

STRUČNÉ SHRNUÍ VÝZKUMU



PŘIZPŮSOBIT SE!!!

Výzva pro sektor služeb v Moravskoslezském kraji

T A
Č R

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

www.tacr.cz
Výzkum užitečný pro společnost.



**VYSOKÁ
ŠKOLA
PRIGO**



**PANEVROPSKÁ
UNIVERZITA**

MSPAKT Moravskoslezský pakt
zaměstnanosti

SLOVO ÚVODEM

Pandemie covid-19 měla značný dopad na ekonomické aktivity a způsobila omezení hospodářské činnosti. Otevřela však také příležitosti pro nové přístupy, které lze využít v podnikatelském prostředí. Moravskoslezský kraj jako strukturálně postižený region čelí různým hospodářským problémům, včetně poklesu primárního a sekundárního sektoru a vyšší zranitelnosti terciárního sektoru. Tento výzkum se zaměřoval na sektor služeb v Moravskoslezském kraji a jeho cílem bylo porozumět tomu, jak se firmy přizpůsobily pandemii a jaký rozsah změn realizovaly, se zvláštním důrazem na využívání flexibilních pracovních postupů. Dále bylo stěžejní identifikovat úspěšné postupy, na které je vhodné se zaměřit, a poskytnout doporučení pro cílená zmírňující opatření v případě podobné krize v budoucnu. Výstupy výzkumu poskytují komplexní hodnocení sektoru služeb v regionu, které jsou cenné pro jeho další rozvoj a konkurenceschopnost. Výzkum přináší zejména poznatky o chování firem a podnikatelů v soukromém sektoru služeb v Moravskoslezském kraji v době krize a pomáhá identifikovat potenciální opatření, která mohou zvýšit jejich odolnost a konkurenceschopnost.

Tento výzkum byl realizován v období dubna roku 2021 až ledna roku 2023 za finanční spoluúčasti Technologické agentury České republiky v rámci programu ÉTA, a na jeho řešení se podílela Vysoká škola PRIGO, Panevropská Univerzita a Moravskoslezský pakt zaměstnanosti, který je v projektu aplikačním garantem. Komplexní shrnutí výsledku projektu je uvedeno v souhrnné výzkumné zprávě, níže naleznete stručné shrnutí stěžejních výsledků.

SHRnutí VÝSLEDKŮ PROJEKTU

Výzkumný projekt byl zaměřen na zkoumání chování soukromých firem¹ v sektoru služeb v Moravskoslezském kraji a jejich adaptaci na restriktivní opatření v době výjimečného stavu způsobeného pandemií covid-19. Cílem bylo identifikovat rizikové oblasti a zjistit, zda změny způsobené pandemií covid-19 mají dočasný nebo trvalý charakter. Projekt využíval kombinaci kvantitativních a kvalitativních výzkumných metod, aby poskytl ucelený obraz o sektoru služeb během pandemie a jeho schopnosti přizpůsobit se.

Výsledky ukázaly, že více než polovina (53,5 %) dotazovaných firem zaznamenala v důsledku pandemie zhoršení svých obchodních aktivit, 37,12 % uvedlo neutrální dopad a pouze 9,37 % uvedlo zlepšení. Nejčastější překážkou bylo částečné omezení provozu firem (32,11 %), přičemž pouze asi 14 % firem bylo nuceno firmu zcela uzavřít. Z výzkumu vyplynulo, že omezení hospodářské činnosti je pouze dílčím aspektem pandemie, který vede ke zhoršení situace ve firmě. Jako významné rizikové faktory ovlivňující celkovou situaci firem během pandemie byly identifikovány i další faktory vyplývající z vládních opatření, jako je snížená poptávka, uzavření škol a narušení dodavatelského řetězce.

Studie zjistila, že téměř všechny firmy byly schopny platit svým dodavatelům včas a většina z nich nevyužila úlevy, které během pandemie covid-19 nabízeli běžně věřitelé, obchodní partneři a pronajímatelé. Nebylo však jasné, zda o některou z výše uvedených úlev vůbec požádaly. Z kvalitativního výzkumu vyplývá, že jak soukromé subjekty, tak veřejné komunální subjekty se vždy snažily vyhovět žádostem o pomoc, pokud o ni byly požádány. Nebylo zjištěno, že by platební schopnost firem byla rizikovým faktorem, který by zhoršoval situaci ve firmě během pandemie. Očekávání ohledně vývoje příjmů během pandemie byla různá a někdy překvapivá. Pokles příjmů o 1-25 % odhadovalo 20,24 % firem, zatímco 19,64 % odhadovalo nárůst ve stejném rozmezí. Více než 50% pokles příjmů odhadovalo 23,81 % firem a pouze 2,98 % odhadovalo více než 50% nárůst. V rámci firem bylo zřejmé, že dopad pandemie nebyl vždy jednoznačný, zejména napříč odvětvovou strukturou. Pro identifikaci rizikových oblastí byly proto výše uvedené aspekty podrobeny selekci podle odvětví. Ukázalo se, že samotné odvětví je důležitým faktorem celkové situace ve firmě. Ostatní faktory, jako je velikost firmy, působnost na trhu, místo podnikání nebo datum založení, neměly přímý vliv na situaci ve firmě během pandemie covid-19. Situace v celé odvětvové struktuře nebyla vždy jednotná a nelze říci, že by ve všech odvětvích byla situace v důsledku pandemie covid-19 dominantně horší/neutrální/lepší. Výjimku tvořila odvětví ubytování; činnosti v oblasti filmů, videozáznamů a televizních programů, pořizování zvukových nahrávek a hudební vydavatelské činnosti; činnost cestovních agentur, kanceláří a jiné rezervační a související činnosti; tvůrčí, umělecká a zábavní činnost; činnosti knihoven, archivů, muzeí a jiných kulturních zařízení a činnosti organizací sdružujících osoby za účelem prosazování společných zájmů, kde byl zjištěn jednoznačně negativní dopad na firmy v souvislosti s pandemií. Tato odvětví služeb se jeví jako jednoznačně rizikové oblasti pro firmy v případě budoucích pandemií.

Přehled inovací byl obsáhlý, společným faktorem byl přechod do online prostředí a digitalizace procesů. U většiny firem pandemie covid-19 urychlila proces digitalizace, který je nepochybně trvalým aspektem pandemie. Skutečnost, zda byla firma během pandemie aktivní, inovativní nebo úspěšnější, měla bezprostřední vztah k její celkové situaci. Z hlediska odvětvové struktury nelze specifikovat některá odvětví, která byla výrazně inovativnější, nebo naopak, což potvrzuje výše uvedený předpoklad, že i v rámci odvětví, kde se situace zhoršila, bylo možné pružně reagovat a přizpůsobit se. Jedním z klíčových úspěchů firem bylo udržení zaměstnanců a jejich loajalita stejně jako udržení zákazníků díky komunikaci a inovacím. Mnoho firem považuje za úspěch přizpůsobivost

¹ Pojem „firma“ je v této studii chápán v ekonomickém pojetí, tedy jako synonymum k pojmům podnik a společnost, resp. jako tržní subjekt, který realizuje přeměnu zdrojů na statky a služby, řadí se zde také osoby samostatně výdělečně činné.

a flexibilitu, protože jim umožnila nabízet nové nebo inovativní služby. Je také nutné poznamenat, že samotná digitalizace procesů poskytuje další příležitosti a rozšiřuje trh.

Dílčím cílem výzkumu bylo zjistit, zda firmy, které využívají flexibilní formy práce jsou schopny se lépe přizpůsobit a budou na tom v celkové situaci vzniklé pandemií covid-19 lépe, avšak tento předpoklad se nepotvrdil. Nelze konstatovat, že flexibilní formy práce přispěly ke stabilitě firem během pandemie. Charakter intenzity využívání některých flexibilních forem práce se však do značné míry změnil. Vzhledem k omezené mobilitě během pandemie a četnosti organizačních inovací došlo k nárůstu využívání home-office, zatímco mírný pokles byl zaznamenán u využívání částečných pracovních úvazků a dohod mimo pracovní poměr (během pandemie covid-19). I přes pokles patřily tyto flexibilní formy práce k nejužívanějším. Zaměstnanci v tomto typu pracovního poměru jsou však ohroženi případným ukončením pracovního poměru nebo nevyužitím poskytovaných služeb, což se projevilo ve výše zmíněném poklesu využívání těchto flexibilních forem práce.

Výzkum potvrdil rigiditu českého trhu práce, a to jak z kvantitativního, tak kvalitativního hlediska. Podrobně byly zkoumány také bariéry, výhody a nevýhody jednotlivých flexibilních forem práce a v rámci kvalitativního výzkumu byly diskutovány připravované legislativní změny. Nejužívanější flexibilní formou práce byl home-office, následovaný částečnými pracovními úvazky a dohodami mimo pracovní poměr. Pandemie covid-19 měla velký dopad na firmy, ale na využívání flexibilních forem práce z pohledu zaměstnavatelů neměla téměř žádný vliv. Důvodem je situace na trhu práce, kde mají zaměstnavatelé problémy se získáváním a udržením zaměstnanců. Tato skutečnost odráží nepříznivou situaci na trhu práce v Moravskoslezském kraji, kde je nedostatek kvalifikované pracovní síly, a to i v důsledku migrace obyvatel.

Vnímání flexibilních forem práce jako nástroje pro udržení zaměstnanosti není běžné. Pozitivním zjištěním bylo, že více než polovina dotázaných firem si během pandemie covid-19 zachovala stávající počet zaměstnanců. Firmy se snažily své zaměstnance udržet, ale v některých firmách přesto docházelo k propouštění nebo neprodloužení smluv. Ve většině případů se však jednalo o trvalou ztrátu pracovních míst. Malá část firem byla dokonce nucena v důsledku pandemie vytvořit nová pracovní místa, zejména v oborech architektonické a inženýrské činnosti/technické zkoušky a analýzy; stravování a pohostinství; velkoobchod, maloobchod a opravy motorových vozidel; velkoobchod, kromě motorových vozidel a činnosti související se stavbami a úpravou krajiny. Z hlediska odvětvové struktury došlo k největšímu úbytku pracovních míst v stravování a pohostinství; poskytování ostatních osobních služeb a u firem z odvětví tvůrčí, umělecké a zábavní činnosti. Důležitými faktory pro udržení zaměstnanosti byla loajalita zaměstnanců a pochopení dané situace.

Firmy měly možnost získat přístup k vládou uvolněným finančním balíčkům v podobě kompenzačních bonusů/úlev, ale většina firem tyto programy během pandemie covid-19 nevyužila. Účinnost těchto programů nebylo možné vyhodnotit a nebylo to ani záměrem projektu. Co lze vyhodnotit, je, zda byla pomoc cílená. Výsledky průzkumu ukazují na statisticky významný vztah mezi situací firem během pandemie covid-19 a intenzitou podpory a také mezi intenzitou podpory z programů na ochranu zaměstnanosti a mírou změny počtu zaměstnanců.

Současná politicko-ekonomická situace má dopad na všechny firmy ze sektoru služeb a ovlivňuje jejich spotřebu energie. V důsledku inflace se zvyšuje tlak na zvyšování mezd. Většina firem očekává v letošním roce pokles poptávky. Vzhledem k vysoké míře nejistoty je obtížné předvídat budoucí vývoj. Tyto faktory bylo důležité zohlednit při zkoumání udržitelnosti změn souvisejících s pandemií.

Povzbudivé bylo zjištění, že 46 % firem považuje svou současnou situaci za stabilní/spíše stabilní a 22 % firem zaujímá neutrální postoj. Nicméně 32 % firem považuje svou situaci za nestabilní/částečně nestabilní, a to především kvůli rostoucím cenám a přetrvávajícím dopadům pandemie. Opět situace přímo souvisí s odvětvím, ve kterém firmy působí. Jednoznačně nestabilní situaci mají firmy v oborech činnosti organizací sdružujících osoby za účelem prosazování společných zájmů a činnosti související se zaměstnáním, kde od pandemie nedošlo k žádné změně a problémy přetrvávají. Významné hodnoty nestability byly zjištěny také v odvětví maloobchodu (kromě motorových vozidel) a v pohostinství

a stravování, i když i v těchto oborech existují firmy se stabilní situací, podobně jako v době pandemie covid-19. Naopak kontrastní situaci lze pozorovat v odvětví ubytování, sportu a volného času a kulturních institucí, kde některé firmy situaci stabilizovaly a jiné ji stále považují za nestabilní. Zde je tato změna oproti období pandemie nejpatrnější, i když firmy z těchto odvětví deklarovaly, že se jejich situace v důsledku pandemie covid-19 výrazně zhoršila. Při pohledu na vnitřní strukturu jednotlivých odvětví služeb je patrná značná nejednotnost. Celkově pozitivní zprávou je, že 36,66 % firem svou situaci zlepšilo a stabilizovalo, zatímco pouze 4,67 % firem zaznamenalo zhoršení své současné situace oproti situace v období pandemie.

Z výzkumu dále vyplývá, že pandemie covid-19 měla vliv na finanční zdraví firem, kde byl zaznamenán poloviční propad ziskových firem a zároveň pokles firem v úpadku. Pro firemní úspěšnost bylo rozhodující využití produktových inovací, zatímco organizační změny jako práce z domova mohly být pouze dočasné. V současnosti lze vidět postupnou stabilizaci situace, ale nárůst tržeb se stále různí – některé firmy očekávají 1-25% nárůst, zatímco jiné 26-50% pokles.

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. 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. Klíčem úspěchu byla také pohotová reakce na současný stav v oblasti inovací a přechodu do digitálního prostředí. Tato zjištění se mohou zdát jako klišé zaznívajících z učebnic managementu, ale výzkum potvrdil, že ne všechny firmy, byť z jednoho odvětví, dokázaly pohotově reagovat a přizpůsobit se.

Na základě zjištění z výzkumu 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 energie 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 zvýšily 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. Budování a udržování vztahů se zákazníky je v každé době klíčové.
- **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 firm, 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/školami může být pro firmy cenným přínosem z hlediska nábory 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.
- **Zaměřit se na podporu flexibilních forem práce:** 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.