu)?

- 1 – velmi negativní
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7 – velmi pozitivní

12. Do jaké míry podle Vašeho názoru firmy ve Vašem oboru dodržovaly vládní opatření?

- 1 – vůbec
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7 – zcela

Zaměstnanost a flexibilní formy práce

13. Měli jste v roce 2020 zaměstnance?

- ano
- ne (přejděte k ot. č. 26)

14. Využili jste či využíváte flexibilní formy práce?

Flexibilními formami práce jsou chápány:

- částečné pracovní úvazky
- home-office a dálkový přístup
- sdílení pracovního místa sdílení zaměstnanců více zaměstnavateli
- využití outsourcingu/OSVČ
- dohody konané mimo pracovní poměr
- agenturní zaměstnávání

- ano
- ne (přejděte k ot. č. 19)

19. Jaký byl dopad pandemie COVID-19 na počet Vašich zaměstnanců?

- Zvýšení počtu zaměstnanců
- Zachování počtu zaměstnanců (přejděte prosím o ot. č. 24)
- Snížení počtu zaměstnanců (přejděte prosím o ot. č. 22)

20. Kolik zaměstnanců jste přijali v průběhu pandemie COVID-19?

- 1–20 %
- 21–40 %
- 41–60 %
- 61–80 %
- 81–100 %

21. O jaký typ přijetí zaměstnanců se jednalo?

- Dočasné – s postupným rozvolněním jsme propouštěli nebo očekáváme propouštění zaměstnanců
- Trvalé – jedná se o vznik pracovních míst, které plánujeme zachovat
- Jiné: _____

22. Kolik zaměstnanců jste propustili v důsledku pandemie COVID-19?

- 1–20 %
- 21–40 %
- 41–60 %
- 61–80 %
- 81–100 %

23. O jaký typ propouštění se jednalo?

- Dočasné – s postupným rozvolněním jsme nabírali nebo očekáváme nabírání zaměstnanců
- Trvalé – jedná se o trvalý zánik pracovních míst, které již nebudeme obnovovat
- Jiné: _____

24. Uveďte prosím vliv níže uvedených situací na Vaše podnikatelské aktivity.

	nenastalo	žádný	malý	střední	vysoký
Péče o děti kvůli uzavření škol/školek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Karanténa zaměstnanců (omezení pohybu lidí, kteří byli potenciálně vystaveni COVID-19)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Izolace zaměstnanců (omezení pohybu lidí, kteří onemocněli COVID-19 nebo jeví příznaky tohoto onemocnění)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Jaký bude mít dle Vašeho názoru pandemie COVID-19 vliv na:

	klesne	zůstane stejný/stejná	poroste
celkovou zaměstnanost ve Vašem oboru	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
počet podnikatelských subjektů ve Vašem oboru	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
počet zaměstnanců ve Vaší firmě	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
počet zájemců o práci pro Vaši firmu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Využití podpůrných opatření a programů pro firmy a podnikatele**26. Kterou z následujících pomoci/úlev od začátku pandemie COVID-19 čerpala Vaše firma?**

	ano	ne	nešlo čerpat pro naši firmu
Pozdější podání přiznání k daním nebo vyúčtování srážkové daně	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posunutí termínu kontrolního hlášení k DPH	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dočasné zrušení povinnosti EET, resp. odsunutí startu poslední vlny EET	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odklady dalších daní – silniční, z nabytí nemovitosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Program Antivirus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finanční nástroje COVID	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Program "Pětadvacítka" (kompenzační bonus)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Program podpory COVID – Nájemné	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
„Ošetřovné“ pro OSVČ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jiné	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. Využila Vaše firma některou z podpor na ochranu zaměstnanosti?

	ano	ne	netýká se naší firmy
Antivirus režim A	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Antivirus režim B	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Antivirus režim A plus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Antivirus C	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kompenzační bonus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nový kompenzační bonus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. Kde jste čerpali informace o podporách pro podnikatele ve Vašem oboru poskytovaných v souvislosti s pandemií COVID-19?

	vůbec	málo	středně	hodně
televize, rozhlas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
denní tisk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
informativní e-maily	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
internetové stránky profesních sdružení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
cílené vyhledávání na stránkách příslušných ministerstev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
portál vlády ke COVID-19	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
z doslechu od známých	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
jiné	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. Jak hodnotíte celkovou administrativní náročnost zpracování žádostí o získání podpor ve Vašem oboru poskytovaných v souvislosti s pandemií COVID-19?

- 1 – velmi nízká
- 2
- 3
- 4
- 5 – velmi vysoká

Základní údaje o Vaší firmě

30. Hlavní předmět Vašeho podnikání:

Zvolte položku.

31. Datum vzniku Vaší firmy:

- před rokem 2000
- 2001–2010
- 2011–2015
- 2016–2018
- 2019

32. Sídlo Vaší firmy:

- okr. Bruntál
- okr. Frýdek-Místek
- okr. Karviná
- okr. Nový Jičín
- okr. Opava
- okr. Ostrava-město
- Hlavní město Praha (přejděte prosím k ot. č. 34)
- mimo ČR (přejděte prosím k ot. č. 34)

33. Velikost obce, ve které má Vaše firma sídlo:

- méně než 200 obyvatel
- 200 až 999 obyvatel

- 1 000 až 9 999 obyvatel
- 10 000 až 49 999 obyvatel
- 50 000 až 99 999 obyvatel
- 100 000 a více obyvatel

34. Právní forma:

- akciová společnost
- společnost s ručením omezeným
- OSVČ
- jiná (doplňte):

35. Současný počet zaměstnanců Vaší firmy:

- 0 zaměstnanců
- 1–10 zaměstnanců
- 11–50 zaměstnanců
- 51–250 zaměstnanců
- 251 a více zaměstnanců

36. Působnost Vaší firmy:

- místní (obec a okolní obce)
- regionální (město, kraj, několik krajů)
- národní (celá ČR)
- mezinárodní

Sociodemografické údaje

37. Uvedte prosím název Vaší současné pracovní pozice:

38. Váš věk:

- méně než 20
- 20–29
- 30–39
- 40–49
- 50–59
- 60 a více

39. Vaše vzdělání:

- základní
- střední bez maturity
- střední s maturitou
- vysokoškolské bakalářské
- vysokoškolské magisterské
- vysokoškolské doktorské

40. Vaše pohlaví:

- muž
- žena

41. Na toto dotazníkové šetření budou navazovat rozhovory s podnikateli a zástupci firem. Velice bychom si vážili toho, pokud byste se do tohoto šetření zapojil/a. Prosíme o vyjádření Vašeho zájmu, či nezájmu.

- Nemám zájem o poskytnutí rozhovoru.
- Mám zájem o poskytnutí rozhovoru a netrvám na anonymitě vyplnění dotazníku. Uvedte prosím e-mail, na kterém Vás můžeme kontaktovat: _____
- Mám zájem o poskytnutí rozhovoru a chci zachovat anonymitu vyplnění dotazníku. Váš e-mail prosím zašlete na jkurnik@mspakt.cz.

42. Připomínky, náměty, komentáře:

Děkujeme za spolupráci a přejeme hodně profesních i osobních úspěchů

Dotazníkové šetření 2. fáze

Chování firem a podnikatelů v soukromém sektoru služeb v MSK a jejich adaptace na opatření v souvislosti s pandemií covid-19

Vážená paní, vážený pane,

dovolujeme si Vás požádat o vyplnění dotazníku zaměřeného na zkoumání dopadů pandemie covid-19 na podnikatele a firmy v Moravskoslezském kraji. Dotazník je anonymní.

Šetření je součástí projektu „Přizpůsobit se!!! Výzva pro sektor služeb v Moravskoslezském kraji“.

Jedná se o druhou etapu šetření (1. etapa proběhla v říjnu 2021)

Řešitelem projektu je Vysoká škola PRIGO. Partnery projektu jsou Vysoká škola podnikání a práva a Moravskoslezský pakt zaměstnanosti.

Věříme, že výzkum může přinést užitečné informace pro identifikaci rizikových oblastí služeb a vytvoření návrhu odpovídajících opatření na úrovni Moravskoslezského kraje.

Velice děkujeme za spolupráci, ochotu a Váš čas.

Za řešitele projektu

Ing. Veronika Nálepová, Ph.D.

Vysoká škola PRIGO

Poznámky k vyplnění dotazníku:

Dotazník je určen pro podnikatele, majitele firem a pracovníky s klíčovými rozhodovacími pravomocemi ve firmě.

Obdobím pandemie COVID-19 je pro účely dotazníku chápáno období od března 2020 do ledna 2022.

Označením „Vaše firma“ jsou chápány všechny právní formy podnikání (např. OSVČ).

Podnikání firmy muselo být zahájeno před rokem 2020.

Dopady pandemie COVID-19 na podnikatelské aktivity

1. Jakým způsobem pandemie celkově ovlivnila situaci ve firmě?

- 1 – významně zhoršila
- 2
- 3
- 4
- 5 – významně zlepšila

2. Jak hodnotíte situaci ve vaší firmě nyní?

- 1 – nestabilní
- 2
- 3
- 4
- 5 – stabilní

3. Došlo během pandemie COVID-19 k omezení Vaší ekonomické/podnikatelské aktivity?

- úplné uzavření provozu (dle pandemických opatření nebylo možné podnikat)
- úplné uzavření provozu (dle pandemických opatření bylo možné podnikat, ale rozhodli jsme se provoz uzavřít)
- výrazné omezení provozu
- částečné omezení provozu
- jiné: _____

4. Došlo během pandemie COVID-19 ve Vaší firmě k níže uvedeným inovacím?

	ne	jednou	několikrát	mnohokrát
Produktová inovace nová na Vašem trhu – zavedení nové nebo podstatně zlepšené služby dříve než konkurence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produktová inovace nová pro Vaši firmu – zavedení nové nebo podstatně zlepšené služby, která již byla dostupná u vašich konkurentů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procesní inovace – zavedení nové nebo podstatně zlepšené metody poskytování služeb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marketingová inovace – zavedení nové marketingové metody včetně podstatných změn designu nebo balení, umístění na trhu, propagace nebo stanovení cen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Uveďte prosím příklad či příklady inovace, které jste zavedli a považujete je za nejinnovativnější či nejpřínosnější.

--

6. Domníváte se, že Vaší firmě alespoň některá/é z výše uvedených inovací pomohla/y zvládnout komplikace spojené s pandemickými opatřeními?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne
- nezavedli jsme žádnou inovaci

7. Ve srovnání s většinou Vašich konkurentů, domníváte se, že jste v současnosti úspěšní:

	1 – výrazně méně	2	3	4	5 – výrazně více
úspěšní	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
inovativní	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
aktivní	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Jak byste charakterizovali Vaše postupy vůči dodavatelům v současnosti?

- Nemáme dodavatele.
- Platíme včas (bez změny splátkových kalendářů).
- Usilujeme o změnu splátkových kalendářů.
- Naše platby jsou zpožděné vůči některým dodavatelům.
- Naše platby jsou zpožděné vůči všem dodavatelům.
- Jiné: _____

9. Jak hodnotíte finanční zdraví Vaší firmy?

	před pandemií (před březnem 2020)	v průběhu pandemie (březen 2020 – leden 2022)	nyní
ziskové	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vyrovnané	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ztrátové	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
v úpadku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Prosím odhadněte vývoj Vašich tržeb v roce 2022 (oproti roku 2019):

- nelze hodnotit, podnikání bylo zahájeno v průběhu roku 2019
- nárůst 76 % a více
- nárůst 51–75 %
- nárůst 26–50 %
- nárůst 1–25 %
- bez změny
- pokles 1–25 %.
- pokles 26–50 %.
- pokles 51–75 %
- pokles 76 % a více

11. Do jaké míry je dle Vás Vaše současná situace ovlivněna níže uvedenými faktory?

	1 – velmi	2	3	4	5	6	7 - vůbec
Pandemie covid-19	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Válečný konflikt na Ukrajině	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
růst cen (inlace)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zaměstnanost a flexibilní formy práce

12. Měli jste v době pandemie covid-19 zaměstnance?

- ano
- ne (přejděte k ot. č. 16)

23. Jaký měla dle Vašeho názoru pandemie COVID-19 vliv na:

	klesne	zůstane stejný/stejná	poroste
celkovou zaměstnanost ve Vašem oboru	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
počet podnikatelských subjektů ve Vašem oboru	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
počet zaměstnanců ve Vaší firmě	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
počet zájemců o práci pro Vaši firmu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Využití podpůrných opatření a programů pro firmy a podnikatele**24. Kterou z následujících pomoci/úlev od začátku pandemie COVID-19 čerpala Vaše firma?**

	ano	ne	nešlo čerpat pro naši firmu
Pozdější podání přiznání k daním nebo vyúčtování srážkové daně	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posunutí termínu kontrolního hlášení k DPH	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dočasné zrušení povinnosti EET, resp. odsunutí startu poslední vlny EET	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odklady dalších daní – silniční, z nabytí nemovitosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Program Antivirus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finanční nástroje COVID	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Program "Pětadvacítka" (kompenzační bonus)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Program podpory COVID – Nájemné	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
„Ošetřovné“ pro OSVČ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jiné	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Využila Vaše firma některou z podpor na ochranu zaměstnanosti?

	ano	ne	netýká se naší firmy
Antivirus režim A	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Antivirus režim B	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Antivirus režim A plus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Antivirus C	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kompenzační bonus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nový kompenzační bonus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. Jak hodnotíte celkovou administrativní náročnost zpracování žádostí o získání podpor ve Vašem oboru poskytovaných v souvislosti s pandemií COVID-19?

- 1 – velmi nízká
- 2
- 3
- 4
- 5 – velmi vysoká

Základní údaje o Vaší firmě

27. Hlavní předmět Vašeho podnikání:

Zvolte položku.

28. Datum vzniku Vaší firmy:

- a) před rokem 2000
- b) 2001–2010
- c) 2011–2015
- d) 2016–2018
- e) 2019

29. Sídlo Vaší firmy:

- okr. Bruntál
- okr. Frýdek-Místek
- okr. Karviná
- okr. Nový Jičín
- okr. Opava
- okr. Ostrava-město
- Hlavní město Praha (přejděte prosím k ot. č. 34)
- mimo ČR (přejděte prosím k ot. č. 34)

30. Velikost obce, ve které má Vaše firma sídlo:

- méně než 200 obyvatel
- 200 až 999 obyvatel
- 1 000 až 9 999 obyvatel
- 10 000 až 49 999 obyvatel
- 50 000 až 99 999 obyvatel
- 100 000 a více obyvatel

31. Právní forma:

- akciová společnost
- společnost s ručením omezeným
- OSVČ
- jiná (doplňte):

32. Současný počet zaměstnanců Vaší firmy:

- 0 zaměstnanců
- 1–10 zaměstnanců
- 11–50 zaměstnanců
- 51–250 zaměstnanců
- 251 a více zaměstnanců

33. Působnost Vaší firmy:

- místní (obec a okolní obce)
- regionální (město, kraj, několik krajů)
- národní (celá ČR)
- mezinárodní

Sociodemografické údaje

34. Uvedte prosím název Vaší současné pracovní pozice:

35. Váš věk:

- méně než 20
- 20–29
- 30–39
- 40–49
- 50–59
- 60 a více

36. Vaše vzdělání:

- základní
- střední bez maturity
- střední s maturitou
- vysokoškolské bakalářské
- vysokoškolské magisterské
- vysokoškolské doktorské

37. Vaše pohlaví:

- muž
- žena

38. Zúčastnil(a) jste se 1. fáze šetření tohoto výzkumu?

- ano
- ne

39. Na toto dotazníkové šetření budou navazovat rozhovory s podnikateli a zástupci firem. Velice bychom si vážili toho, pokud byste se do tohoto šetření zapojil/a. Prosíme o vyjádření Vašeho zájmu, či nezájmu.

- Nemám zájem o poskytnutí rozhovoru.
- Mám zájem o poskytnutí rozhovoru a netrvám na anonymitě vyplnění dotazníku. Uvedte prosím e-mail, na kterém Vás můžeme kontaktovat: _____
- Mám zájem o poskytnutí rozhovoru a chci zachovat anonymitu vyplnění dotazníku. Váš e-mail prosím zašlete na jkurnik@mspakt.cz.

40. Připomínky, náměty, komentáře:

Děkujeme za spolupráci a přejeme hodně profesních i osobních úspěchů

Příloha II. – Struktura rozhovorů

Základní informace o projektu – stručně představit respondentovi projekt.

Základní informace o firmě

Popište vaši firmu (historie, velikost, vlastníci, zákazníci).

Jak hodnotíte postavení vaší firmy ve srovnání s konkurencí?

Základní informace o vaší osobě a vašem působení ve firmě.

Dopad pandemie

Jak pandemie covid-19 ovlivnila situaci ve vaší firmě? (finanční, odbyt služeb/výrobků, dodavatelské vztahy, platební schopnosti, počet zaměstnanců, klima ve firmě, budoucí vývoj firmy a loajalita zaměstnanců, náročnost manažerských procesů)

Poskytla pandemie ve vaší firmě příležitost pro rozvoj/inovace/zlepšení procesů?

Co si myslíte, že se vám v době pandemie podařilo zvládnout dobře?

Co si myslíte, že se vám v době pandemie nepodařilo zvládnout dobře?

Aktuální politická/ekonomická situace a reakce na ni

Jak ovlivňuje situaci ve vaší firmě aktuální politická a ekonomická situace (válečný konflikt, růst cen energií aj.)?

Jaké vidíte hlavní problémy? (ve vztahu k podnikání)

Jaká opatření jste zavedli v reakci na aktuální situaci?

Flexibilní formy práce obecně

Jaký je váš celkový postoj k flexibilním formám práce?

Jak změnila pandemie covid-19 váš postoj k flexibilním formám práce?

Vnímáte flexibilní formy práce jako vhodný způsob pro udržení zaměstnanosti ve Vaší firmě?

Jedná se podle vašeho názoru o benefit?

Ohlasy zaměstnanců na FFP?

Pokud FFP nevyužívaly, zeptat se na důvody, zda jsou nějaké překážky, které by v případě odstranění vedli k využívání FFP.

Částečné pracovní úvazky

Využíváte ve Vaší firmě částečné pracovní úvazky?

Změnila pandemie váš přístup k využívání částečných pracovních úvazků?

V čem vidíte hlavní výhody částečných pracovních úvazků?

V čem vidíte hlavní nevýhody částečných pracovních úvazků?

Co by vás motivovalo k většímu využívání částečných pracovních úvazků?

Informace pro respondenta:

Byla přijata novela zákona č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti. Její účinnost nastane 1. února 2023.

Těžiště této novely je ve snížení procentního odvodu z vyměřovacího základu zaměstnance. V současnosti zaměstnavatel odvádí ze základu výdělku zaměstnance na důchody 21,5 procenta, na nemocenské 2,1 procenta a na politiku zaměstnanosti 1,2 procenta, celkem tedy 24,8 procenta. Zaměstnanec pak ze základu platí 6,5 procenta. Podle nové úpravy by firmy pro účely sociálního zabezpečení platily odvody ve výši 19,8 místo 24,8 procenta tohoto základu. Sleva se vztahuje na uzavřené zkrácené úvazky v rozsahu 8 až 30 hodin týdně s určitými skupinami pracovníků.

Považujete takovou podporu ČPÚ ze strany státu za dostatečnou?

Home-office

Využíváte ve vaší firmě home-office?

Změnila pandemie váš přístup k home-office?

Jak dlouho vám trvalo přizpůsobit pracovní režim home-office?

Jaké jsou podle vašich zkušeností výhody home-office?

Jaké jsou podle vašich zkušeností nevýhody home-office?

S jakými potížemi jste se při zavádění home-office potýkali? (technické, organizační, komunikační)

S jakými obtížemi se setkávali zaměstnanci na home-office dle Vašich informací?

Učinili jste nějaká administrativní opatření pro ošetření home-office?

Řešili jste v této souvislosti problematiku kybernetické bezpečnosti?

Jaké vidíte výhody a nevýhody při řízení zaměstnanců na home-office z manažerského hlediska?

Jaký režim považujete za ideální (např. z 5 dnů v týdnu 2 na HO, 1 na HO)?

Ovlivnily vaše zkušenosti z home-office i další činnosti Vaší firmy (např. rozšíření vašich služeb on-line, objednávkové a rezervační systémy založené na webových platformách)?

Kromě zajištění hlavní činnosti firmy on-line využíváte tuto formu komunikace např. pro zajištění vzdělávání zaměstnanců, při náboru, hodnotící pohovory a pracovní porady?

Jaký je váš názor na povinnost hradit zaměstnanci na home-office paušální částku?

Jaký je váš názor na povinnost poskytnout home-office pečujícím zaměstnancům?

Informace pro respondenta:

V současné době je připravována novela ZP a souvisejících předpisů, která navrhuje uložit zaměstnavateli povinnost hradit zaměstnanci na HO paušální částku 2,80 Kč/odpracovanou hodinu jako kompenzaci za výdaje na energie. Dále zaměstnavateli uloží povinnost poskytnout HO pečujícím zaměstnancům.

Je to pro Vás akceptovatelné? Jaký to bude dopad na rozšíření home-office?

Dohody o provedení práce (případně dohody o pracovní činnosti)

Využíváte ve Vaší firmě dohody?

Změnila pandemie váš přístup k dohodám?

Mají vaši „dohodáři“ některé z výhod, které jsou primárně určeny jen zaměstnancům v pracovním poměru (např. nárok na cestovné, služební mobil, auto, stravné)?

Jaké vidíte výhody DPP/DPČ?

Jaké vidíte nevýhody DPP/DPČ?

Jaká úprava dohod by byla podle vašeho názoru prospěšná z legislativního hlediska?

Z manažerského hlediska, z pohledu řízení, využíváte pro dohodáře jiné formy a nástroje vedení zaměstnanců?

Sdílená pracovní místa

Využíváte ve vaší firmě sdílená pracovní místa?

Změnila pandemie váš přístup ke sdíleným pracovním místům?

Jaké vidíte výhody sdílených pracovních míst?

Jaké vidíte nevýhody sdílených pracovních míst?

Jakým způsobem řešíte zastupitelnost zaměstnanců na pracovních pozicích?

Agenturní zaměstnávání

Využíváte ve Vaší firmě při zajištění zaměstnanců služeb agentur?

Změnila pandemie váš přístup ke sdíleným pracovním místům?

Jaké vidíte výhody agenturního zaměstnávání?

Jaké vidíte nevýhody agenturního zaměstnávání?

Má využití agenturních zaměstnanců vliv na firemní kulturu? Museli jste kvůli tomuto nástroji učinit nějaká administrativní nebo organizační opatření? Jaké jsou Vaše zkušenosti s fungováním pracovních kolektivů, týmů, s agenturními zaměstnanci?

Outsourcing

Využíváte ve vaší firmě outsourcing?

Změnila pandemie váš přístup k outsourcing?

Jaké vidíte výhody outsourcing?

Jaké vidíte nevýhody outsourcing?

Sdílení zaměstnanců více zaměstnavateli

Využíváte ve vaší firmě sdílení zaměstnanců více zam.?

Změnila pandemie váš přístup sdílení zaměstnanců více zam.?

Jaké vidíte výhody sdílení zaměstnanců více zam.?

Jaké vidíte nevýhody sdílení zaměstnanců více zam.?

Perspektivy budoucího vývoje

Jaký vývoj ve vaší firmě v následujícím roce očekáváte z hlediska celkové situace?

Jaký vývoj ve vaší firmě v následujícím roce očekáváte z hlediska finančního zdraví?

Jaký vývoj ve vaší firmě v následujícím roce očekáváte z hlediska počtu zaměstnanců?

Plány do budoucna

Příloha III. – Základní informace o výběrovém vzorku (v %)

Datum vzniku firmy		Počet zaměstnanců firmy		Pohlaví respondentů		Vzdělání respondentů	
r. 2019	2,69	251 a více zaměstnanců	2,02	žena	37,16	základní	1,02
2016–2018	14,81	51–250 zaměstnanců	6,06	muž	62,84	vyšší odborné	1,02
2011–2015	15,82	11–50 zaměstnanců	13,13	Celkový součet	100,00	vysokoškolské doktorské	6,12
2001–2010	24,58	0 zaměstnanců	32,32	Věk respondentů		střední bez maturity	6,46
před rokem 2000	42,09	1–10 zaměstnanců	46,46	20–29	3,38	vysokoškolské bakalářské	7,48
Celkový součet	100,00	Celkový součet	100,00	30–39	15,20	střední s maturitou	32,99
Sídlo firmy		Velikost obce, ve které má firma sídlo		40–49	31,42	vysokoškolské magisterské	44,90
okr. Bruntál	5,80	méně než 200 obyvatel	2,69	50–59	32,43	Celkový součet	100,00
okr. Frýdek-Místek	16,38	200 až 999 obyvatel	4,71	60 a více	17,57		
okr. Karviná	11,60	50 000 až 99 999 obyvatel	12,79	Celkový součet	100,00		
okr. Nový Jičín	9,56	10 000 až 49 999 obyvatel	17,17				
okr. Opava	10,58	1 000 až 9 999 obyvatel	20,54				
okr. Ostrava-město	46,08	100 000 a více obyvatel	42,09				
Celkový součet	100,00	Celkový součet	100,00				
Působnost firmy		Právní forma					
mezinárodní	18,79	akciová společnost	5,35				
místní (obec a okolní obce)	22,82	jiná:	7,02				
regionální (město, kraj, několik krajů)	28,86	OSVČ	37,46				
národní (celá ČR)	29,53	společnost s ručením omezeným	50,17				
Celkový součet	100,00	Celkový součet	100,00				

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha IV. – Vliv pandemie dle odvětvové struktury CZ-NACE

Tabulka IV.a) - % z celkového součtu

Hlavní předmět podnikání CZ-NACE	Jakým způsobem pandemie covid-19 celkově ovlivnila situaci ve Vaší firmě?					Celkový součet
	1 – významně zhoršila	2-	3-	4-	5 – významně zlepšila	
45 Velkoobchod, maloobchod a opravy motorových vozidel	0,36	1,82	2,55	0,73	0,00	5,47
46 Velkoobchod, kromě motorových vozidel	1,46	1,09	2,92	0,00	0,36	5,84
47 Maloobchod, kromě motorových vozidel	2,19	0,73	2,19	0,73	0,00	5,84
49 Pozemní a potrubní doprava	0,00	1,09	1,09	0,36	0,00	2,55
55 Ubytování	0,73	0,00	0,00	0,00	0,00	0,73
56 Stravování a pohostinství	5,47	3,28	0,73	0,36	0,00	9,85
59 Činnosti v oblasti filmů, videozáznamů a televizních programů, pořizování zvukových nahrávek a hudební vydavatelské činnosti	1,09	0,00	0,00	0,00	0,00	1,09
61 Telekomunikační činnosti	0,00	0,00	0,36	0,36	0,00	0,73
62 Činnosti v oblasti informačních technologií	0,00	3,28	2,19	1,09	0,00	6,57
63 Informační činnosti	0,00	0,36	0,00	0,36	0,36	1,09
66 Ostatní finanční činnosti	0,00	0,73	1,09	0,00	0,00	1,82
69 Právní a účetnické činnosti	1,82	1,46	5,11	0,36	0,36	9,12
70 Činnosti vedení podniků; poradenství v oblasti řízení	0,00	0,36	0,36	0,00	0,00	0,73
71 Architektonické a inženýrské činnosti technické zkoušky a analýzy	1,09	1,09	2,92	0,73	0,36	6,20
73 Reklama a průzkum trhu	0,36	0,36	0,00	0,36	0,36	1,46
74 Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti	1,46	0,73	3,28	1,09	0,00	6,57
75 Veterinární činnosti	0,00	0,00	0,36	0,00	0,00	0,36
77 Činnosti v oblasti pronájmu a operativního leasingu	0,00	0,00	0,73	0,00	0,00	0,73
78 Činnosti související se zaměstnáním	0,73	0,00	0,73	0,00	0,00	1,46
79 Činnosti cestovních agentur, kanceláří a jiné rezervační a související činnosti	0,73	0,36	0,00	0,00	0,00	1,09
80 Bezpečnostní a pátrací činnosti	0,00	0,36	0,73	0,00	0,00	1,09
81 Činnosti související se stavbami a úpravou krajiny	0,73	1,09	2,55	0,00	0,00	4,38
82 Administrativní, kancelářské a jiné podpůrné činnosti pro podnikání	0,00	0,36	1,09	0,00	0,00	1,46
90 Tvůrčí, umělecké a zábavní činnosti	2,19	0,73	0,00	0,00	0,00	2,92
91 Činnosti knihoven, archivů, muzeí a jiných kulturních zařízení	0,36	0,00	0,00	0,00	0,00	0,36
93 Sportovní, zábavní a rekreační činnosti	2,92	1,46	0,00	0,00	0,36	4,74
94 Činnosti organizací sdružujících osoby za účelem prosazování společných zájmů	0,36	0,36	0,00	0,00	0,00	0,73
95 Opravy počítačů a výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost	0,00	0,00	0,73	0,00	0,00	0,73
96 Poskytování ostatních osobních služeb	6,57	1,82	4,74	0,36	0,73	14,23
Celkový součet	30,66	22,99	36,50	6,93	2,92	100,00

pozn. tučně zvýrazněné hodnoty jsou tři nejvyšší v jednotlivém bodě 1-5 Likertovy škály

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka IV.b) - % ze součtu sloupců

Hlavní předmět podnikání CZ-NACE	Jakým způsobem pandemie covid-19 celkově ovlivnila situaci ve Vaší firmě?					Celkový součet
	1 – významně zhoršila	2-	3-	4-	5 – významně zlepšila	
45 Velkoobchod, maloobchod a opravy motorových vozidel	1,19	7,94	7,00	10,53	0,00	5,47
46 Velkoobchod, kromě motorových vozidel	4,76	4,76	8,00	0,00	12,50	5,84
47 Maloobchod, kromě motorových vozidel	7,14	3,17	6,00	10,53	0,00	5,84
49 Pozemní a potrubní doprava	0,00	4,76	3,00	5,26	0,00	2,55
55 Ubytování	2,38	0,00	0,00	0,00	0,00	0,73
56 Stravování a pohostinství	17,86	14,29	2,00	5,26	0,00	9,85
59 Činnosti v oblasti filmů, videozáznamů a televizních programů, pořizování zvukových nahrávek a hudební vydavatelské činnosti	3,57	0,00	0,00	0,00	0,00	1,09
61 Telekomunikační činnosti	0,00	0,00	1,00	5,26	0,00	0,73
62 Činnosti v oblasti informačních technologií	0,00	14,29	6,00	15,79	0,00	6,57
63 Informační činnosti	0,00	1,59	0,00	5,26	12,50	1,09
66 Ostatní finanční činnosti	0,00	3,17	3,00	0,00	0,00	1,82
69 Právní a účetnické činnosti	5,95	6,35	14,00	5,26	12,50	9,12
70 Činnosti vedení podniků; poradenství v oblasti řízení	0,00	1,59	1,00	0,00	0,00	0,36
71 Architektonické a inženýrské činnosti technické zkoušky a analýzy	3,57	4,76	8,00	10,53	12,50	3,65
73 Reklama a průzkum trhu	1,19	1,59	0,00	5,26	12,50	1,46
74 Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti	4,76	3,17	9,00	15,79	0,00	6,57
75 Veterinární činnosti	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,36
77 Činnosti v oblasti pronájmu a operativního leasingu	0,00	0,00	2,00	0,00	0,00	0,73
78 Činnosti související se zaměstnáním	2,38	0,00	2,00	0,00	0,00	1,46
79 Činnosti cestovních agentur, kancelář a jiné rezervační a související činnosti	2,38	1,59	0,00	0,00	0,00	1,09
80 Bezpečnostní a pátrací činnosti	0,00	1,59	2,00	0,00	0,00	1,09
81 Činnosti související se stavbami a úpravou krajiny	2,38	4,76	7,00	0,00	0,00	4,38
82 Administrativní, kancelářské a jiné podpůrné činnosti pro podnikání	0,00	1,59	3,00	0,00	0,00	1,46
90 Tvůrčí, umělecké a zábavní činnosti	7,14	3,17	0,00	0,00	0,00	2,92
91 Činnosti knihoven, archivů, muzeí a jiných kulturních zařízení	1,19	0,00	0,00	0,00	0,00	0,36
93 Sportovní, zábavní a rekreační činnosti	9,52	6,35	0,00	0,00	12,50	4,74
94 Činnosti organizací sdružujících osoby za účelem prosazování společných zájmů	1,19	1,59	0,00	0,00	0,00	0,73
95 Opravy počítačů a výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost	0,00	0,00	2,00	0,00	0,00	0,73
96 Poskytování ostatních osobních služeb	21,43	7,94	13,00	5,26	25,00	14,23
Celkový součet	100,00	100,00	100,00	100,00	Celkový součet	100,00

pozn. tučně zvýrazněné hodnoty jsou tři nejvyšší v jednotlivém bodě 1-5 Likertovy škály

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka IV.c) - % ze součtu řádků

Hlavní předmět podnikání CZ-NACE	Jakým způsobem pandemie covid-19 celkově ovlivnila situaci ve Vaší firmě?					Celkový součet
	1 – významně zhoršila	2-	3-	4-	5 – významně zlepšila	
45 Velkoobchod, maloobchod a opravy motorových vozidel	6,67	33,33	46,67	13,33	0,00	100,00
46 Velkoobchod, kromě motorových vozidel	25,00	18,75	50,00	0,00	6,25	100,00
47 Maloobchod, kromě motorových vozidel	37,50	12,50	37,50	12,50	0,00	100,00
49 Pozemní a potrubní doprava	0,00	42,86	42,86	14,29	0,00	100,00
55 Ubytování	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00
56 Stravování a pohostinství	55,56	33,33	7,41	3,70	0,00	100,00
59 Činnosti v oblasti filmů, videozáznamů a televizních programů, pořizování zvukových nahrávek a hudební vydavatelské činnosti	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00
61 Telekomunikační činnosti	0,00	0,00	50,00	50,00	0,00	100,00
62 Činnosti v oblasti informačních technologií	0,00	50,00	33,33	16,67	0,00	100,00
63 Informační činnosti	0,00	33,33	0,00	33,33	33,33	100,00
66 Ostatní finanční činnosti	0,00	40,00	60,00	0,00	0,00	100,00
69 Právní a účetnické činnosti	20,00	16,00	56,00	4,00	4,00	100,00
70 Činnosti vedení podniků; poradenství v oblasti řízení	0,00	50,00	50,00	0,00	0,00	100,00
71 Architektonické a inženýrské činnosti technické zkoušky a analýzy	17,65	17,65	47,06	11,76	5,88	100,00
73 Reklama a průzkum trhu	25,00	25,00	0,00	25,00	25,00	100,00
74 Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti	22,22	11,11	50,00	16,67	0,00	100,00
75 Veterinární činnosti	0,00	0,00	100,00	0,00	0,00	100,00
77 Činnosti v oblasti pronájmu a operativního leasingu	0,00	0,00	100,00	0,00	0,00	100,00
78 Činnosti související se zaměstnáním	50,00	0,00	50,00	0,00	0,00	100,00
79 Činnosti cestovních agentur, kancelářů a jiné rezervační a související činnosti	66,67	33,33	0,00	0,00	0,00	100,00
80 Bezpečnostní a pátrací činnosti	0,00	33,33	66,67	0,00	0,00	100,00
81 Činnosti související se stavbami a úpravou krajiny	16,67	25,00	58,33	0,00	0,00	100,00
82 Administrativní, kancelářské a jiné podpůrné činnosti pro podnikání	0,00	25,00	75,00	0,00	0,00	100,00
90 Tvůrčí, umělecké a zábavní činnosti	75,00	25,00	0,00	0,00	0,00	100,00
91 Činnosti knihoven, archivů, muzeí a jiných kulturních zařízení	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00
93 Sportovní, zábavní a rekreační činnosti	61,54	30,77	0,00	0,00	7,69	100,00
94 Činnosti organizací sdružujících osoby za účelem prosazování společných zájmů	50,00	50,00	0,00	0,00	0,00	100,00
95 Opravy počítačů a výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost	0,00	0,00	100,00	0,00	0,00	100,00
96 Poskytování ostatních osobních služeb	46,15	12,82	33,33	2,56	5,13	100,00
Celkový součet	30,66	22,99	36,50	6,93	2,92	100,00

pozn. tučně zvýrazněné hodnoty jsou nejvyšší v součtu daného řádku

Zdroj: vlastní zpracování