

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Digitalizace na pracovním trhu

Digitalization on the labor market

STUDIJNÍ PROGRAM

Projektové řízení inovací

VEDOUcí PRÁCE

Mgr. Iveta Chmielová Dalajková, LL.M.

KRÁTKÁ

MARINA

2023

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Krátká** Jméno: **Marina** Osobní číslo: **486248**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávající katedra/ústav: **Institut manažerských studií**
Studijní program: **Projektové řízení inovací**

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Digitalizace na pracovním trhu

Název diplomové práce anglicky:

Digitalization in the Labour Market

Pokyny pro vypracování:

Cíl práce: Cílem teoretické části diplomové práce je poskytnout přehled o digitalizaci a jejím vlivu na pracovní trh, a také zhodnotit výhody a nevýhody práce na dálku a přesunutí s tím spojených procesů do online prostředí. V praktické části diplomové práce bude proveden dotazník zaměřený na digitalizaci práce v zaměstnáních, která probíhají plně nebo částečně na dálku (remote). Cílem diplomové práce je zjistit názor respondentů ohledně digitalizace práce v režimu na dálku. (tzv. remote pracovní styl). Cílem je také zjistit, jaké mají zkušenosti s náborem, onboardingem a školením v online prostředí a jaké pozitivní a negativní aspekty při těchto procesech vnímali. Další otázky se budou týkat zlepšení remote pracovního stylu. Jaký mají respondenti zkušenosti a kde vidí prostor pro zlepšení práce na dálku, ať už navštěvují kancelář občasné s možností čerpat si pár dní v týdnu práce z domova (tzv. hybrid), tak respondenti pracující pouze na dálku (tzv. full remote). Další otázky se týkají toho, kde respondenti vidí prostor pro zlepšení samotných procesů nábora, onboardingu a školení.

Seznam doporučené literatury:

- 1) VEBER, Jaromír. Digitalizace ekonomiky a společnosti: výhody, rizika, příležitosti. Praha: Management Press, 2018. ISBN 9788072615544.
- 2) BRYNJOLFSSON, Erik a Andrew MCAFEE. The second machine age: work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies. New York, c2014. ISBN 978-0393239355.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

Mgr. Iveta Chmielová Dalajková, LL.M. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: **09.12.2022** Termín odevzdání diplomové práce: **27.04.2023**

Platnost zadání diplomové práce: _____

Mgr. Iveta Chmielová Dalajková, LL.M.
podpis vedoucí(ho) práce

Ing. Dagmar Skokanová, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomantka bere na vědomí, že je povinna vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studentky

KRÁTKÁ, Marina. *Digitalizace na pracovním trhu*. Praha: ČVUT 2023. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne:

Podpis:

Poděkování

Děkuji paní Mgr. Iveta Chmielové Dalajkové, LL.M. za její vstřícný přístup, odborné znalosti a připomínky, které přispěly k tvorbě při vedení diplomové práce.

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá digitalizací na pracovním trhu, prací na dálku, obecně digitalizací práce a v neposlední řadě digitalizací v oblasti HR. Cílem práce je zhodnotit výhody a nevýhody práce na dálku a přesunutí s tím spojených procesů do online prostředí. Prostředkem zjištění výsledků byly zvoleny metody dotazníkového šetření. Výsledky z dotazníkového šetření potvrdily předpoklad, že proces výběru zaměstnanců a začleňování pracovníků do společnosti na dálku je výhodnější a ekonomičtější, a zároveň bylo potvrzeno, že lidé vnímají flexibilitu v čase a místě. Proces remote training klade u některých náročnost na samostatnost a disciplínu. Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že distanční nástroje a IT technika jsou vnímány jako oblast kam by se ohledně zlepšení měla upínat pozornost, jelikož jde o stěžejní komunikační a řídicí prostředek práce na dálku.

Klíčová slova

Digitalizace, trh práce, nábor zaměstnanců na dálku, školení na dálku, práce na dálku, lidské zdroje

Abstract

The thesis deals with digitalization in the labour market, teleworking, digitalization of work in general and last but not least digitalization in HR. The aim of the thesis is to evaluate the advantages and disadvantages of teleworking and moving the related processes online. Questionnaire survey methods were chosen as a means of finding out the results. The results from the questionnaire survey confirmed the assumption that the process of selecting employees and integrating employees into the company remotely is more advantageous and cost-effective, and it was also confirmed that people perceive flexibility in time and place. The remote training process places a demand on autonomy and discipline for some. The questionnaire survey also revealed that distance tools and IT technology are perceived as an area where attention should be focused for improvement, as it is a core communication and management tool for remote working.

Key words

Digitalization, labor market, remote hiring, remote onboarding, remote training, remote work, Human Resources

Obsah

ÚVOD	11
1 DIGITALIZACE A JEJÍ VÝZNAM PRO PRACOVNÍ TRH.....	13
1.1 DEFINICE POJMU DIGITALIZACE	13
1.2 VLIV PANDEMIE COVID-19 NA DIGITALIZACI PRÁCE A SPOLEČNOSTI.....	13
1.3 PŘÍNOSY A MOŽNÁ RIZIKA DIGITALIZACE	16
1.3.1 <i>Přínosy a rizika digitalizace</i>	16
1.4 DIGITALIZACE A JEJÍ DOPADY NA TRH PRÁCE V ČR A EU.....	20
2 PRÁCE NA DÁLKU.....	25
2.1 PRÁVNÍ ÚPRAVA PRÁCE NA DÁLKU	25
2.2 PŘEHLED TECHNOLOGIÍ A NÁSTROJŮ POUŽÍVANÝCH PRO PRÁCI NA DÁLKU	27
2.3 VÝHODY A NEVÝHODY PRÁCE Z DOMOVA.....	28
2.4 STUDIE PROVEDENÉ NA TÉMA „ RÁCE NA DÁLKU“	30
3 DIGITALIZACE PRÁCE	33
3.1 DŮVODY ZAVEDENÍ DIGITALIZACE VE FIRMĚ.....	33
3.2 DIGITÁLNÍ DOVEDNOSTI A VZDĚLÁVÁNÍ	36
3.3 ETICKÉ OTÁZKY DIGITALIZACE	39
4 DIGITALIZACE V HR	41
4.1 ZMĚNY NA PRACOVNÍM TRHU.....	42
4.2 PRÁCE VS. ZAMĚSTNÁNÍ	43
4.3 DIGITALIZACE NÁBORU, PROCESU ZAČLENĚNÍ PRACOVNÍKA DO SPOLEČNOSTI A ŠKOLENÍ	44
4.4 INOVATIVNÍ PŘÍSTUPY V NÁBORU	49
5 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI PRÁCE	51
6 METODIKA ŠETŘENÍ	53
6.1 PŘÍPRAVNÁ FÁZE PRAKTICKÉ ČÁSTI PRÁCE	53
6.2 DEFINOVÁNÍ PROBLÉMU A CÍL VÝZKUMU	54

6.3	PLÁN A METODA VÝZKUMU	54
6.4	REALIZAČNÍ ČÁST – SBĚR DAT A ANALÝZA DAT.....	55
7	ANALÝZA DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	56
7.1	ÚDAJE O RESPONDENTECH	56
7.2	PRACOVNÍ MODEL RESPONDENTŮ	58
7.3	REMOTE HIRING	59
7.3.1	<i>Negativní aspekty remote hiringu</i>	<i>59</i>
7.3.2	<i>Pozitivní aspekty remote hiringu</i>	<i>60</i>
7.4	REMOTE ONBOARDING	61
7.4.1	<i>Negativní aspekty remote onboardingu</i>	<i>62</i>
7.4.2	<i>Pozitivní aspekty remote onboardingu</i>	<i>63</i>
7.5	REMOTE TRAINING	64
7.5.1	<i>Negativní aspekty remote trainingu</i>	<i>64</i>
7.5.2	<i>Pozitivní aspekty remote trainingu</i>	<i>65</i>
7.6	PROSTOR PRO ZLEPŠENÍ PROCESU HIRINGU, ONBOARDINGU A TRAININGU.....	65
7.6.1	<i>Prostor pro zlepšení v procesu trainingu.....</i>	<i>67</i>
7.6.2	<i>Prostor pro zlepšení v procesu hiringu.....</i>	<i>67</i>
7.7	PROSTOR PRO ZLEPŠENÍ REMOTE PRACOVNÍHO STYLU.....	68
7.7.1	<i>Přechod na úplný remote.....</i>	<i>69</i>
7.8	KRÁTKÁ ANKETA NA SOCIÁLNÍ SÍTI LINKEDIN.....	73
8	SHRnutí DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	75
9	NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	78
	ZÁVĚR	81
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	83
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	88
	PŘÍLOHA (DOTAZNÍK).....	90

Úvod

Diplomová práce se zabývá tématem digitalizace a jejího významu pro pracovní trh. Digitalizace se stává stále významnějším tématem nejen v oboru práce, ale také v celkové společnosti. Téma se stále více dostává do popředí kvůli pandemii COVID-19, která urychlila proces digitalizace a změnila způsob, jakým pracujeme.

Cílem diplomové práce je zjistit názor respondentů na digitalizaci práce v režimu na dálku (tzv. remote pracovní styl). Cílem je také zjistit, jaké mají respondenti zkušenosti s náborem, procesem začleňování do společnosti, a školením v režimu na dálku (tzv. remote hiring, onboarding a training), a jaké pozitivní a negativní aspekty při těchto procesech vnímali. Další otázky se budou týkat zlepšení remote pracovního stylu. Jaký mají respondenti zkušenosti a kde vidí prostor pro zlepšení práce na dálku, ať už navštěvují kancelář občasné s možností čerpat si pár dní v týdnu práce z domova (tzv. hybrid), tak respondenti pracující pouze na dálku (tzv. full remote). Další otázky se týkají toho, kde respondenti vidí prostor pro zlepšení samotných procesů nábory, onboardingu a školení.

Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou.

V teoretické části se diplomová práce zabývá pojmem digitalizace a jeho definicí, vlivem pandemie na digitalizaci práce a společnosti, přínosy a možnými riziky digitalizace. Dále představuje přínosy a potenciálními negativy digitalizace na pracovním trhu v ČR a EU.

Následně se věnuje tématem práce na dálku a přehledu technologií a nástrojů, které se k této formě práce používají. Téma bude rovněž obsahovat výhody a nevýhody práce z domova a dále představí studie, které byly na toto téma provedeny.

Poslední dvě kapitoly budou věnovány digitalizaci práce. Zde se představí důvody zavedení digitalizace ve firmách a její dopady na Human Resources (dále jen "HR"). Pozornost bude věnována digitalizaci nábory, procesu začlenění do společnosti a školení zaměstnanců v remote režimu. V závěru budou představeny inovativní přístupy v nábory.

V praktické části diplomové práce je vyhodnocen dotazník zaměřený na digitalizaci práce a jejím vlivu na pracovní trh. Šetření bylo realizováno prostřednictvím elektronického dotazníku, který byl distribuován mezi zaměstnance různých firem.

Výsledky dotazníkového šetření byly zpracovány a analyzovány s cílem získat co nejúplnější obraz o současném stavu digitalizace práce.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Digitalizace a její význam pro pracovní trh

Tato kapitola uvádí definici obecného označení digitalizace ve světě, jaký vliv měla pandemie Covid-19 na digitalizaci práce, jaké technologie se při práci na dálku používají a jaké výhody a nevýhody se s tím pojí. V neposlední řadě poskytne informaci, jaký dopad má digitalizace za poslední roky na trh práce v ČR a EU.

1.1 Definice pojmu digitalizace

Podle Evropské komise¹ je digitalizace proces transformace informačních a komunikačních technologií, ekonomických a sociálních systémů prostřednictvím digitálních technologií. Jinými slovy, digitalizace znamená rostoucí využívání digitálních technologií v různých aspektech našeho života, včetně způsobu komunikace, podnikání a přístupu k informacím.

Pokud jde o trh práce, digitalizace má významný dopad na způsob vykonávání práce a na dovednosti, které jsou k jejímu výkonu zapotřebí. Využívání digitálních technologií například umožnilo lidem pracovat na dálku a společně zadávat určité úkoly pracovníkům na různých místech. Digitalizace také vedla k automatizaci některých pracovních míst, což má potenciál vzniku i zániku pracovních příležitostí.

Celkově je dopad digitalizace na trh práce komplexní a mnohostranný. Má potenciál přinášet výhody i problémy a je důležité, aby si pracovníci i zaměstnavatelé byli těchto změn vědomi a byli na ně připraveni.

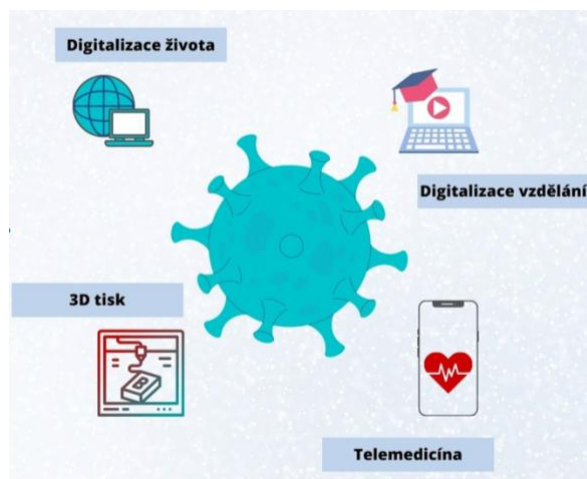
1.2 Vliv pandemie Covid-19 na digitalizaci práce a společnosti

Pandemie Covid-19, která zasáhla v roce 2020 celý svět, prověřila odolnost podniků a jejich ochotu a flexibilitu přizpůsobovat se novým trendům. Společnosti v České republice se po

¹ Digitalization. In: *European Commission* [online]. [cit. 2023-01-02]. Dostupné z: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies>

této události zaměřily na digitalizaci a začaly svým zaměstnancům častěji umožňovat práci z domova.²

Technologické centrum Akademie věd ČR koncem července roku 2022 na evropské konferenci zveřejnila výzkum vlivu pandemie Covid-19 na digitalizaci české společnosti s výhledem do roku 2040. Celá konference projednávala témata ohledně dopadů technologií na společnost. Výzkum byl zaměřen na digitální formy vzdělávání, 3D tisk, telemedicínu a další. Digitalizací života myslíme přesunutí denních aktivit do online prostředí, jako je například práce z domova, internetové obchody, elektronická veřejná správa nebo digitalizovaná kultura. Následkem tvrdých opatření byli poznamenáni i studenti, jímž bylo vzdělání přesunuto do online prostředí. Součástí digitalizace vzdělávání jsou také nové možnosti využití virtuální reality a rozšířené reality. V této době pomohl například 3D tisk, a to v tisku ochranných pomůcek, které byly nezbytné a potřebné ve velkém množství, a nakonec telemedicína, která umožnila používat e-recepty nebo e-neschopenky.³



Obrázek 1 Změny v e-commerce

Zdroj: <https://pr.denik.cz/doporucujeme/vliv-pandemie-covid-19-na-digitalizaci-ceske-spolecnosti-20220919.html>

² STUHLÍK, Jan, ed. Krize urychlila digitalizaci a masivní nástup home office. *SPEKTRUM: Časopis svazu průmyslu a dopravy České republiky 2Q/2021*. Freyova 948/11, 190 00 Praha 9: SP ČR, 2021, , 58. ISSN 12137227.

³ Vliv pandemie Covid-19 na digitalizaci české společnosti. In: *Deník.cz* [online]. Praha, 2022 [cit. 2023-01-02]. Dostupné z: <https://pr.denik.cz/doporucujeme/vliv-pandemie-covid-19-na-digitalizaci-ceske-spolecnosti-20220919.html>

Podle Josefa Lejčka, ředitele útvaru personalistiky ČEZ, se téměř všechny činnosti v oblasti HR přesunuly do elektronické formy, a to hlavně výběrová řízení a školení. V důsledku velkých změn společnost zavedla koučování na dálku pro vedoucí pracovníky, aby podpořila řízení týmů, a zřídila také zaměstnaneckou infolinku v oblasti psychické podpory a zdraví. Lejček tvrdí, že pandemie urychlila přechod k elektronizaci a digitalizaci, a zaměstnanci tak budou kombinovat práci v kanceláři a práci z domova.

Podle Jitky Adámkové, ředitelky divize lidských zdrojů T-Mobile, přechod technologické firmy do online prostředí byl jistě snazší než pro jiné. Možnost využívání režimu home office měla společnost již před Covidem, ale teprve pandemie ukázala efektivitu a prověřila již zavedené systémy. Společnosti T-Mobile toto období potvrdilo, že lze pracovat odkudkoliv.

Podle Ivo Žižky, personálního ředitele Třineckých železáren, se krize promítla ve změně organizace práce. Řada zaměstnanců z administrativních pozic pracovala v režimu home office. Po pandemii zůstalo mnoho pracovních činností, které prokázaly efektivitu, v online módu.

Podle Michaely Králové, HR manažerky Lukov plast, se v průběhu pandemie změnil nejen trh práce a pracovní příležitosti, ale také přístup zaměstnanců a uchazečů, kteří měli jiné nároky a požadavky na práci.

Natálie Linhartová, HR ředitelka Tatra Trucks, popisuje přesun průmyslového podniku do online prostředí jako problematický. Ale Covid krize ukázala, že se i tento typ společnost může přizpůsobit distanční formě. Stěžejní byla podle ní flexibilita, která byla promítnuta do všech činností společnosti.⁴

Petra Horáková⁵ z personální agentury uvádí, že zájem technologických firem je digitalizovat v oblasti personalistiky veškeré její činnosti, zejména preferují mezi nové trendy remote styl práce.

⁴ STUHLÍK, Jan, ed. Krize urychlila digitalizaci a masivní nástup home office. *SPEKTRUM: Časopis svazu průmyslu a dopravy České republiky 2Q/2021*. Freyova 948/11, 190 00 Praha 9: SP ČR, 2021, , 58. ISSN 12137227.

⁵ Na pozici Business Services Team Leader ve společnosti Devire.

Pandemie Covid-19 tak byla podle ní jen akcelerátorem. Co se dále tvrdí, že co se týče samotného náboru, tak po pominutí pandemie vnímá dva směry, kterými se jak firmy, tak kandidáti vydávají. Podle jejího názoru 60 % ze zástupců firem upřednostňuje čistě výhody remote jednání a zbylých 40 % má snahu vrátit se zcela ke klasickému face to face kontaktu.

1.3 Přínosy a možná rizika digitalizace

Tato kapitola se bude zabývat přínosy a možnými riziky digitalizace. Digitalizace se stala jednou z nejvýznamnějších trendů v posledních dekadách a má významný vliv na mnoho oblastí společnosti. Například, jak uvádí Tegze, že internet rozšířil kvalitu onboardingu. Její rostoucí vliv přináší mnoho příležitostí pro zlepšení a zefektivnění procesů, avšak zároveň přináší i nová rizika, která je nutné brát v úvahu.⁶ Proto se tato kapitola zaměří na detailní rozbor těchto přínosů a rizik.

1.3.1 Přínosy a rizika digitalizace

Veber uvádí, že od implementace digitalizace se předpokládá kvantitativní posun a ekonomické **přínosy**.

Kvantitativní přínos digitalizace spočívá ve větší rychlosti, flexibilitě a v mnoha případech zjednodušení různých procesů a aktivit ve srovnání s jejich realizací tradičními postupy. Digitalizace přináší novum, to může spočívat v nových produktech jako je například internet věcí (IoT⁷), který je i mimo jiné schopen komunikovat s okolím. Jedná se například o chytré domácí spotřebiče s cílem digitalizace domácnosti.

Ekonomické přínosy posuzují, zda investice do digitalizace se vyplatí či nikoliv, sleduje se na makroekonomické úrovni, podnikové úrovni a na úrovni spotřebitelů.

⁶ TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0551-9.

⁷ Internet věcí (Internet of Things, IoT) je koncept propojování fyzických zařízení (např. senzory, přístroje, domácí spotřebiče, automobily apod.) s internetem tak, aby mohly vzájemně komunikovat a sdílet data bez lidského zásahu.

Digitální aplikace mohou **na makroekonomické úrovni** přinést vysoké přínosy pro hospodářství, které jsou často měřeny jako přírůstek HDP. Například v Německu existují pozitivní odhady, že zavedení Průmyslu 4.0 by mohlo přinést stovky miliard ročně. Avšak tyto odhady nejsou založeny na klasických ekonomických analýzách efektivity. Vláda v Německu investuje desítky miliard ročně do výzkumu a podpory malých a středních podniků při digitalizaci, zejména při implementaci Průmyslu 4.0. Firmy pak realizují digitální projekty samy, což jim umožňuje předpokládat růst svých závodů a následně celkový růst HDP.

Při zavádění digitálních programů **na firemní úrovni** se používají běžné výpočty efektivity, které se zaměřují na ekonomickou rentabilitu investice. Tyto výpočty přináší data, od statických, přes dynamické, až po analýzy kapitálových trhů. Pro jednoduché rozhodování stačí znát dobu návratnosti investice nebo její rentabilitu. Účinnost investice se samozřejmě bude lišit v závislosti na jejím zaměření, velikosti, využití a odvětví, ve kterém se podniká. Avšak první výsledky jsou velmi příznivé, s návratností v řádu roku a půl až dvou let.

Při výběru digitálního produktu či služby hraje ekonomický faktor důležitou roli u **spotřebitelů**, zejména pokud existuje více možností odlišných poskytovatelů. Někdy se zákazník rozhodne pro levnější službu i přes méně komfortní užití, jako je tomu například u sdíleného ubytování (Airbnb) nebo osobní dopravy (Uber, Lift). Avšak, ekonomický faktor nemusí být jediným kritériem při volbě digitálních produktů a služeb.

Za obecné sekundární přínosy pak jsou považovány moderní životní styl a ochrana životního prostředí.⁸

Vedle příležitostí se u digitalizace setkáváme i s možnými **nežádoucími důsledky a riziky**, která mohou znehodnotit výhody digitalizace.

V první řadě se jedná o bezpečnost, která je v manažerské praxi podpořena analýzou a prevencí rizik, plány zachování kontinuity provozu apod. Důvodem zavedení těchto modelů rizik je prevence, předcházení incidentům a krizovým situacím. Prevenci rizik můžeme také uplatnit pro bezpečí lidí, kteří se mohou stát oběťmi kybernetických útoků. S narůstající digitální transformací nabývá také na významu téma informační bezpečnosti. Na rozdíl od hmotného majetku, informace jsou imaginární a svým způsobem brány jako druhořadé.

⁸ VEBER, Jaromír. *Digitalizace ekonomiky a společnosti*. 1. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-807-2615-544.

V tomto případě zdání může velmi dobře klamat, jelikož informace jsou pro společnosti významné aktivum.⁹

Přínosy a potenciální negativa digitalizace na pracovním trhu

Digitalizace může mít mnoho přínosů pro pracovní trh. Očekává se, že digitalizace povede k pozitivnímu růstu zaměstnanosti v profesních profilech spojených s výrobky nebo službami, které profitují ze zvýšené poptávky v důsledku zavádění nových technologií.¹⁰

Některé z možných přínosů digitalizace zahrnují:¹¹

- Zvýšení efektivity práce: Digitalizace může usnadnit a urychlit pracovní procesy, což může vést ke zvýšení produktivity.
- Snížení nákladů: Digitalizace může pomoci snížit náklady na základě nižších nákladů na dokumenty v tištěné podobě, inkoust atd.
- Zlepšení komunikace: Digitalizace může usnadnit komunikaci mezi zaměstnanci a mezi organizacemi, což může přispět ke zvýšení spolupráce a výměně informací.
- Možnost práce z jakéhokoliv místa: Digitalizace umožňuje mít tu příležitost pracovat z jakéhokoliv místa, což může být přínosné zejména v době pandemie nebo v případě, že je potřeba pracovat ze vzdálené lokality. Nebo například v současnosti z myšlenky neomezené dovolené, která zatím není právně ukotvena, nicméně je v současné době často skloňována.

⁹ MANDL, Irene. Employment impact of digitalisation. In: *Eurofound* [online]. Ireland, Dublin, 2021 [cit. 2023-01-03]. Dostupné z: <https://www.eurofound.europa.eu/data/digitalisation/research-digests/employment-impact-of-digitalisation>

¹⁰ MANDL, Irene. Employment impact of digitalisation. In: *Eurofound* [online]. Ireland, Dublin, 2021 [cit. 2023-01-03]. Dostupné z: <https://www.eurofound.europa.eu/data/digitalisation/research-digests/employment-impact-of-digitalisation>

¹¹ HUSEYNLI, Bahman a Nigar HUSEYNLI. Digitalisation and Transformation in Labour Market. *ResearchGate* [online]. 2022, , 217 [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/362806405_Digitalisation_and_Transformation_in_Labour_Market

- Přístup k novým trhům: Digitalizace může pomoci podnikům expandovat na nové trhy, protože jejich produkty a služby mohou být snadno distribuovány přes internet.
- Více příležitostí na trhu práce pro vysoce kvalifikované pracovníky.¹²

Na druhé straně je digitalizace spojena s možnými nežádoucími důsledky, které například zahrnují:

- Ztrátu pracovních míst: Digitalizace může vést k zániku pracovních míst, zejména v oblastech, které jsou náchylné k automatizaci.
- Nedostatečná kvalifikace: Někteří zaměstnanci mohou nemít dostatečné dovednosti nebo kvalifikaci pro práci v digitálním prostředí, což může vést ke ztrátě zaměstnání nebo snížení jejich konkurenceschopnosti.
- Nerovnoměrné rozložení přínosů: Digitalizace může přinést přínosy především pro vysoko kvalifikované pracovníky nebo pro vlastníky technologií, zatímco nižší kvalifikovaní zaměstnanci mohou mít méně příležitostí nebo mohou být dokonce vyloučeni z trhu práce.
- Nedostatečná bezpečnost a soukromí: Digitalizace může přinést rizika ohledně bezpečnosti a soukromí, například v případě útoků na počítačové systémy nebo zneužití osobních údajů.¹³

¹² HUSEYNLI, Bahman a Nigar HUSEYNLI. Digitalisation and Transformation in Labour Market. *ResearchGate* [online]. 2022, , 217 [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/362806405_Digitalisation_and_Transformation_in_Labour_Market

¹³ Digitalization and structural labour market problems. In: WALWEI, Ulrich. *ILO Research Paper No. 17* [online]. Switzerland: ILO, s. 38 [cit. 2023-01-03]. ISSN 2306-0875. Dostupné z: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---inst/documents/publication/wcms_522355.pdf

1.4 Digitalizace a její dopady na trh práce v ČR a EU

Na poli evropských institucí je často diskutována digitalizace a její dopady na pracovní trh. Technologie a digitalizace mění život občanů, mění způsob jejich a soukromý i pracovním režim. Digitalizace může poskytnout řešení celé škály problémů, jimž je Evropa vystavena. Příležitosti lze pozorovat zejména v oblasti:

- vytvoření nových pracovních míst,
- pokroku vzdělávání,
- podpory inovací a konkurenceschopnosti,
- boje proti klimatickým změnám a ekologických transformací.

Digitální transformace je rozhodující prvek strategické autonomie a hospodářského rozvoje EU. V rámci toho Evropská unie vyvíjí činnosti s cílem zjednodušit digitální budoucnost Evropy.

Za účelem připravení naší společnosti a ekonomiky na éru digitalizace je EU připravena pro občany a firmy vytvořit bezpečný digitální prostor, který by byl zpřístupněn pro všechny. Program na tuto podporu transformace se nazývá „Cesta k digitální dekádě“, který má konkrétní cíle a vize, kterých má být dosaženo do roku 2030. Program je strukturován do oblastí dovednosti, podnikání, veřejná správa a infrastruktura.¹⁴

Studie Oddělení strategie a trendů

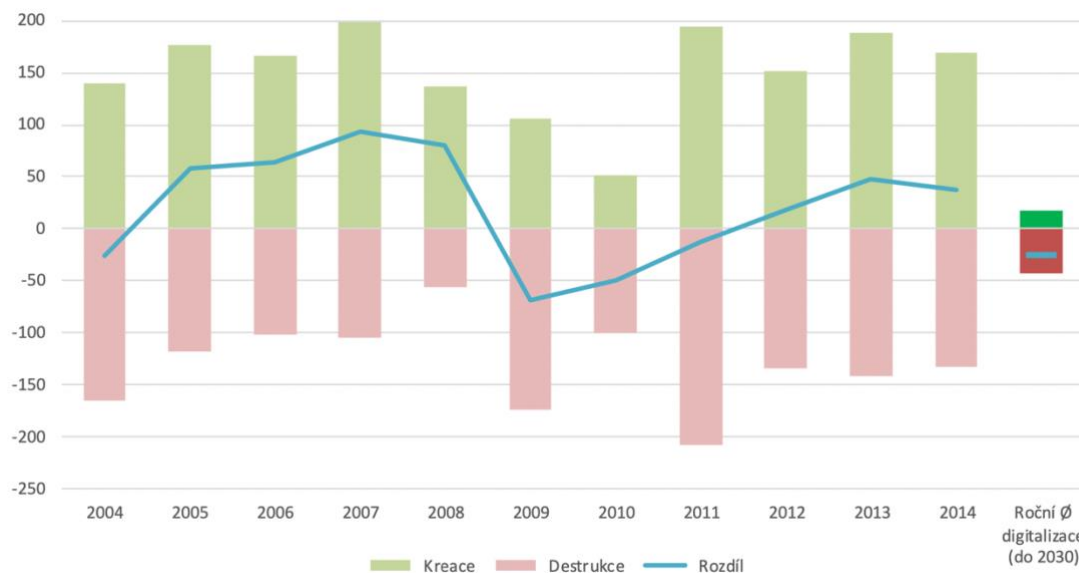
Oddělení strategie a trendů Evropské unie realizovalo studii na předpokládané budoucí změny na trhu práce v souvislosti s trendy a zrychleným tempem automatizace v oblasti digitalizace. Studie byla publikována na vládních stránkách a poskytuje zejména informace o důvodech zánicích a důvodech vznikajících pracovních místech v různých oblastech.¹⁵ Tato kapitola se zaměřuje na digitalizaci na pracovním trhu, kde má velké opodstatnění.

¹⁴ Digitální budoucnost pro Evropu. In: *Evropská rada: Rada Evropské unie* [online]. [cit. 2023-01-04]. Dostupné z: <https://www.consilium.europa.eu/cs/policies/a-digital-future-for-europe/>

¹⁵ Na Úřadu vlády ČR je dlouhodobě zařazen útvar pro evropské záležitosti.

Velkou otázkou v oblasti digitalizace je, zda nové procesy digitalizace práce nepovedou k nerovnováhám na trhu práce nebo ve financování státu.

Podle statistik v České republice ročně zaniká 100-150 pracovních míst, které jsou ale nahrazeny jinými pracovními pozicemi nového typu. Pokud nově vzniklá méně pracovních míst, tak zaměstnanost klesá, pokud je tomu naopak, zaměstnanost stoupá. Je třeba brát v potaz, že pokles zaměstnanosti nemusí být jen v důsledku odstranění pracovních pozic nahrazené automatizací, ale také v důsledku přirozené restrukturalizace trhu práce. Dalším faktorem bývá skončení pracovních poměrů nebo odchodu pracovníků do důchodu. Jinými aspekty je například vliv nových technologií, protože v některých sektorech mohou být implementovány příliš rychle, že odvětví některé z činností ve společnosti se může plně automatizovat z důvodu šetření nákladů.



Obrázek 2 Běžné procesy na pracovním trhu od roku 2003 v porovnání s modelovaným potenciálem digitalizace (v tis.)

Zdroj: <https://www.vlada.cz/assets/evropske-zalezitosti/analyzy-EU/Dopady-digitalizace-na-trh-prace-CR-a-EU.pdf>

Technologická transformace bude ve výhledu několika let zodpovědná za zhruba třetinu zaniklých a osminu nově vzniklých pracovních míst (viz obrázek 2).

Tento stav je předpokládáný a nastává v každém technologickém pokroku, a to z toho důvodu, že se tímto nahrazuje práce kapitálem, a proto klesá počet pracovních míst.

Dopad na mzdovou strukturu

Jeden z nejdůležitějších aspektů, který studie představila, byl dopad na mzdovou strukturu, v níž teoreticky zanikají pozice, které mají menší mzdové ohodnocení, a naopak vnikají nové pracovní pozice s vyšším mzdovým hodnocením.

Dopad na regionální strukturu zaměstnanosti

Studie utvořila také přehled profesí v různých regionech, které jsou v důsledku digitalizace práce v ohrožení. Výsledek byl předpokládaný, a to takový, že regiony, které jsou vyspělejší v porovnání s jinými, nejsou potenciálem automatizace tak ohroženy, jako ty méně vyspělé. Těmi značně vyspělejšími státy jsou severské země EU, na druhou stranu těmi méně, jihovýchodní země EU.

Model EU se dá aplikovat stejně tak na samotný stát České republiky, jejíž rozdělením na regiony zjistíme, že nejmenší potenciál ohrožení automatizace práce má hlavní město Praha, a naopak největší má Ústecký kraj.

V rámci studie se zjišťovaly také pozitivní dopady digitalizace, a to s vymezením pouze na nově vzniklé profese vlivem digitalizace. Hrozba negativních dopadů jak pro Evropu, tak pro Českou republiku jsou analogicky převoditelné na mapu pozitivních dopadů, a to že kde byla nejmenší hrozba ohrožení je také největší potenciál k tvorbě pracovních míst. Největší potenciál k tvorbě pracovních míst je v hlavním městě Praha, naopak nejmenší potenciál pro tuto tvorbu je v Ústeckém a Karlovarském kraji.

Z pohledu celé EU bylo zjištěno, že v ostrovních státech severovýchodních ekonomik pozorujeme pozitivní potenciál. Zatímco v průmyslových zemích, méně vyspělých ekonomik EU, je budoucí potenciál menší.¹⁶

¹⁶ Dopady digitalizace na trh práce v ČR a EU. In: CHMELÁŘ, Aleš, Stanislav VOLČÍK, Aleš NECHUTA a Ondřej HOLUB. *Oddělení strategie a trendů Evropské unie: OSTEU Discussion paper 12/2015* [offline]. Praha, 2015, s. 18 [cit. 2023-01-04]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/assets/evropske-zalezitosti/analyzy-EU/Dopady-digitalizace-na-trh-prace-CR-a-EU.pdf>

Index ohrožení

S nástupem další průmyslové revoluce jsou ohroženi pracovníci s nízkou kvalifikací, kteří jsou snadno nahraditelní stroji (automatizací). Podle dokumentu Národní iniciativa Průmysl 4.0 je v důsledku této digitalizace jsou nejvíce ohroženy pozice úředníků, pokladníků a řidičů hromadné. Pozice, které naopak posílí jsou manažeři a lékaři.

Ohrožení náhrady pracovních strojů digitálními technologiemi se měří tzv. indexem ohrožení, který má škálu od nuly (bez ohrožení) do jedné (ohrožené).¹⁷

ISCO-3 Kód	Název profese	Index ohrožení digitalizací
431	Úředníci pro zpracování číselných údajů	0,98
411	Všeobecní administrativní pracovníci	0,98
832	Řidiči motocyklů a automobilů (kromě nákladních)	0,98
523	Pokladníci a prodavači vstupenek a jízdenek	0,97
621	Kvalifikovaní pracovníci v lesnictví a příbuzných oblastech	0,97
722	Kováři, nástrojaři a příbuzní pracovníci	0,97
441	Ostatní úředníci	0,96
412	Sekretáři (všeobecní)	0,96
834	Obsluha pojezdových zařízení	0,96
612	Chovatelé zvířat pro trh	0,95
921	Pomocní pracovníci v zemědělství, lesnictví a rybářství	0,95
811	Obsluha zařízení na těžbu a zpracování nerostných surovin	0,94
814	Obsluha strojů na výrobu a zpracování výrobků z pryže, plastu a papíru	0,94
432	Úředníci v logistice	0,94
821	Montážní dělníci výrobků a zařízení	0,93
816	Obsluha strojů na výrobu potravin a příbuzných výrobků	0,93
961	Pracovníci s odpady	0,93
421	Pokladníci ve finančních institucích, bookmakeři, půjčovatelé peněz, inkasisté pohledávek a pracovníci v příbuzných oborech	0,93
831	Strojvedoucí a pracovníci zabezpečující sestavování a jízdu vlaků	0,92
818	Ostatní obsluha stacionárních strojů a zařízení	0,92

Obrázek 3 Profese s největším indexem ohrožení digitalizací

Zdroj: <https://www.vlada.cz/assets/evropske-zalezitosti/analyzy-EU/Dopady-digitalizace-na-trh-prace-CR-a-EU.pdf>

Mezi pracovní profese ohrožené digitalizací patří ty, které jsou snadno nahraditelné jednoduchou automatizací spojenou s IC¹⁸ technologií a stále dostupnějšími digitálními

¹⁷ HOLANOVÁ, Tereza, ed. Přijdete o práci? Tyto profese v Česku převezmou roboti, předpovídá analýza. In: *Aktuálně.cz* [online]. 2016 [cit. 2023-01-04]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/prijdete-o-praci-tyto-profese-v-cesku-prevezmou-roboti-predp/r~404fc720db9811e59e52002590604f2e/>

¹⁸ IC (Integrated Circuit) technologie jsou technologie, které umožňují vytvářet integrované obvody na malé ploše polovodičového materiálu. Jsou základem pro většinu elektronických zařízení, včetně počítačů, mobilních telefonů, televizí, automobilů, lékařských přístrojů a mnoho dalších.

technologiami. Obrázek č. 3 ukazuje dvacet pracovních profesí, které jsou v procesu digitalizace nejvíce náchylné na území České republiky.

V porovnání s opačným pólem, tedy profese s nejmenším potenciálem digitalizace, jejíž existence bude pravděpodobně přetrvávat nebo bude dokonce posílena, se týká profesí, které v oblasti organizačních, fyzických, sociálních, intelektuálních či kreativních požadavků nelze prostě automatizovat či digitalizovat, viz následující Obrázek 4.¹⁹

ISCO-3 Kód	Název profese	Index ohrožení digitalizací
142	Řídící pracovníci v maloobchodě a velkoobchodě	0,000
221	Lékaři (kromě zubních lékařů)	0,001
222	Všeobecné sestry a porodní asistentky se specializací	0,002
134	Řídící pracovníci v oblasti vzdělávání, zdravotnictví, v sociálních a jiných oblastech	0,002
122	Řídící pracovníci v oblasti obchodu, marketingu, výzkumu, vývoje, reklamy a styku s veřejností	0,005
231	Učitelé na vysokých a vyšších odborných školách	0,008
133	Řídící pracovníci v oblasti informačních a komunikačních technologií	0,008
141	Řídící pracovníci v oblasti ubytovacích a stravovacích služeb	0,010
131	Řídící pracovníci v zemědělství, lesnictví, rybářství a v oblasti životního prostředí	0,011
226	Ostatní specialisté v oblasti zdravotnictví	0,011
215	Specialisté v oblasti elektrotechniky, elektroniky a elektronických komunikací	0,015
252	Specialisté v oblasti databází a počítačových sítí	0,021
143	Ostatní řídicí pracovníci	0,021
312	Mistři a příbuzní pracovníci v oblasti těžby, výroby a stavebnictví	0,022
214	Specialisté ve výrobě, stavebnictví a příbuzných oborech	0,044
111	Zákonodárci a nejvyšší úředníci veřejné správy, politických a zájmových organizací	0,048
213	Specialisté v biologických a příbuzných oborech	0,050
263	Specialisté v oblasti sociální, církevní a v příbuzných oblastech	0,054
132	Řídící pracovníci v průmyslové výrobě, těžbě, stavebnictví, dopravě a v příbuzných oborech	0,054
242	Specialisté v oblasti strategie a personálního řízení	0,056
264	Spisovatelé, novináři a jazykovědci	0,058

Obrázek 4 Profese s nejnižším indexem ohrožení digitalizací

Zdroj: <https://www.vlada.cz/assets/evropske-zalezitosti/analyzy-EU/Dopady-digitalizace-na-trh-prace-CR-a-EU.pdf>

¹⁹ Dopady digitalizace na trh práce v ČR a EU. In: CHMELAŘ, Aleš, Stanislav VOLČÍK, Aleš NECHUTA a Ondřej HOLUB. *Oddělení strategie a trendů Evropské unie: OSTEU Discussion paper 12/2015* [offline]. Praha, 2015, s. 18 [cit. 2023-01-04]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/assets/evropske-zalezitosti/analyzy-EU/Dopady-digitalizace-na-trh-prace-CR-a-EU.pdf>

2 Práce na dálku

Ocitáme se v období, kdy se hodně změnil způsob práce, který začal více využívat remote pracovní model, tedy pracovní režim umožňující práci z domova „na dálku“. Podle studie budou vznikat mnohem častěji jednorázové skupiny týmů pro potřebu splnění konkrétního úkolu. Důvodem je selektování těch nejkvalifikovanějších pracovníků ke konkrétní činnosti, která díky práci na dálku umožňuje také lepší komunikaci a větší dostupnost jednotlivých pracovníků.¹¹ Tato kapitola se představí právní úpravou výkonu práce na dálku, a jaké jsou s tím spojeny podmínky a odpovědnosti. Dále definuje výhody a nevýhody, které jsou s prací z domova spojeny.

2.1 Právní úprava práce na dálku

Práce na dálku je v současné době trendem, jejíž popularitu a rychlost zavedení v mnoha společnostech podpořila nečekaná koronavirová událost. V souvislosti s obsazováním nových pracovních pozic, bylo tímto způsobem za posledních 10 let uzavřeno více než 50 % pracovněprávních vztahů v Evropské unii²⁰. Na tuto skutečnost v souvislosti s koronavirovými opatřeními došlo k výraznějšímu využívání ustanovení § 317 Zákoníku práce. Toto ustanovení v rámci nového zákoníku práce již bylo v rámci právního řádu ukotveno.

V roce 2001, Evropská rada vyzvala sociální partnery, aby se v souladu s Evropskou strategií zaměstnanosti zabývali modernizací organizace práce, včetně pružných forem práce. Tyto jednání vedli k podpisu Rámcové dohody o práci na dálku v Bruselu v roce 2002. Tato dohoda měla za cíl vytvořit obecný rámec pro práci na dálku na evropské úrovni a byla podepsána evropskými sociálními partnery.

V dohodě se definuje pojem práce na dálku jako forma práce, kdy pracovník využívá informační technologie k práci z jiného místa než zaměstnavatele a pojem pracovník na

²⁰ SMĚRNICE EVROPSKÉHO PARLAMENTU A RADY: o transparentních a předvídatelných pracovních podmínkách v Evropské unii [online]. In: . EVROPSKÁ KOMISE. Brusel, 2017, s. 15 [cit. 2023-03-17]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:52017PC0797&from=CS>

dálku jako osoba, která pracuje na dálku. Zásadou dohody je, že stejná práva, jako má pracovník pracující u zaměstnavatele, musí být zaručena i pro pracovníka na dálku.

Dohoda také řešila různé aspekty práce na dálku, jako je dobrovolnost, ochrana soukromí, náklady a zodpovědnost za bezpečnost a ochranu zdraví při práci.

Návrh na pracovní podmínky v ČR navrhuje zlepšit pracovní podmínky pro všechny zaměstnance, zvláště pro ty, kteří pracují v neobvyklých formách zaměstnání, jako je práce na dálku. Má také zachovat prostor pro inovace na trhu práce, zvýšit jeho transparentnost a ochránit podniky před přílišnou zátěží. Avšak návrh přiznává, že to může trochu omezit flexibilitu. Směrnice bude mít větší volnost pro národní regulaci než předchozí regulační snahy. Úpravy práce na dálku budou ovlivněny tím, jak český zákonodárce bude využívat obecná pravidla směrnice. Tyto nové regulace budou klást na zaměstnavatele nové podmínky, které ztíží praktické využití práce na dálku.

Dosud se české pracovní právo nevyrovnalo s novými trendy v práci na dálku. Proto je nutné modernizovat a pružně upravit pracovní právo v tomto ohledu.

Definice závislé práce a distanční práce

Distanční práce je druh atypického pracovněprávního vztahu, který se odlišuje od běžných pracovněprávních vztahů. Přesto splňuje všechny znaky závislé práce. Předpokládá výkon práce mimo sídlo zaměstnavatele, což je dovoleno Zákoníkem práce, a zaměstnanec po dohodě se zaměstnavatelem určují rozvrh pracovní doby. Stále platí vztah nadřízenosti zaměstnavatele a podřízenosti zaměstnance. Zaměstnavatel stále určuje, co bude vykonáváno a jakým způsobem, i když zaměstnanec má větší volnost a flexibilitu.²¹

²¹ HABLOVIČ, Jakub, ed. HOME OFFICE – PRÁCE NA DÁLKU DLE PODMÍNEK § 317 ZÁKONÍKU PRÁCE. In: *Acta Universitatis Carolinae Iuridica* [offline]. Plzeň: Právnická fakulta Západočeské univerzity v Plzni, 2021, s. 37-47. Dostupné také z: https://dspace5.zcu.cz/bitstream/11025/47787/1/Hablovic_lurid_67_2_0037.pdf

2.2 Přehled technologií a nástrojů používaných pro práci na dálku

Existuje mnoho technologií a nástrojů, které lze použít k usnadnění práce na dálku. Zde jsou představeny některé z nich:

- Software pro videokonference (např. Zoom, Skype, Google Meet, Microsoft Teams) - umožňuje virtuální schůzky a komunikaci tváří v tvář,
- platformy pro spolupráci (např. Asana, Trello, Slack) - umožňují členům týmu spolupracovat a sdílet dokumenty v reálném čase,
- online interaktivní tabule (Miro, Figma) – dávají členům týmu přehled a vizualizaci nápadů, konceptů a řešení,
- učení nových dovedností – sebevzdělávání (TalentLMS) – poskytují kurzy, do kterých se přidá potřebný materiál k učení ve formě prezentace, obrázku nebo videa,
- sdílení času (Google kalendář), důležitým prvkem tzv. remote coworkingu je mít přehled o termínech, schůzkách a jiných událostech,
- nástroje pro kreativitu (Canva) – designový návrhář,
- cloudová úložiště a služby pro sdílení souborů (např. Google Drive, DropBox) - umožňují snadný přístup k souborům a jejich sdílení z libovolného místa,
- nástroje pro správu projektů (např. Basecamp, Microsoft Project) - pomáhají týmům sledovat pokrok a udržovat si přehled,
- virtuální privátní síť (VPN) - zabezpečené připojení, které umožňuje vzdálený přístup do firemní sítě.

Z výše popsaného vyplývá, že neefektivnější nástroje budou záviset vždy na konkrétních potřebách a zdrojích dané organizace.²²

2.3 Výhody a nevýhody práce z domova

Zaměstnavatelé, kteří nabízejí práci z domova, tím mohou přilákat schopné zaměstnance, kteří se rozhodují mezi více pracovními příležitostmi. Avšak práce z domova nemusí být pro každého, má totiž i své negativní stránky.

V dnešní době, kdy se rozvíjí internet a technologie, stále přibývá pracovních činností, které je možné vykonávat z pohodlí domova. Následující odstavce se budou zabývat tím, jaké výhody a nevýhody práce vykonávaná z domova přináší.

Práce z domova nabízí několik výhod, jako je například větší kontrola času a jeho organizace, možnost spojit péči o rodinu s prací, vyšší koncentrace na pracovní úkoly, větší volnost při plánování pracovního dne a výrazně nižší čas strávený cestováním. Tyto výhody jsou ceněny zejména zaměstnanci, kteří touží po větší svobodě a flexibilitě při práci.

Distanční práce není vhodná pro každého zaměstnance, i když to dané zaměstnání poskytuje. Je nutné, aby tuto formu práce ovládali samostatní a zodpovědní zaměstnanci.

Při práci z domova mohou také nastat nežádoucí následky, jako je odbíhání od práce, kdy se zaměstnanci musí věnovat rodinným povinnostem a práce z domova jim to ztěžuje, dále se také izolují od pracovního kolektivu, což může ovlivnit vzájemné pracovní vztahy a zaměstnanci tak přicházejí o příležitost konzultací a rad od kolegů. Další nevýhodou jsou nižší odměny pro zaměstnance pracující na zkrácený úvazek a opatrnější přístup při udílení povýšení, jelikož vedení nemá tak častou příležitost k osobní komunikaci se zaměstnanci.²³

Zaměstnanci společnosti Google vykonávali práci z domova, ale poté se museli vrátit do kanceláří alespoň na částečný úvazek. Eric Schmidt, bývalý ředitel říká, že je to pro ně

²² HEJČL, Petr. TOP 10 digitálních nástrojů pro práci v hybridním týmu. In: *Kanceláře.cz* [online]. 2022 [cit. 2023-01-02]. Dostupné z: <https://www.kancelare.cz/top-10-digitalnich-nastroju-pro-praci-v-hybridnim-tymu>

²³ GOLA, Petr. Výhody a nevýhody práce z domova. Jsou to tyto. In: *E15finexpert* [online]. 2018 [cit. 2023-02-07]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/finexpert/vydelavame/vyhody-a-nevyhody-prace-z-domova-jsou-to-tyto-1347420>

vhodné, protože kancelářská práce se ukázala být efektivní. Rovněž tvrdí, že je důležité, aby zaměstnanci chodili do kanceláře, protože v ní mohou trávit čas s lidmi, se kterými na pracovišti upevňují pracovní vztahy a společnou disciplínu. Podle něj je to jen dobře, když pracovníci mohou společně chodit na kávu, sedět u stolu s ostatními a zároveň debatovat nejen o pracovních záležitostech.

Současný ředitel společnosti Google, Sundar Pichai, řekl, že pandemie urychlila vývoj pracovního prostředí alespoň o deset let a že home office je budoucnost kancelářského pracování. Bývalý ředitel firmy však s tímto názorem nesouhlasí a tvrdil, že hybridní způsob práce není vhodný na dlouhou dobu. On i další manažeři věřili, že práce na jednom místě umožňuje lepší organizaci, než když jsou zaměstnanci roztroušeni po svých domácnostech. Pro produktivitu zaměstnanců není nutné mít kancelář, ale spolupráce a komunikace mezi kolegy je podle nich jednodušší při osobním setkání než přes video konferenci.

Eric Schmidt, bývalý generální ředitel společnosti Google, byl přesvědčen, že osobní interakce na pracovišti je zásadní pro úspěch, zejména pro mladé a nadšené týmy. Virtuální prostředí podle něj představuje výzvu pro řízení a školení. Uvádí, že osobní interakce umožňují rychlejší a praktické diskuse o práci a pomáhají mladým zaměstnancům naučit se mezilidskou komunikaci, firemní etiketu, prezentační dovednosti a zásady práce. Podle jeho názoru by nevyužití těchto příležitostí kvůli práci na dálku mohlo mít za následek zmaření 30 až 40 let rozvoje a zkušeností kancelářských zaměstnanců.²⁴

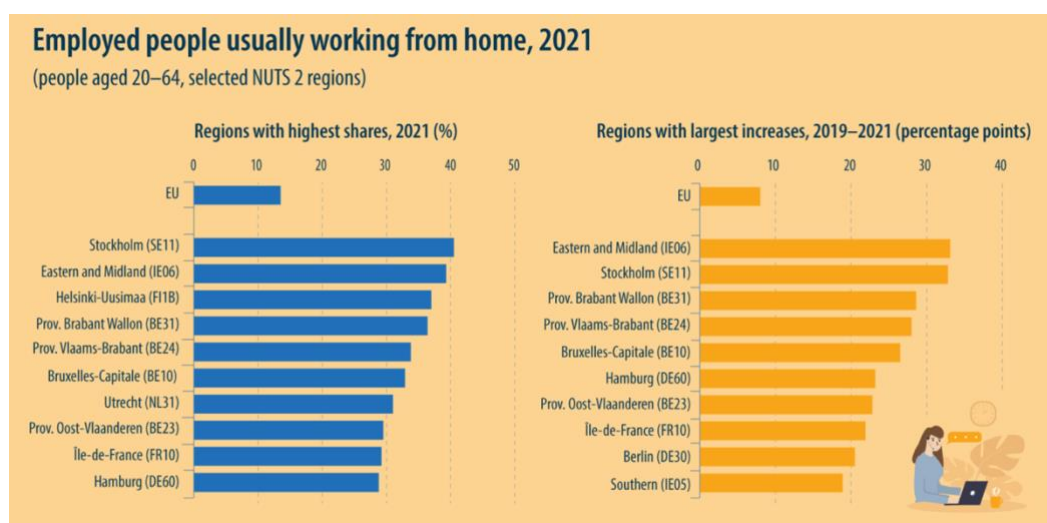
Obrázek č.5 nám ukazuje, jaké množství lidí věkové kategorie 20-64 let států EU, pracovalo v roce 2019 z domova ve srovnání s rokem 2021. Lze říct, že počet lidí pracujících z domova se značně zvýšil během krátké doby, jelikož jsme k tomu byli v době 2019 až 2021 donuceni. Skutečností je, že pandemická situace dotýkající se celého světa, měla značný vliv na práci z domova a zvyky z let 2019-2021 přetrvávají dodnes.

²⁴ ARLTOVÁ, Martina. HOME OFFICE NENÍ PRO MLADÉ, MYSLÍ SI BÝVALÝ ŘEDITEL GOOGLU. PODLE NĚJ SE LIDÉ PRACUJÍCÍ VZDÁLENĚ OCHUZUJÍ O PŘÍLEŽITOSTI. In: *Euro.cz* [online]. 2022 [cit. 2023-02-07]. Dostupné z: <https://www.euro.cz/clanky/home-office-neni-pro-mlade-mysli-si-byvaly-sef-googlu-podle-nej-se-lide-pracujici-vzdalene-ochuzuji-o-prilezitosti/>

Názory odborníků z manažerského prostředí se liší v pohledu na pracovní styl zaměstnanců, ale podstatně se shodují na tom, že digitalizace přináší do naší společnosti velké množství příležitostí. Obecně lze říct, že neexistuje jeden správný a nejlepší pracovní model, který by nám ukazoval jednoznačnou efektivitu ve všech směrech. Některé společnosti v remote modelu přetrvávají, některé se daly na cestu tzv. hybridního modelu, a tam, kde nelze ani částečně formu distanční práce implementovat, lidé docházejí do práce beze změny každý den.²⁵

2.4 Studie provedené na téma „ráce na dálku“

Podle průzkumu OECD²⁶ z roku 2022, provedeného ve 25 zemích, většina manažerů a zaměstnanců hodnotí své zkušenosti s prací na dálku v době pandemie koronaviru pozitivně. Přibližně 63 % manažerů a 74 % zaměstnanců by mělo tuto zkušenost jako pozitivní a většina z nich by tuto možnost ráda využila i v budoucnu.²⁷



Obrázek 5 Zaměstnaní lidé pracující z domova

Zdroj: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20221108-1>

²⁵ Rise in EU population working from home. In: Eurostat [online]. 2022, 08-11-2022 [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20221108-1>

²⁶ The Organization for Economic Cooperation and Development.

²⁷ PETŘÍK, Lukáš. *Skoro polovina lidí chce v nové práci fungovat na dálku* [online]. 2022, , 1 [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://faei.cz/skoro-polovina-lidi-chce-v-nove-praci-fungovat-na-dalku/>

Dle studie KPMG²⁸ z roku 2022 v důsledku rostoucí poptávky po flexibilitě, již 89 % společností implementovalo nebo uvažuje o implementaci politiky práce na dálku. Tyto politiky obvykle zahrnují více typů práce na dálku, z nichž nejběžnější je práce z domova, která je v současnosti v České republice nejpoužívanější. Čím více zaměstnavatelů ale začíná zahrnovat i možnost přeshraniční práce na dálku do svých strategií, kdy zaměstnanec na základě individuální dohody s nimi pracuje z dovolené destinace, ale ne déle než 90 dnů v roce.

I když to představuje pro zaměstnavatele řadu daňových otázek, pro zaměstnance je to velký benefit, uvedl například Martin Malo, ředitel agentury Grafton Recruitment a Gi Group.²⁹

Podle průzkumu pracovního portálu No Fluff Jobs, vyhovuje práce na dálku téměř 63 % IT specialistů. Tyto osoby uvedly, že práce z domova přispěla ke zlepšení jejich duševního i fyzického zdraví.

Přechod ke způsobu práce na dálku nebo hybridnímu modelu proběhl hladce, jak u zaměstnavatelů, tak u zaměstnanců v IT oboru. Respondenti jako nejvýznamnější výhody práce na dálku uvedli zvýšení produktivity, větší volnost a více času pro sebe, rodinu a domácí práce.

Na druhou stranu, největší nevýhodou jsou podle nich horší vztahy s kolegy, vyšší počet schůzek a odpracovaných hodin a větší únava. Průzkumu se zúčastnilo 2569 respondentů ze střední Evropy, včetně České republiky.³⁰

V průzkumu Randstad Employer Brand Research (REBR) zjistila personální agentura Randstad trendy v oblasti práce na dálku. Výsledky ukázaly, že v Česku v roce 2022 pracovalo z domova 28 % lidí, což je o 12 % méně než v předchozím roce. Tento pokles byl

²⁸ KPMG Česká republika, s.r.o.

²⁹ BUSINESSINFO.CZ. *Práce na dálku táhne. Stojí o ní téměř polovina uchazečů o práci* [online]. 2022, , 1 [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/prace-na-dalku-tahne-stoji-o-ni-temer-polovina-uchazecu-o-praci/>

³⁰ N MEDIA A.S. *Průzkum: většině IT specialistů vyhovuje práce na dálku* [online]. 2022, , 1 [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://denikn.cz/minuta/950409/>

hlavně způsoben rozhodnutím firem vrátit své zaměstnance zpět do kanceláří. Přesto věří většina Čechů (94 %) pracujících z domova, že v budoucnu budou pokračovat alespoň částečně. Naopak v práci na dálku věří 95 % Evropanů.

Tento směr, kterým se trh práce ubírá, naznačuje, že flexibilní práce se stává trendem. Třetina firem již implementovala hybridní model, kdy zaměstnanci musí do kanceláře chodit alespoň třikrát týdně. Další třetina poskytuje omezený počet dní pro práci z domova měsíčně a třetí zaměstnancům umožňuje volit si vlastní pracovní rozvrh. Tyto změny jsou způsobeny tím, že zaměstnanci si zvykli na větší flexibilitu a stala se pro ně standardem.

V České republice pracuje z domova jen 43 % zaměstnanců, zatímco v Evropě jich je o 10 % víc. Třetina českých zaměstnanců není schopna pracovat z domova, protože jejich práce vyžaduje přítomnost v provozovnách či ve výrobě. Tyto problémy se týkají převážně zaměstnanců se středním a základním vzděláním. Na druhou stranu, zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním home office využívají více než průměrný počet.

Pro zaměstnavatele přechod na dálkovou práci přináší řadu výzev. Mezi nejčastější problémy, které zmiňují respondenti v průzkumu REBR 2022, patří kooperace mezi kolegy pracujícími z kanceláře a z domova (56 %), zapojení nových kolegů (52 %) a schopnost manažera řídit práci na dálku (48 %). Firmy vyvíjející software se potýkají s problémem zajištění kybernetické bezpečnosti.

Výsledky průzkumu také ukazují, že Česká republika je na tom hůře než evropský průměr, především ve srovnání se západními zeměmi. Zaměstnavatelé v Česku neumožňují home office 6 % zaměstnanců, zatímco v Evropě jen 3 %. Navíc v Česku je více zaměstnanců, kteří musí pracovat v provozovně zaměstnavatele (34 % oproti 28 % v Evropě).³¹

³¹ IVITERA A.S. *Průzkum REBR: 95 % Evropanů věří, že v budoucnu bude většina lidí pracovat na dálku. Kandidáti dnes považují home office za standard* [online]. 2022, , 1 [cit. 2023-04-01]. ISSN 2464-5184. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/pruzkum-rebr-95-evropanu-veri-ze-v-budoucnu-bude-vetsina-lid-id-4218521>

3 Digitalizace práce

Tato kapitola se věnuje tématem digitalizace práce. Dojde ke zjištění, proč se firmy rozhodují pro digitalizaci, a jakým způsobem ovlivňuje jejich fungování. Jaké strategie v rámci digitalizace firmy používají podle její velikosti a jakým způsobem digitalizace ovlivňuje proces náboru, začlenění nových pracovníků do procesu ve společnosti a školení. Budou představeny inovativní přístupy v oblasti náboru, které využívají moderní technologie. Cílem této kapitoly je poskytnout komplexní pohled na digitalizaci práce a představit pozitivní dopad na fungování firem.

3.1 Důvody zavedení digitalizace ve firmě

Digitalizace představuje proces, při kterém společnosti integrují digitální technologie do svých podnikových procesů. Tím se mění způsob fungování firmy, což má pozitivní dopad na její efektivitu a ziskovost. Digitalizace umožňuje automatizaci úkolů, zlepšení komunikace a spolupráci, a také podporuje práci na dálku. Tyto změny mohou mít pozitivní vliv na produktivitu, snížení chyb a zvýšení efektivity, což v konečném důsledku přispívá ke zlepšení hospodářských výsledků firem.

Digitální transformace dokumentů firem trvá již více než dekádu, a není tedy nic nového. Zároveň bylo zjištěno, že existuje mnoho důležitých důvodů pro digitalizaci, jako je například:

Zvýšení produktivity

Digitální dokumenty přinášejí výrazné zlepšení produktivity, protože jsou snadno vyhledatelné, rychle dostupné a jednoduše přenosné. Tyto výhody se ve firmách projevují ve formě lepšího výkonu, spokojenějších zákazníků a zaměstnanců.³²

Příkladem toho je, že najít papírový dokument trvá průměrně 12 minut, zatímco digitální verze stejného dokumentu lze najít během několika sekund. Navíc, po jeho nalezení, lze digitální dokument snadno zpracovat a doručit za zlomek času, než by trvalo s papírovou

³² 7 důvodů, proč se vyplatí digitalizace firmy. In: *SOCOSIT* [online]. [cit. 2023-02-07]. Dostupné z: <https://www.socosit.cz/novinky/digitalizace-firmy>

verzí. Výsledkem je, že digitalizace dokumentů může vést k desetinásobnému nárůstu produktivity bez jakýchkoliv kompromisů, jako například kratší přestávky na kávu.

Zefektivnění operací

Digitalizace přináší účinnější fungování. Přechod na digitální formu umožní všem, kdo potřebují být v obraze, spolupracovat bez překážek a zdržení. Použitím moderních technologií je možné pracovat v reálném čase bez nutnosti čekat na předání informací.³³

Díky digitalizaci jsou firmy tzv. agilnější³⁴. Chytré nástroje dovolují například rychlejší zavedení služeb na trh nebo strategii nepřetržitého zlepšování. To umožňuje rychlejší inovace a přizpůsobení.³⁵

Snížení nákladů

Důsledkem zvýšené produktivity je také snížení nákladů. I když můžete dosáhnout více s týmiž zdroji, může také nastat situace, kdy musíte dosáhnout stejných výsledků s menším počtem prostředků. Digitalizace vám může pomoci přejít od zpracování a ukládání papírových dokumentů k výraznému snížení nákladů na personál, skladování a dopravu.

Zvýšení efektivity

Zlepšení chodu podniku s vyšší produktivitou nebo nižším nákladů, povede ke zjednodušení a efektivnějšímu fungování společnosti. Digitalizace má samozřejmě potenci zvýšit účinnost, ale můžete tuto příležitost také využít k analyzování a zlepšení efektivity různých

³³ 5 Reasons Why You Should Digitize Your Company Right Now. In: *Berg: software since 1991* [online]. Romania [cit. 2023-02-09]. Dostupné z: <https://www.berg-software.com/en/5-reasons-why-you-should-digitize-your-company-right-now/>

³⁴ Slovo "agilní" se v oblasti byznysu používá pro popis firem, které jsou schopné rychle reagovat na změny v prostředí a pružně se přizpůsobovat novým situacím.

³⁵ 7 důvodů, proč se vyplatí digitalizace firmy. In: *SOCOSIT* [online]. [cit. 2023-02-07]. Dostupné z: <https://www.socosit.cz/novinky/digitalizace-firmy>

oblastí, jako jsou například výroba a logistika, požadavky a podpora zákazníků, prodej a marketing atd.³⁶

S vyšší efektivitou firma přináší také vyšší ziskovost. Výsledky studie SAP Center for Business Insights a Oxford Economics³⁷ ukazují, že digitalizace má pro společnosti významný přínos. Vyšší zisky hlásí 80 % organizací, které dokončily digitální transformaci, a 85 % firem tvrdí, že si vylepšilo svou pozici na trhu. Navíc, vedoucí pracovníci v těchto firmách očekávají průměrný nárůst tržeb o 23 % více než jejich konkurence. Tato čísla dokazují, že digitalizace může pomoci společnosti zlepšit své hospodaření a zvýšit svůj tržní podíl.³⁸

Zvýšená bezpečnost

Digitální forma uchovávání dokumentů má výhodu v tom, že jsou sledovatelné a můžete řídit, kdo k nim má přístup. Tyto dokumenty lze také chránit pomocí pracovních postupů a individuálního přístupu, což poskytuje větší zabezpečení proti ztrátě důvěrných informací. Navíc lze tuto formu uchovávání dokumentů zálohovat vícekrát, takže je zajištěno, že dokumenty nebudou nikdy ztraceny. Na druhé straně, informace uložené v papírové formě jsou méně stabilní a mohou být zničeny přirozenými vlivy nebo nehodou.²⁴

Digitalizace firmy podle velikosti

Každá firma je v dnešní době nucena jít s dobou a digitalizovat své procesy. Tímto způsobem mohou dosáhnout různých cílů. Menší společnosti hledají zlepšení svého příjmu pomocí získání nových zákazníků, střední společnosti se snaží udržet krok s konkurencí a větší firmy se soustředí na zvýšení produktivity svých zaměstnanců. Každá společnost má specifické potřeby a digitalizace jim umožní uspět v dnešním náročném obchodním prostředí.²⁵

³⁶ 5 Reasons Why You Should Digitize Your Company Right Now. In: *Berg: software since 1991* [online]. Romania [cit. 2023-02-09]. Dostupné z: <https://www.berg-software.com/en/5-reasons-why-you-should-digitize-your-company-right-now/>

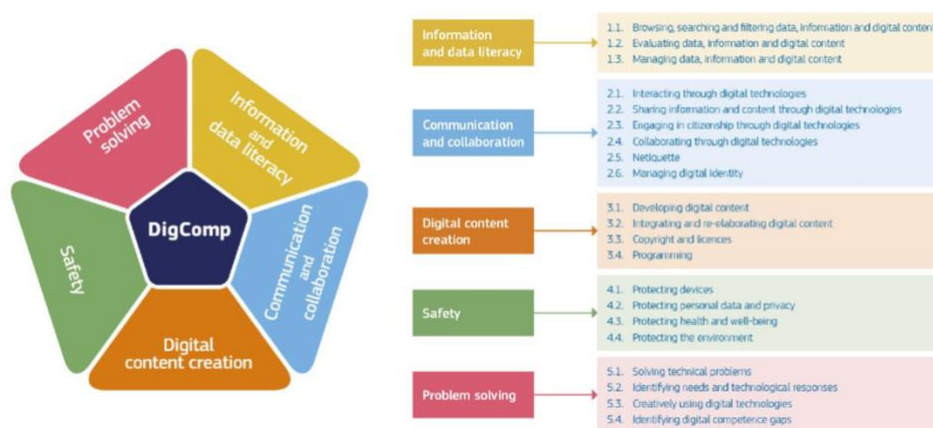
³⁷ SAP Center for Business Insights a Oxford Economics jsou výzkumnými organizacemi, které se zaměřují na oblasti podnikání a ekonomiky.

³⁸ 7 důvodů, proč se vyplatí digitalizace firmy. In: *SOCOSIT* [online]. [cit. 2023-02-07]. Dostupné z: <https://www.socosit.cz/novinky/digitalizace-firmy>

3.2 Digitální dovednosti a vzdělávání

DigComp je rámcový plán digitálních dovedností pro občany poskytující společné pochopení toho, co jsou digitální dovednosti. Identifikuje klíčové složky digitálních dovedností v pěti oblastech a 21 konkrétních kompetencích shrnutých v obrázku č.6 níže.

Rámcový plán také popisuje osm úrovní ovládnání, příklady znalostí, dovedností a postojů a použití v kontextu vzdělávání a zaměstnání.



Obrázek 6 Rámc digitálních kompetencí

Zdroj: https://joint-research-centre.ec.europa.eu/digcomp_en

Projekt DigComp je realizován Společným výzkumným centrem jménem Evropské komise. Začal v roce 2010 a od té doby se mezi členskými státy EU postupně zvyšuje povědomí o DigComp jako o rámci pro formulaci politiky digitálních dovedností a pro rozvoj a měření digitální kompetence.

DigComp zůstává klíčovým prvkem evropských cílů zlepšování digitálních dovedností celé populace. Je také důležitým nástrojem pro podporu Akčního plánu EU pro digitální vzdělávání 2021-2027, což přispívá k prioritám Komise „Evropa připravená na digitální věk“ a Next Generation EU.

DigComp se používá pro různé účely, jako je návrh nástrojů pro hodnocení kompetencí, tvorba vzdělávacích kurzů a materiálů a identifikace profesních digitálních profilů v kontextu zaměstnanosti, vzdělávání a školení a sociální inkluzi.³⁹

Dokument OECD s názvem „THE FUTURE OF EDUCATION AND SKILLS“ pojednává o budoucnosti vzdělávání a dovedností s cílením na rok 2030, kde se hovoří o výzvách, kterým se bude čelit v oblasti vzdělávání v budoucnosti, a jakým způsobem je lze řešit. Digitalizace je klíčovým tématem, pojednává o důležitosti digitálních dovedností a vzdělávání v této oblasti. Klade velký význam na interdisciplinární přístup vzdělávání a nutnost propojování teorie s praxí.

Zpráva se dále zabývá tím, jakým způsobem by měla být vzdělávací politika utvářena, aby byla účinná v rychle se měnícím světě globalizace a digitálních technologií. Zmiňuje také výzvy, jako je snižování nerovností a podpora sociálního začleňování, stejně jako potřebu vzdělávání, které umožní lidem přizpůsobit se rychle se měnícím pracovním prostředí a požadavkům trhu práce.

Zpráva rovněž zdůrazňuje důležitost digitální gramotnosti a nutnost zajistit, aby lidé byli schopni se učit po celý život. Součástí toho je i podpora rozvoje kritického myšlení, tvůrčího myšlení a spolupráce, a to na všech úrovních vzdělávání.

Kromě toho se OECD také zabývá tím, jakým způsobem by měla být vzdělávací politika podporována a financována, aby byla co nejúčinnější.

Některé příklady digitálních dovedností a vzdělávání podle OECD „The Future of Education and Skills“:

- Digitální kompetence – Zahrnuje schopnost efektivně a kriticky pracovat s informacemi, používat digitální nástroje a technologie, rozumět základním konceptům kybernetické bezpečnosti a ochrany soukromí a být schopen používat digitální technologie k řešení problémů.

³⁹ DigComp. In: *European Commission: EU Science Hub* [online]. [cit. 2023-02-15]. Dostupné z: https://joint-research-centre.ec.europa.eu/digcomp_en

- Kritické myšlení – Zahrnuje schopnost analyzovat a hodnotit informace a posuzovat různé zdroje a perspektivy, při čemž se klade důraz na kritickou reflexi a zpochybnění argumentů.
- Kreativita – Zahrnuje schopnost generovat a rozvíjet nové myšlenky a koncepty, což zahrnuje také schopnost tvořit digitální obsah a využívat digitální technologie jako prostředek pro kreativní práci.
- Komunikace – Zahrnuje schopnost komunikovat efektivně a účinně v různých kontextech, což zahrnuje i schopnost pracovat v týmu a spolupracovat na projektech pomocí digitálních nástrojů a technologií.
- Řešení problémů – Zahrnuje schopnost identifikovat a řešit problémy, což zahrnuje i schopnost využívat digitální technologie a nástroje k nalezení řešení.

Tyto dovednosti jsou důležité pro úspěch v digitální době a mohou být rozvíjeny vzdělávacími programy, které jsou zaměřeny na rozvoj digitálních dovedností a využívají digitální technologie k podpoře učení.⁴⁰

Report Future of Jobs 2020 od Světového ekonomického fóra popisuje klíčové dovednosti a vzdělávací potřeby pro 21. století. Digitální dovednosti jsou jedním z hlavních témat, s důrazem na programování, analýzu dat, umělou inteligenci a kybernetickou bezpečnost. Je také zdůrazněno, že vzdělávání a rozvoj těchto dovedností je důležitý pro udržení pracovních míst v budoucnosti a zlepšení společnosti jako celku. Vzdělávací programy by měly být navrženy tak, aby byly přizpůsobitelné, a aby se neustále aktualizovaly, aby lépe reflektovaly změny v technologiích a potřebách pracovního trhu.

Mezi konkrétní digitální dovednosti a vzdělávací témata podle Světového ekonomického fóra patří:

- Umělá inteligence: schopnost pracovat s nástroji umělé inteligence a aplikovat je v práci.

⁴⁰ THE FUTURE OF EDUCATION AND SKILLS. In: *OECD* [offline]. 2018 [cit. 2023-02-15]. Dostupné z: [https://www.oecd.org/education/2030/E2030%20Position%20Paper%20\(05.04.2018\).pdf](https://www.oecd.org/education/2030/E2030%20Position%20Paper%20(05.04.2018).pdf)

- Analýza dat: schopnost pracovat s velkým množstvím dat a využít je k tvorbě rozhodnutí.
- Cloud computing: schopnost pracovat s technologiemi v cloudu a využívat je k ukládání, sdílení a zpracování dat.
- Kybernetická bezpečnost: schopnost identifikovat a řešit kybernetická rizika a zajistit bezpečnost digitálních systémů.
- Design thinking: schopnost řešit složité problémy a inovovat pomocí designového myšlení.
- Virtuální a rozšířená realita: schopnost využívat virtuální a rozšířenou realitu pro zlepšení vzdělávání a tréninku.

Zpráva také zdůrazňuje důležitost celoživotního učení a flexibilních vzdělávacích programů, které umožňují pracovníkům získávat a rozvíjet digitální dovednosti v průběhu své kariéry.⁴¹

3.3 Etické otázky digitalizace

Etický kodex pro umělou inteligenci od Evropské komise v dubnu roku 2019 představila skupina expertů na umělou inteligenci Etické směrnice pro důvěryhodnou umělou inteligenci. Směrnice definuje tři klíčové prvky důvěryhodné umělé inteligence: dodržování zákonů a předpisů, respektování etických principů a hodnot a technická robustnost, která bere v úvahu sociální prostředí.⁴² Směrnice dále obsahuje sedm klíčových požadavků, které by měly být splněny, aby byly systémy umělé inteligence považovány za důvěryhodné. Tyto požadavky zahrnují například lidskou kontrolu a dohled, technickou bezpečnost a

⁴¹ The Future of Jobs Report 2020. In: *World Economic Forum* [online]. 2020 [cit. 2023-02-15]. Dostupné z: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf

spolehlivost, transparentnost a vyhnutí se diskriminaci. Závaznost těchto směrnic ale není zatím stanovena.⁴³

Stanford Encyclopedia of Philosophy poskytuje rozsáhlý přehled etiky umělé inteligence. Článek se zabývá otázkami týkajícími se etických aspektů vývoje a používání umělé inteligence, včetně zodpovědnosti tvůrců AI, náležitého používání osobních údajů a zásad fairness⁴⁴. Dále se věnuje tématům jako autonomie, konzistentnost, obecná inteligence a lidská kontrola nad AI. Článek poskytuje ucelený pohled na problematiku etiky umělé inteligence a vysvětluje, proč je tak důležité přemýšlet o etických aspektech této oblasti.

Je důležité přemýšlet o etických aspektech umělé inteligence, protože vývoj a nasazení AI a strojového učení mohou mít zásadní dopady na společnost a naše životy. Například algoritmy v oblastech jako jsou zdravotnictví, právo a finance mohou mít velký vliv na životy lidí a mohou ovlivnit rozhodování a rozdělování zdrojů.

Bez spravedlivého a transparentního využívání AI a strojového učení může docházet k diskriminaci a nespravedlnosti, a to jak v jednotlivých oblastech, tak i na celospolečenské úrovni. Například může dojít k vyloučení určitých skupin lidí z přístupu k důležitým službám nebo ke zvýhodnění určitých skupin na úkor jiných.⁴⁵

⁴³ Ethics guidelines for trustworthy AI. In: *European Commission: Shaping Europe's digital future* [online]. 2019 [cit. 2023-02-15]. Dostupné z: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/cs/node/1950>

⁴⁴ Anglické slovo, které znamená spravedlnost, poctivost či čestnost.

⁴⁵ Ethics of Artificial Intelligence and Robotics. In: *Stanford Encyclopedia of Philosophy* [online]. Kalifornie, 2019 [cit. 2023-02-15]. Dostupné z: <https://plato.stanford.edu/entries/ethics-ai/>

4 Digitalizace v HR

V současné době se začíná odcházet od tradičního náborového procesu, který se zaměřuje na minulé zkušenosti a vzdělání, a stále více se prosazuje nábor podle kompetencí. Tyto kompetence představují souhrn dovedností, schopností, postojů, vědomostí a hodnot, které jsou potřebné pro danou pracovní pozici.⁴⁶

Výhody této metody spočívají především v tom, že vám umožňují lépe poznat potenciál kandidátů. Díky rostoucímu využívání online assessmentů⁴⁷ se také náborový proces stává efektivnější, férovější a méně administrativní. Manažeři a HR profesionálové už nemusí vymýšlet a vyhodnocovat úkoly pro kandidáty, což jim ušetří spoustu času a energie.⁴⁸

Světové ekonomické fórum zdůrazňuje, že v roce 2025 budou digitální dovednosti považovány za jedny z nejdůležitějších na trhu práce.⁴⁹

To je způsobeno tím, že všechny obory procházejí digitální transformací a stále více firem se stává technologickými.⁵⁰

⁴⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd.* Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

⁴⁷ Online assessment (též známý jako "online hodnocení" nebo "internetové hodnocení") je proces hodnocení a posuzování schopností a dovedností jednotlivce pomocí online nástrojů, jako jsou testy a dotazníky.

⁴⁸ ŠILHÁNOVÁ, Lenka. 5 trendů, které brzy změní jak pracujeme. In: *Behavera* [online]. 2022 [cit. 2023-09-27]. Dostupné z: <https://www.behavera.com/blog/5-trendu-ktere-brzy-zmeni-jak-pracujeme>

⁴⁹ Five key trends shaping the new world of work. In: *WORLD ECONOMIC FORUM* [online]. 2022 [cit. 2023-02-13]. Dostupné z: <https://www.weforum.org/agenda/2022/09/five-trends-endure-world-of-work/>

⁵⁰ STONE, Stephenie. Why Every Company Is A Technology Company. *Forbes* [online]. Forbes Technology Council, 2017 [cit. 2023-02-13]. ISSN 0015-6914. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2017/01/23/why-every-company-is-a-technology-company/?sh=f0cab5e57aec>

V důsledku toho se bude v blízké budoucnosti muset requalifikovat až 50 % zaměstnanců, aby se udrželi na trhu práce. Zatímco soft skills⁵¹, jako jsou komunikace, schopnost spolupráce, kritické myšlení a emoční inteligence, jsou stále důležité. Digitální dovednosti se stávají stále významnějšími a s nimi spojená schopnost pružně se přizpůsobovat rychlým změnám.⁵²

4.1 Změny na pracovním trhu

V poslední době se stala normou práce na dálku a digitální nástroje se rozvinuly v důsledku zejména pandemie. To vedlo ke globálnímu boji mezi firmami o kvalifikované pracovníky.⁵³ Mladí lidé pracující z domova, se budou podle Stephane Kasriela⁵⁴ v průběhu své kariéry střídat v 12-15 zaměstnáních a budou hledat a vybírat nejlepší nabídky, s možností pracovat kdykoliv a odkudkoliv.

Firmy budou muset přizpůsobit své procesy, včetně nábory a fungování, a jednotlivci budou muset měnit své přístupy k práci, aby se stali kariéerně mobilními a specializovali se na přenositelné dovednosti.⁵⁵

⁵¹ Soft skills jsou sociální dovednosti, které jsou zaměřené na schopnost vycházet s ostatními, komunikovat efektivně a řešit problémy.

⁵² Dovednosti budoucnosti. In: *Npi: Národní centrum Europass ČR* [online]. [cit. 2023-02-13]. Dostupné z: <https://europass.cz/dovednosti-budoucnosti>

⁵³ CHRISTIAN, Alex. What the war for worker talent really looks like. In: *BBC: WORKLIFE* [online]. 2022 [cit. 2023-02-13]. Dostupné z: <https://www.bbc.com/worklife/article/20220421-what-the-war-for-worker-talent-really-looks-like>

⁵⁴ Head of Commerce & Financial Technologies at Meta.

⁵⁵ ŠILHÁNOVÁ, Lenka. 5 trendů, které brzy změní jak pracujeme. In: *Behavera* [online]. 2022 [cit. 2023-09-27]. Dostupné z: <https://www.behavera.com/blog/5-trendu-ktere-brzy-zmeni-jak-pracujeme>

4.2 Práce vs. Zaměstnání

Minulost, kdy se člověk v zaměstnání držel po celý život, a nakonec odcházel do důchodu jako loajální zaměstnanec, je nenávratně pryč. Nyní se v průměru zaměstnanec zdrží ve svém zaměstnání pouze 4.2 roku, ale tento trend bude ještě více urychlen s nástupem generace Z na trh práce.⁵⁶ Tyto změny však nejsou způsobeny pouze touhou zaměstnanců po změně, ale také rychle se stávajícími nerelevantními dovednostmi a nahrazováním pozic v důsledku automatizace, digitalizace a umělé inteligence.

Jedním z trendů v budoucnosti bude najímání zaměstnanců na konkrétní projekty místo pevně stanoveného zaměstnání.⁵⁷ Zaměstnavatelé tak budou muset mít jasný přehled o tom, jaké kompetence budou potřebovat pro jednotlivé projekty a kdo je v jejich ověřeném týmu pracovníků má, nebo jaké další zdroje musí na trhu najít a zaměstnat.

Well-being

Well-being (často též uváděný jako "blahobyt" nebo "duševní pohoda") je koncept, který zahrnuje fyzickou, emocionální, sociální a existenciální dimenzi zdraví a života. Základní myšlenkou well-beingu je, že člověk by měl dosahovat vyváženého a harmonického stavu, kdy je zdravý fyzicky i duševně, má pozitivní vztahy s ostatními lidmi a cítí se smysluplně v souladu se svými hodnotami a cíli.⁵⁸

Je důležité pečovat o well-being zaměstnanců a nahlížet na něj jako na nutnost, nikoliv jen jako benefit. Mít zdravé a šťastné zaměstnance má bezprostřední vliv na jejich produktivitu a motivaci v práci.

⁵⁶ Five key trends shaping the new world of work. In: *WORLD ECONOMIC FORUM* [online]. 2022 [cit. 2023-02-13]. Dostupné z: <https://www.weforum.org/agenda/2022/09/five-trends-endure-world-of-work/>

⁵⁷ ROSLANSKY, Ryan. Skills are the New Currency. In: *LinkedIn* [online]. 2022 [cit. 2023-02-13]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/skills-new-currency-ryan-roslansky/>

⁵⁸ TCHIKI, Davis. *Well-Being Definition, Meaning, and Strategies* [online]. 2023, , 1 [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://www.berkeleywellbeing.com/what-is-well-being.html>

Vzdělávání manažerů v oblasti well-beingu a použití HR technologií mohou být skutečně užitečnými nástroji pro udržení mentálního zdraví zaměstnanců.⁵⁹ Tyto nástroje mohou pomoci odhalit potenciální problémy dříve, než se stanou vážnými, a nabídnout jejich řešení.

Je důležité, aby firmy braly svou odpovědnost za well-being zaměstnanců vážně a nerozhodovaly se pouze podle nákladů. Investice do zdraví a štěstí zaměstnanců se jistě vrátí v podobě vyšší produktivity a motivace.

Nakonec, pečování o well-being zaměstnanců by nemělo být považováno za jednorázovou záležitost, ale mělo by být stálou součástí firemní kultury a strategie.⁶⁰

4.3 Digitalizace nábora, procesu začlenění pracovníka do společnosti a školení

Digitální transformace HR začala již s vznikem prvních pracovních portálů, jako je například Profesia.sk, který byl založen již v roce 1997⁶¹. Tyto portály zásadně změnily způsob, jakým se vyhledávají a nabírají noví zaměstnanci.

Dnes stačí vložit pracovní inzerát a čekat na životopisy, zatímco v minulosti bylo nutné zaslat nabídku práce do novin a čekat na odpověď od uchazečů. Digitální nábor má řadu výhod, jako je rychlost, jednoduchost, přehlednost a možnost analyzovat data a propagovat zaměstnavatele.

⁵⁹ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj. 2., přeprac. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.

⁶⁰ ŠILHÁNOVÁ, Lenka. 5 trendů, které brzy změní jak pracujeme. In: *Behavera* [online]. 2022 [cit. 2023-09-27]. Dostupné z: <https://www.behavera.com/blog/5-trendu-ktere-brzy-zmeni-jak-pracujeme>

⁶¹ BABULICOVÁ, Dominika. Našou doménou je profesia. Už dvadsať rokov. In: *Profesia blog* [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://blog.profesia.sk/nasou-domenou-je-profesia-uz-dvadsat-rokov/>

Kromě toho jsou dnes běžnými nástroji také video pohovory a online onboarding, což umožňuje personalistům pracovat bez omezení.⁶²

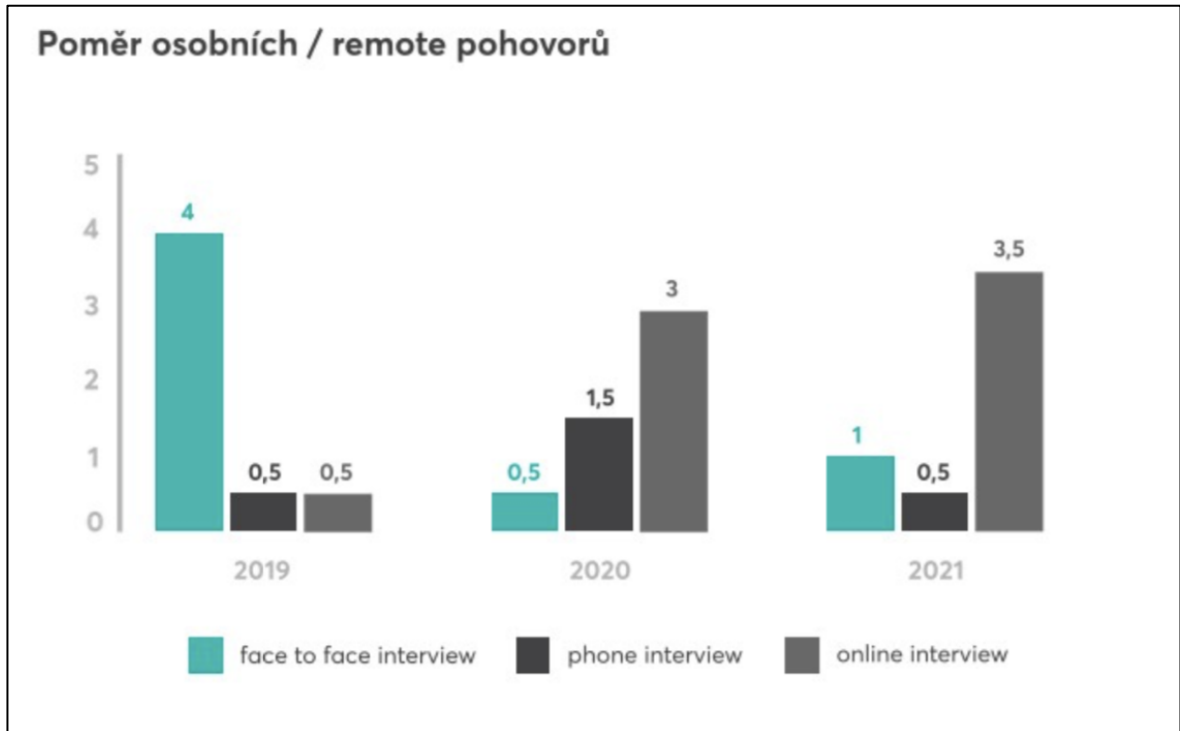
Proces výběrového řízení na dálku, tzv. remote hiring

Remote hiring nebo recruiting, také známý jako virtuální nábor, je proces náboru zaměstnanců bez fyzické interakce pomocí digitálních nástrojů. Tento přístup umožňuje firmám inzerovat pracovní pozice, provádět pohovory a onboardovat nové zaměstnance úplně virtuálně, bez geografických omezení. Kandidáti najatí tímto způsobem obvykle pracují na dálku, což znamená, že se mohou nacházet kdekoli na světě. V samotných USA pracuje z domova alespoň polovinu týdne přibližně 4,7 milionu zaměstnanců. Pro zahájení procesu vzdáleného náboru firmy vytvoří zajímavý popis práce, a uchazeči jsou požádáni, aby přes e-mail zaslali své životopisy a motivační dopisy. Náboráři mohou poté provádět virtuální pohovory prostřednictvím telefonických nebo video diskusí s kandidáty a pomocí omezení času nebo sdílení obrazovky testovat jejich schopnosti. V podstatě je vzdálený nábor podobný tradičnímu náboru, ale bez fyzické blízkosti náborářů a uchazečů.⁶³

⁶² TULU. *Digitalizace HR: Co to je a jak pomůže vaší firmě?* [online]. , 1 [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://www.tulu.cz/blog/digitalizace-hr-co-to-je-a-jak-pomuze-vasi-firme/>

⁶³ HEROHUNT.AI. *Remote Hiring definition, synonyms and explanation* [online]. 2023, , 1 [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://www.herohunt.ai/recruiting-glossary/remote-hiring>

Podle průzkumu Petry Horákové⁶⁴ z personální agentury, se poměr preferencí onsite a remote pracovních pohovorů v průběhu let razantně změnil, a to se značným převážením pohovorů probíhajících v online prostředí.



Obrázek 7 Poměr osobních a remote pohovorů

Zdroj: <https://www.linkedin.com/in/marina-krátká-700b15195/overlay/1635495862143/single-media-viewer/?profileId=ACoAAC3nyrABVtKkLEEsXCfT9qaYwIMTLPwzlk>

Proces začlenění pracovníka do společnosti na dálku, tzv. remote onboarding

Vzdálené zaškolování nového zaměstnance je proces, kdy je nový zaměstnanec začleněn do společnosti a seznamuje se s kulturou a politikami společnosti, aby se stal efektivním a přispívajícím členem týmu pomocí technologie videohovorů a technických nástrojů.

Dobrý proces zaškolování by měl připomínat nástup do letadla. Na začátku dobrodružství by Vás měl přivítat někdo, kdo je šťastný, že jste nastoupil na palubu právě jejich letadla. Pomohou vám také najít místo a zorientovat se, aby let byl pohodlný během cesty do destinace.

⁶⁴ Na pozici Bussines Services Team Leader ve společnosti Devire.

I když je vzdálené zaškolování virtuální, proces je v základu stejný jako zaškolování tváří v tvář.

Programy vzdáleného zaškolování by měly pomoci novým zaměstnancům:

- seznámit se s platformou, kterou budou používat,
- porozumět svým rolím a odpovědnostem,
- seznámit se s kolegy,
- naučit se kulturu a politiku společnosti,
- cítit se být vítán.⁶⁵



Obrázek 8 Překážky v remote onboardingu ze strany zaměstnanců

Zdroj: <https://www.linkedin.com/in/marina-krátká-700b15195/overlay/1635495862143/single-media-viewer/?profileId=ACoAAC3nyrABVtKkLEEsXCfT9qaYwIMTLPwzik>

⁶⁵ HI BOB, INC. *What is remote onboarding?* [online]. 2023, , 1 [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://www.hibob.com/hr-glossary/remote-onboarding/>

Se zaškolováním na dálku mohou být spojena negativa a překážky ze strany kandidátů o zaměstnání. Podle průzkumu Petry Horákové⁶⁶ z personální agentury, kandidáti pocítují největší překážky v kontaktu s týmem, který znemožňuje úplné začlenění do týmu a nedostatečný tok informací.

Školení na dálku, tzv. remote training

Slovní spojení "Remote Training" označuje formu vzdělávání zaměstnanců, která probíhá na dálku a je součástí procesu učení a rozvoje. Je určena pro zaměstnance, kteří pracují z domova nebo z jiného vzdáleného místa, nikoliv z kanceláře.

Tento typ vzdělávání se obvykle realizuje prostřednictvím virtuálních tříd, online kurzů, podcastů, webinářů a dalších nástrojů elektronického vzdělávání.

V budoucích letech se očekává, že počet zaměstnanců pracujících z domova se zvýší na dvojnásobek před pandemií a do roku 2025 by jich mělo být více než 36 milionů v USA. Společnosti jako Dropbox, Spotify nebo Slack nechávají své zaměstnance pracovat z domova trvale, a dokonce i z jiných států, zatímco jiné společnosti se spíše uchylují k hybridním modelům.

Výzkum provedený společností TalentLMS ukázal, že 67 % vzdálených zaměstnanců požaduje od svých zaměstnavatelů více školení. Proto je v dnešní době, kdy je stále více lidí vzdáleně zaměstnáno, nezbytně nutné mít jasný a pevný plán pro zaškolení vzdálených zaměstnanců. Zde je důležité zmínit, že přestože oblast školení přechází do virtuální dimenze z výše popsaného zájmu o školení je zřejmé, že zájem o školení neupadá.⁶⁷

⁶⁶ Na pozici Business Services Team Leader ve společnosti Devire.

⁶⁷ JAY, Shani. *8 Best Practices for Remote Training at Your Organization* [online]. , 1 [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://www.aihr.com/blog/remote-training/#What>

4.4 Inovativní přístupy v náboru

Podle Anny Křivské⁶⁸, v dnešní době existuje mnoho inovativních přístupů v oblasti náboru zaměstnanců. Některé z nich zahrnují outsourcing, využití alternativních náborových sítí, používání náborového softwaru, využití umělé inteligence při hodnocení kandidátů, a dokonce i nábor prostřednictvím virtuální reality. Tyto metody mohou být velmi účinné při získávání kvalifikovaných kandidátů a mohou pomoci firmám při výběru nejlepších zaměstnanců pro danou pozici.

Outsourcing

V současnosti existuje trend, který se týká práce na volné noze, tzv. "freelance". Tito lidé spíše volí výkon menších projektů než stálé zaměstnání u jedné společnosti. Tento způsob zaměstnání má výhodu v nižších nákladech pro firmu, protože nemusí zaměstnávat stálé zaměstnance na určité ad hoc projekty. Tento trend má také význam pro personální agentury, protože vytváří větší rotaci pracovních míst.

Alternativní náborové sítě

Využití sociálních sítí pro nábor je v současnosti standardem. Chytří personální agenti hledají nové možnosti a začali kandidáty hledat na alternativních platformách. Například společnost Amazon úspěšně využila aplikaci Tinder pro nábor, McDonald's použil Snapchat a Goldman Sachs hledal nové talenty na Spotify. Tyto aplikace se často považují za nevhodné místo pro profesionální komunikaci, ale výzkum ukazuje, že kandidáti jsou otevřenější pracovním nabídkám, když se cítí uvolněně.

Náborový software

Applicant Tracking Systems (ATS) jsou nástroje, které umožňují centralizovat a automatizovat náborové procesy. Tyto softwary udržují všechny kroky náborového procesu na jednom místě, jako například získávání talentů, vytváření reportů a statistik, a komunikaci s kandidáty. Tyto softwary usnadňují nábor tím, že udržují všechny informace organizované a snadno dostupné na jednom místě. Používání těchto nástrojů zlepšuje

⁶⁸ Customer Success Specialist ve společnosti Datacruit.

produktivitu v organizaci tím, že minimalizuje náborové problémy, jako je práce s různými zdroji kandidátů, komunikace s nimi a spolupráce s ostatními manažery.⁶⁹

Využití AI při hodnocení uchazečů

V dnešní době je běžnější použití technologie umělé inteligence v náborovém procesu. Pomocí AI⁷⁰ můžeme uspořádat a zhodnotit kandidáty bez ovlivnění lidskými subjektivními faktory. Například můžeme nastavit software tak, aby hledal kandidáty s určitými dovednostmi, zkušenostmi nebo umístěním, což nám umožní rychle sestavit seznam nejvhodnějších uchazečů. Použití AI tak zefektivňuje náborový proces a zajistí, že bude prováděn objektivně.⁷¹

Nábor za pomoci virtuální reality

Náborový proces se v posledních desetiletích zlepšil s použitím videí, která umožňují prezentovat pozice lépe a zapamatovatelnějším způsobem. Novým krokem v této oblasti je využití virtuální reality. Tento nástroj umožňuje budoucím zaměstnancům prozkoumat místo práce, projít se po kanceláři a setkat se s kolegy. Tento způsob přináší inovativní a kreativní přístup k náboru, což ukazuje kandidátům, že firma je moderní a zajímavá.

⁶⁹ KŘIVSKÁ, Anna. *5 INOVATIVNÍCH PŘÍSTUPŮ V NÁBORU* [online]. 2022, , 1 [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://www.datacruit.com/blog/5-inovativnich-pristupu-v-naboru>

⁷⁰ AI z anglického slova artificial intelligence znamená „umělá inteligence“. Jedná se o obor informatiky, který se zaměřuje na vývoj počítačových systémů, které jsou schopny vykonávat úkoly, které by normálně vyžadovaly lidskou inteligenci, jako je například rozpoznávání obrazu, hlasu, přirozeného jazyka, rozhodování, plánování a učení.

⁷¹ KŘIVSKÁ, Anna. *5 INOVATIVNÍCH PŘÍSTUPŮ V NÁBORU* [online]. 2022, , 1 [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://www.datacruit.com/blog/5-inovativnich-pristupu-v-naboru>

5 Shrnutí teoretické části práce

Teoretická část se zaměřuje na digitalizaci a její vliv na trh práce, s důrazem na práci na dálku a digitalizaci v oblasti HR. V první kapitole jsou definovány základní pojmy spojené s digitalizací a zkoumány jsou přínosy a rizika této technologie, včetně jejích dopadů na trh práce v ČR a EU. Zvláštní pozornost je věnována vlivu pandemie Covid-19 na digitalizaci práce a společnosti.

V druhé kapitole se zabývá prací na dálku a podmínkami pro její provozování. Jsou zde popsány definice závislé a distanční práce a přehled technologií a nástrojů používaných pro práci na dálku. Dále jsou zkoumány výhody a nevýhody práce z domova a jsou uvedeny studie provedené na téma "práce na dálku".

Ve třetí kapitole je zkoumána digitalizace práce a důvody pro její zavedení ve firmě, včetně digitálních dovedností a vzdělávání. Jsou zde rovněž zkoumány etické otázky související s digitalizací a je podán pohled na budoucnost práce.

Poslední kapitola se v teoretické části práce soustředí na digitalizaci v oblasti HR a změny na trhu práce, s důrazem na práci versus zaměstnání a well-being. Jsou zde popsány inovativní přístupy k náboru, jako je outsourcing, alternativní náborové sítě, náborový software, využití AI při hodnocení kandidátů a nábor za pomoci virtuální reality. Zvláštní pozornost je věnována remote hiring, remote onboarding a remote training.

Celkově teoretická část diplomové práce poskytuje ucelený pohled na digitalizaci, práci na dálku a jejich vliv na trh práce a oblast HR, včetně inovativních přístupů k náboru a zavádění digitálních technologií v této oblasti.

PRAKTICKÁ ČÁST

6 Metodika šetření

Praktická část se bude zabývat názory respondentů ohledně digitalizace práce v režimu na dálku. (tzv. remote pracovní styl) s cílem zjistit, jaké mají zkušenosti s náborem, onboardingem a školením v online prostředí, a jaké pozitivní a negativní aspekty při těchto procesech vnímali. Další otázky se budou týkat zlepšení remote pracovního stylu, jaký mají respondenti s tímto režimem zkušenosti, a kde vidí prostor pro zlepšení. Další otázky se budou týkat toho, kde respondenti vidí prostor pro zlepšení samotných procesů vzdáleného nábory, onboardingu a školení.

Součástí výzkumu bude také krátká anketa na sociální síti LinkedIn, kde se bude zjišťovat, zda lidé upřednostňují spíše práci z kanceláře či z domova.

Zkoumání je založeno na metodě analýzy dotazníkového šetření.

Cílem šetření je odpovědět na 4 výzkumné předpoklady, a to:

- VP1:** Proces remote hiringu je pro uchazeče o práci ekonomicky úspornější a flexibilnější v čase a místě.
- VP2:** Proces remote trainingu klade na pracovníky zvýšenou náročnost na samostatnost a disciplínu.
- VP3:** Proces remote onboardingu je pracovníky vnímán jako flexibilní, jelikož umožňuje pracovat z jakéhokoliv místa, umožňuje kontrolu nad vlastním časem a dochází k úspoře času a výdajů na cestování.
- VP4:** Z pohledu pracovníků existuje prostor pro zlepšení softwarových a IT nástrojů důležitých pro efektivní zvládnutí remote pracovního stylu.

6.1 Přípravná fáze praktické části práce

Výzkumná část diplomové práce poskytne analýzu dat získaných prostřednictvím dotazníku vytvořeného v platformě Google Forms, který byl distribuován pomocí internetu na sociální síti LinkedIn a Facebook. Cílem tohoto dotazníku bylo zjistit názory a postoje respondentů k digitalizaci práce a jejímu vlivu na trh práce. Dotazník byl rozeslán širokému okruhu lidí, kteří aktuálně pracují nebo se potýkají s tím, jak se digitalizace dotýká jejich pracovního života.

Výsledky získané z dotazníku poskytnou důležité informace o tom, jak se respondenti vyjadřují k digitalizaci práce, jaké jsou jejich představy o jejích přínosech a rizicích a jaký vliv má na jejich pracovní život. Tyto informace budou použity k vytvoření komplexního pohledu na digitalizaci práce a její vliv na trh práce a zejména ověří vytyčené výzkumné otázky.

Výzkumná část této práce bude sloužit jako důležité doplnění teoretické části, kde jsou popsány definice a vlivy digitalizace, a poskytne praktický pohled na to, jak se digitalizace projevuje v praxi. Tyto výsledky budou sloužit jako východisko pro diskusi o budoucích směrech a možnostech rozvoje digitalizace práce.

6.2 Definování problému a cíl výzkumu

Problémem zkoumání je vliv digitalizace na procesy hiringu, onboardingu a trainingu v souvislosti s trendem zaměstnávat zaměstnance na remote pracovních pozicích. Hlavní otázkou je, jaký vliv má digitalizace na kvalitu procesu výběru a začlenění nových zaměstnanců, a to dotazováním se pracovníků, kteří s těmito procesy mají v digitálním prostředí zkušenosti.

Cílem výzkumu je zjistit a ověřit, jaký vliv má digitalizace na kvalitu hiringu, onboardingu a trainingu. Konkrétně se zaměří na identifikaci pozitivních a negativních aspektů těchto procesů na dálku a vyhodnocení, jak ovlivňují kvalitu a efektivitu těchto procesů z pohledu pracovníků.

6.3 Plán a metoda výzkumu

Pro lepší naplánování a zkoordinování průběhu práce byl vytvořen harmonogram aktivit, který pomohl přehledně rozvrhnout práci a zajistit, že všechny úkoly budou dokončeny včas a v souladu s předem daným plánem. Harmonogram aktivit také pomohl při sledování pokroku práce a zajišťoval včasné plnění jednotlivých úkolů.

Činnost	11/2022	12/2022	1/2023	2/2023	3/2023
Volba tématu práce					
Problém, cíl					
Plán výzkumu					
Tvorba dotazníku					
Sběr údajů					
Analýza údajů					

Obrázek 9 Harmonogram aktivit

Zdroj: Vlastní

6.4 Realizační část – sběr dat a analýza dat

Sběr dat byl proveden v období 8.2. – 15.3. 2023 formou elektronického dotazníku, který byl zveřejněn na sociální síti LinkedIn a v příslušných skupinách na sociální síti Facebooku. Dotazník byl zveřejněn na těchto platformách z toho důvodu, aby obsah dotazníku byl relevantní k potenciálním respondentům a data byla co nejvíce validní.

Na dotazník odpovědělo celkem 105 respondentů. Avšak vzhledem k omezenému výzkumnému zájmu bylo do konečné analýzy zahrnuto pouze 65 % z nich, tj. 68 respondentů, kteří splňovali kritéria pro zařazení do zkoumané části vzorku. Důvodem bylo to, že 35 % respondentů (37 osob) uvedlo, že pracuje pouze z kanceláře a nemají tedy zkušenosti s remote procesem nábory, onboardingu či zaškolení, což bylo zaměření zkoumané části vzorku. Proto tito respondenti byli vypuštěni z konečné analýzy.

Pro doplnění informací ohledně priorit práce z doma a v kanceláři byla na sociální síti LinkedIn vytvořena krátká anketa, která se ptá na otázku, který z pracovních modelů upřednostňují. Jednalo se o pracovní model práce v kanceláři vs. práce z domova.

7 Analýza dotazníkového šetření

V této kapitole se zaměříme na analýzu výsledků získaných z dotazníkového šetření. V první části kapitoly představíme údaje o respondentech, abychom získali přehled o charakteristikách respondentů, kteří se zapojili do výzkumu. V následujících podkapitolách se budeme věnovat hlavním tématům dotazníkového šetření, kterými jsou remote hiring, remote onboarding a remote training. V každé z těchto podkapitol se budeme zabývat jak negativními, tak pozitivními aspekty daného tématu. Dále se zaměříme na prostor pro zlepšení procesů hiringu, onboardingu a trainingu.

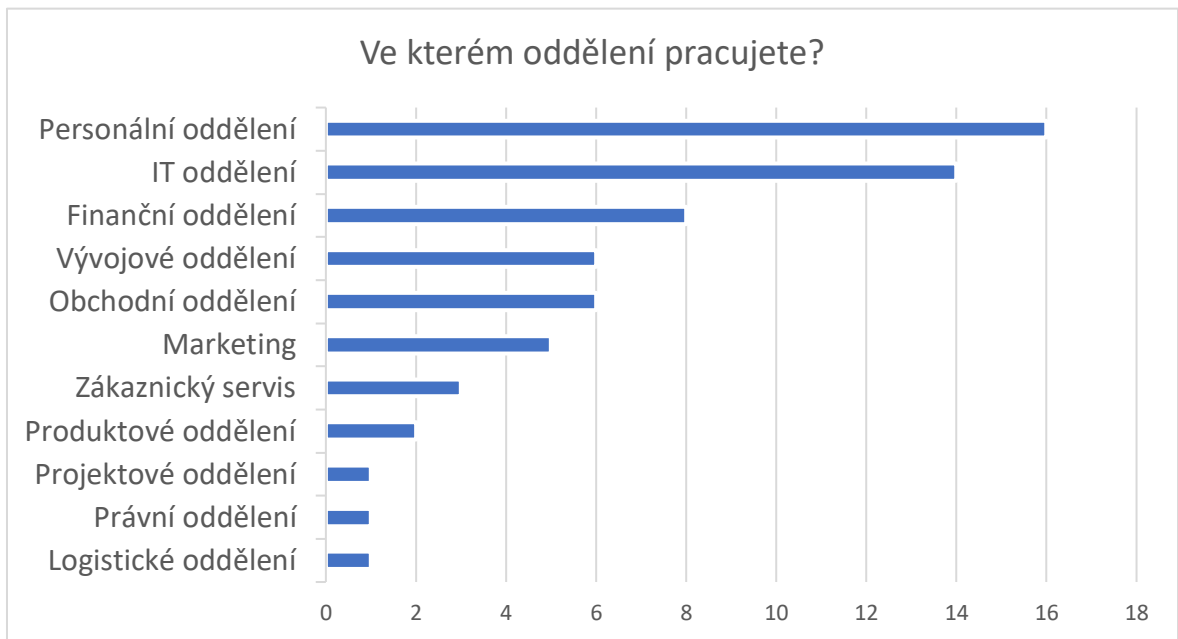
7.1 Údaje o respondentech

Dotazníkové šetření bylo provedeno mezi 105 respondenty, kteří odpovídali na otázky týkající se pohlaví, věku, oddělení, ve kterém pracují, pracovní pozice a pracovního úvazku.

Podle výsledků odpovědí na otázku pohlaví respondenta bylo zjištěno, že v anketě převažují respondenti ženského pohlaví (65,7 %) oproti mužům (34,3 %).

Další otázka se týkala věku respondentů. Největší skupinu respondentů tvoří osoby věkové kategorie 27-3 let (generace Y), a to z 55 % z celkového počtu respondentů. Následuje věková skupina 18-26 let (generace Z), která tvoří 30 % respondentů. Skupina respondentů starší než 43 let (generace X) tvoří 15 % respondentů. Z generace 59 + (baby boomers) se neúčastnil ani jeden respondent.

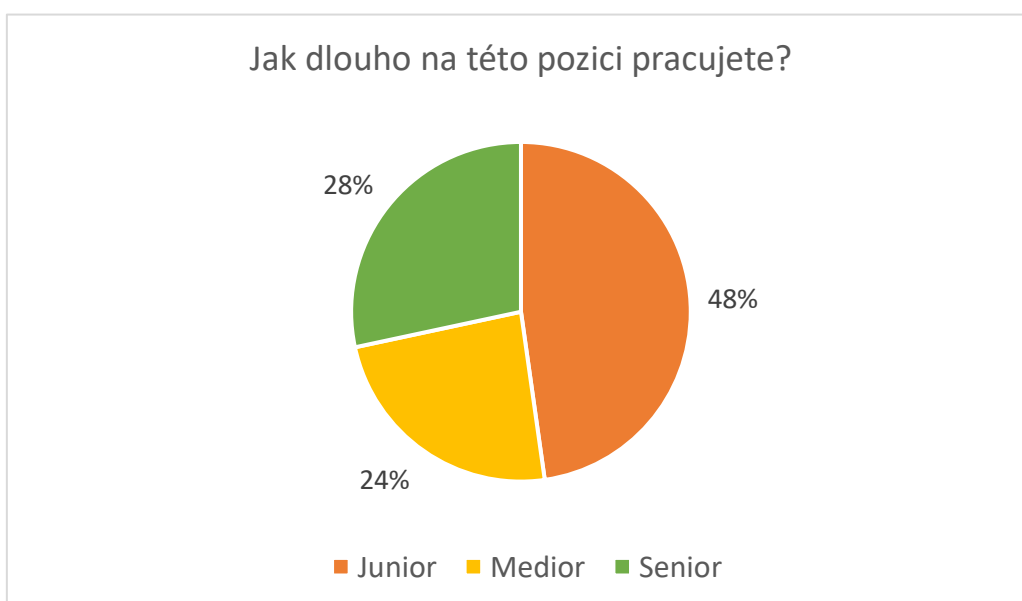
Otázka týkající se oddělení, ve kterém respondenti pracují ukázala, že nejvíce respondentů pracuje v personálním nebo IT oddělení, následně také ve finančním oddělení. Horizontální osy pruhových grafů označují vždy počet respondentů.



Obrázek 10 Ve kterém oddělení pracujete?

Zdroj: Vlastní

Odpovědi na otázku ohledně délky pracovní zkušenosti ukázaly, že většina respondentů (48 %) pracuje na pozici tzv. juniora, což znamená, že jsou na dané pozici zaměstnáni krátce, maximálně 3 roky. Druhou největší skupinu tvoří tzv. mediorní pracovníci, kteří pracují na stejné pozici již 3-5 let a tvoří 24 % respondentů. Tzv. senior pracovníci, kteří pracují na dané pozici 5 a více let, tvoří 28 % respondentů.



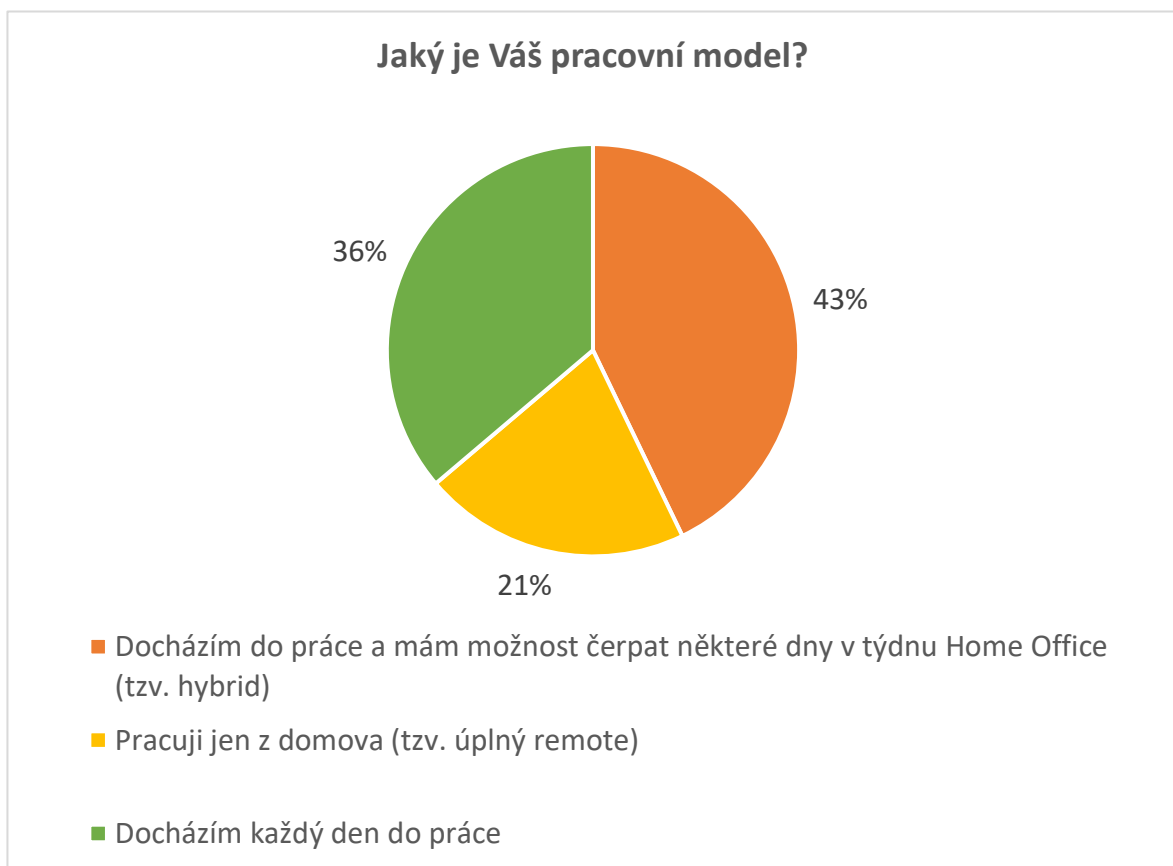
Obrázek 11 Jak dlouho na této pozici pracujete?

Zdroj: Vlastní

Poslední otázka se týkala pracovního úvazku respondentů. Většina (63 %) pracuje na plný úvazek, zbývající respondenti jsou zaměstnání buď na částečný, DPP/DPČ nebo pracují na IČO.

7.2 Pracovní model respondentů

Z celkového počtu 105 respondentů, 36 % odpovědělo, že dochází každý den do práce, proto byla tato část odpovědí z výzkumu odstraněna a finální počet respondentů splňující reprezentativní vzorek činí 67 osob.



Obrázek 12 Jaký je Váš pracovní model?

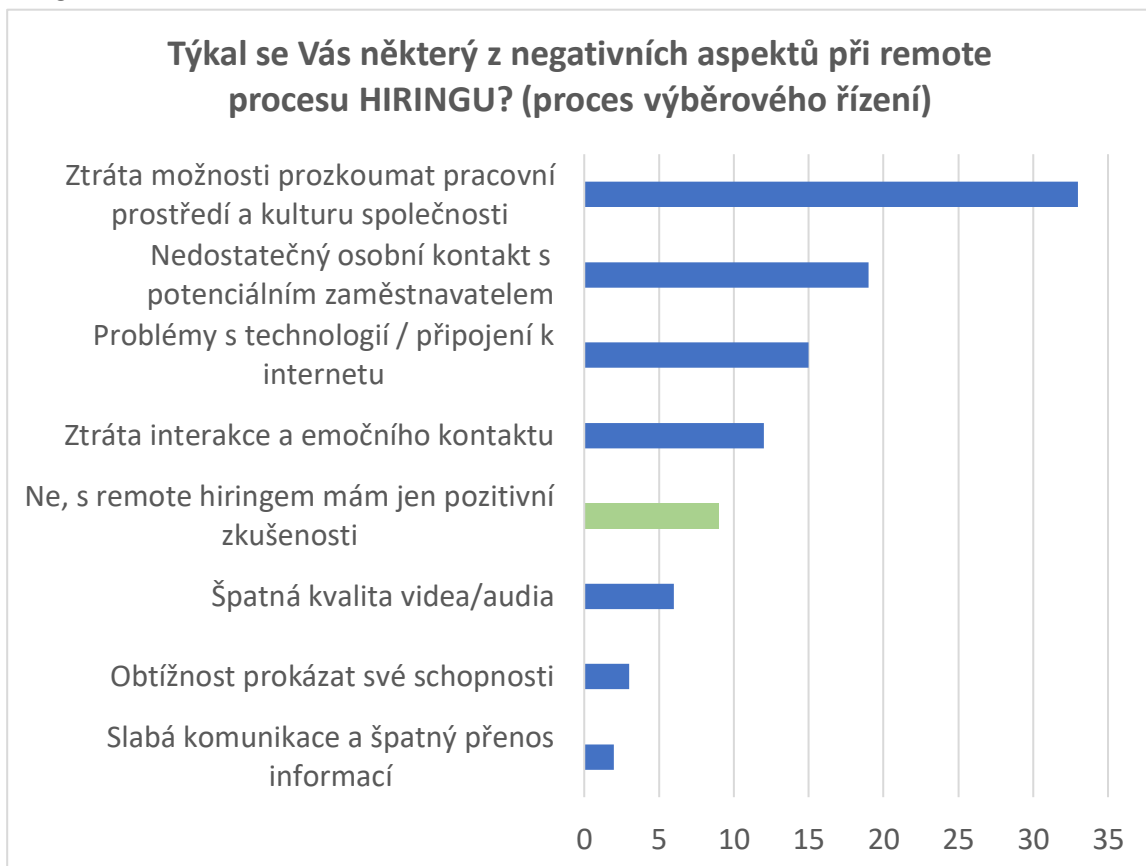
Zdroj: Vlastní

7.3 Remote hiring

Necelé tři čtvrtiny respondentů (72 %) odpověděly, že se jich týkal remote proces hiringu, tedy proces výběrového řízení prostřednictvím online prostředí. Tito respondenti dále odpovídali na otázky týkající se pozitivních a negativních aspektů tohoto procesu.

7.3.1 Negativní aspekty remote hiringu

Odpovědi na tuto otázku ukazují, že mnoho lidí se potýká s negativními aspekty při procesu remote hiringu. Mezi nejčastější problémy patří ztráta možnosti prozkoumat pracovní prostředí a kulturu společnosti, nedostatečný osobní kontakt s potenciálním zaměstnavatelem, problémy s technologií a připojením k internetu, a ztráta interakce a emočního kontaktu. Někteří respondenti uvedli, že nemají s remote hiringem žádné negativní zkušenosti.



Obrázek 13 Týkal se Vás některý z negativních aspektů při remote procesu HIRINGU? (proces výběrového řízení)

Zdroj: Vlastní

Ztráta interakce a emočního kontaktu může být pro mnoho lidí hlavním problémem remote hiringu. Schůzky přes videohovor nejsou vždy stejně efektivní jako osobní setkání a mohou

mít menší vliv na vztahy mezi zaměstnavatelem a uchazečem. Navíc se mohou vyskytnout technické problémy, jako jsou přerušování spojení nebo špatná kvalita zvuku a obrazu, což může dále omezovat interakci.

Nedostatek osobního kontaktu s potenciálním zaměstnavatelem může způsobit, že uchazeči nemají možnost získat další informace o firmě nebo se dozvědět více o kultuře dané společnosti. Tento problém může být zvláště obtížný pro ty, kteří se snaží přejít na novou pozici nebo do nového odvětví, kde by potřebovali více informací o kultuře daného pracovního místa.

Technické problémy mohou být také závažným problémem, nedostatečné připojení k internetu nebo špatná kvalita videa a zvuku mohou vést k nejasným komunikacím, což může ztížit posuzování uchazečů a vybírání nejvhodnějšího kandidáta a zároveň pro kandidáta posouzení pracovní pozice.

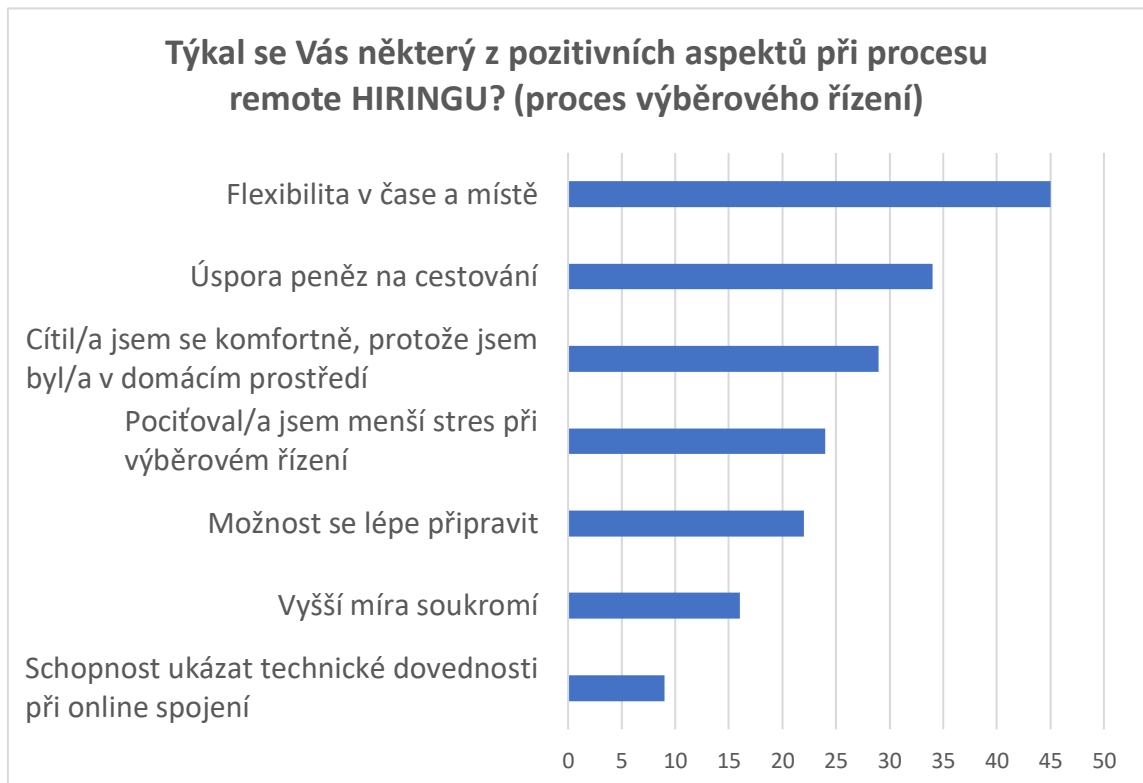
7.3.2 Pozitivní aspekty remote hiringu

Z výsledků je patrné, že respondenti si v procesu remote hiringu více vážili soukromí, pociťovali menší stres, cítili se komfortně a měli vyšší flexibilitu v čase a místě. Respondenti také ocenili možnost úspory výdajů na cestování a příležitost se lépe připravit. Celkově lze tedy říct, že proces remote hiringu nabízí několik výhod, které mohou být pro kandidáty atraktivní.

Samotné hodnocení a výběr vhodného kandidáta je pro každou firmu velmi důležitý proces a vyžaduje určitou míru pozornosti. Proces remote hiringu nabízí několik výhod, které mohou být pro kandidáty a firmy atraktivní.

Z výsledků je patrné, že mnoho respondentů ocenilo vyšší míru soukromí a menší stres během procesu remote hiringu. Někteří lidé se mohou cítit pod tlakem, když jsou v otevřeném a neznámém prostoru, kde je mnoho lidí, což může ovlivnit jejich výkon při

výběrovém řízení. V procesu remote hiringu se kandidáti mohou připravit v klidu v prostředí, kde se cítí pohodlně, což může vést k lepšímu výkonu a výsledkům.



Obrázek 14 Týkal se Vás některý z pozitivních aspektů při remote procesu HIRINGU? (proces výběrového řízení)

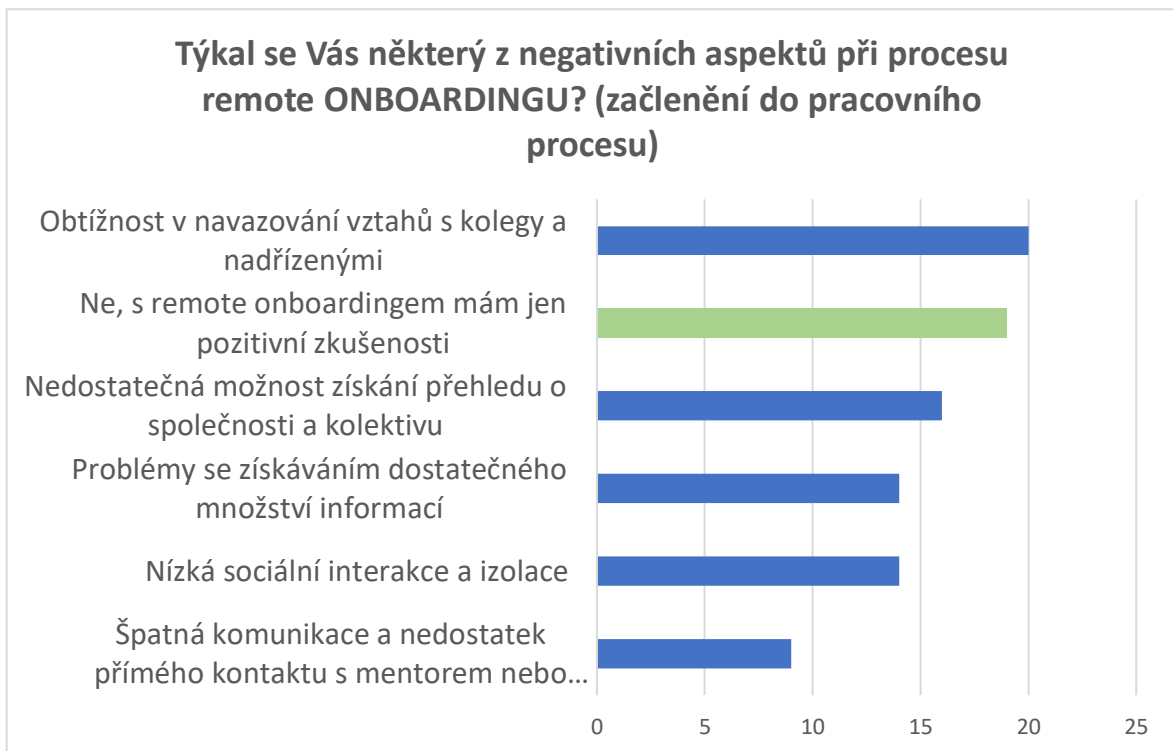
Zdroj: Vlastní

7.4 Remote onboarding

Stejně jako u remote hiringu, necelé tři čtvrtiny respondentů (72 %) odpověděly, že se jich týkal proces remote onboarding, tedy procesu začlenění do společnosti, prostřednictvím online prostředí. Tito respondenti dále odpovídali na otázky týkající se pozitivních a negativních aspektů tohoto procesu.

7.4.1 Negativní aspekty remote onboardingu

Odpovědi na tuto otázku ukazují různé aspekty, které mohou být problematické při remote onboardingu. Respondenti se shodují na několika z nich, jako je nedostatek přímého kontaktu s mentorem nebo nadřízeným, nízká sociální interakce a izolace, problémy se získáváním dostatečného množství informací a nedostatečná možnost získání přehledu o společnosti a kolektivu. Tyto faktory mohou mít negativní dopad na efektivitu a pohodu nového zaměstnance v prvních týdnech práce. Na druhou stranu, někteří respondenti uvádějí, že s remote onboardingem mají jen pozitivní zkušenosti, což může být důsledkem dobrého plánování a zajištění efektivních procesů a zvolených technologií. Respondenti také uvádějí problémy s navazováním vztahů s kolegy a nadřízenými, což může být v důsledku nedostatku osobního kontaktu a společných zážitků. Celkově tedy odpovědi ukazují, že remote onboarding může být efektivní, ale je důležité řešit některé z jeho



Obrázek 15 Týkal se Vás některý z negativních aspektů při remote procesu ONBOARDINGU? (začlenění do pracovního procesu)

Zdroj: (Týkal se Vás některý z negativních aspektů při remote procesu ONBOARDINGU? (začlenění do pracovního procesu)

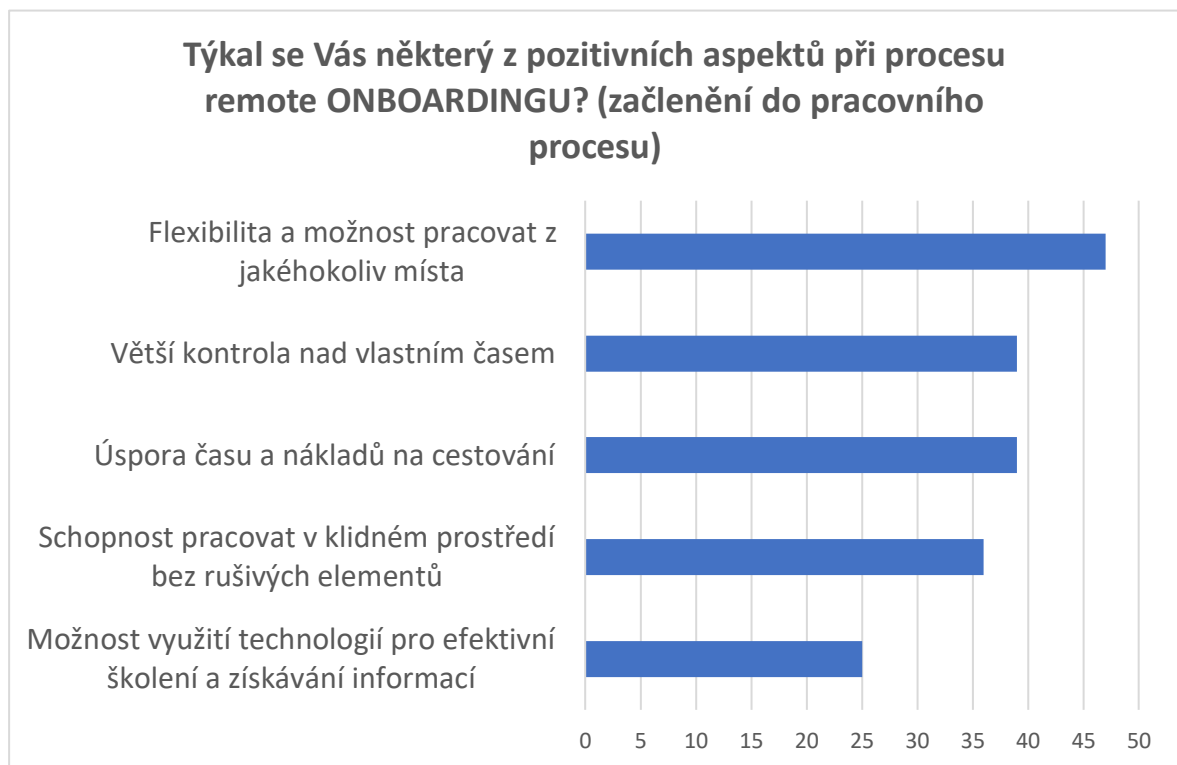
Vlastní

negativních aspektů.

7.4.2 Pozitivní aspekty remote onboardingu

Odovědi na tuto otázku ukazují, že vzdálený onboarding může nabídnout různé pozitivní aspekty, jako jsou možnosti využití technologií pro efektivní školení a získávání informací, schopnost pracovat v klidném prostředí bez rušivých elementů, úspora času a nákladů na cestování, větší kontrola nad vlastním časem a flexibilita a možnost pracovat z jakéhokoliv místa. Zároveň některé odpovědi ukazují, že vzdálený onboarding může přinášet i určitá omezení, jako jsou například obtíže s kontaktováním nadřízených během pracovní doby.

Je zajímavé, že někteří respondenti zdůrazňují pozitivní aspekty vzdáleného onboardingu v době pandemie, kdy byli všichni pracovníci vzdálení. To může naznačovat, že pandemie mohla být určitým impulsem pro rychlejší adaptaci na vzdálený onboarding, a že někteří pracovníci si zvykli na jeho výhody.



Obrázek 16 Týkal se Vás některý z pozitivních aspektů při remote procesu ONBOARDINGU? (začlenění do pracovního procesu)

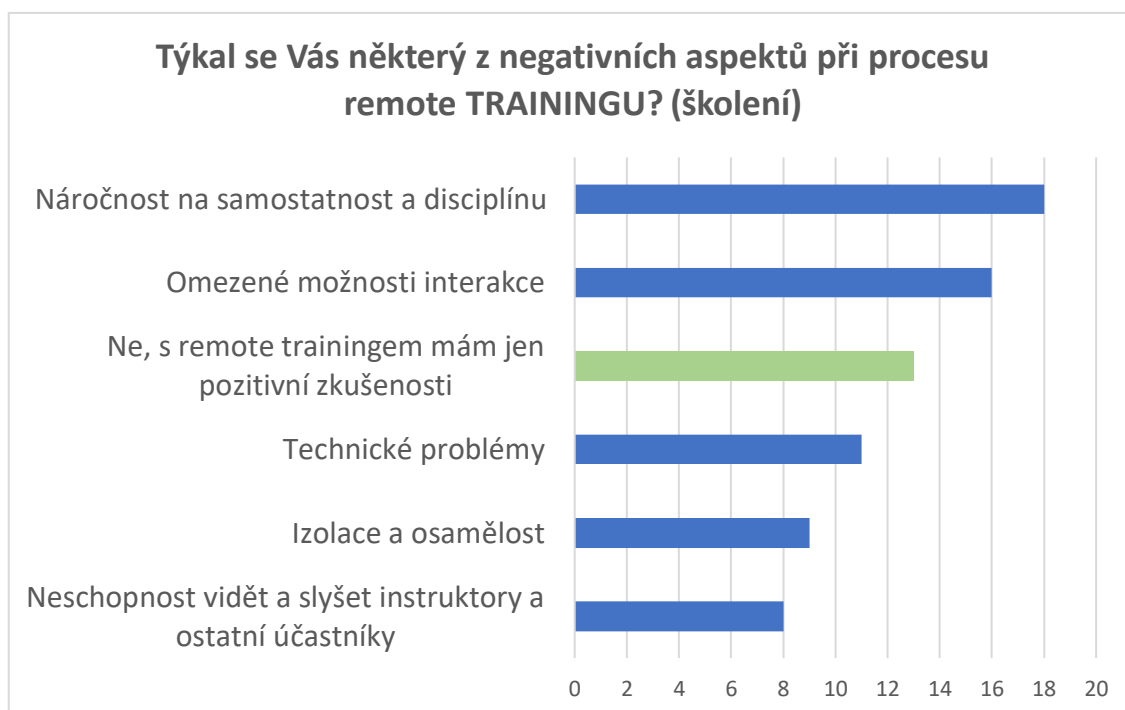
Zdroj: Vlastní

Tuto část lze tedy shrnout, že vzdálený onboarding může nabízet různé výhody, ale zároveň může být spojen s určitými výzvami, které je třeba řešit.

7.5 Remote training

Stejně jako u remote hiringu a onboardingu, necelé tři čtvrtiny respondentů (72 %) odpovědělo, že se jich týkal proces remote trainingu, tedy proces školení prostřednictvím online prostředí. Tito respondenti dále odpovídali na otázky týkající se pozitivních a negativních aspektů tohoto procesu.

7.5.1 Negativní aspekty remote trainingu



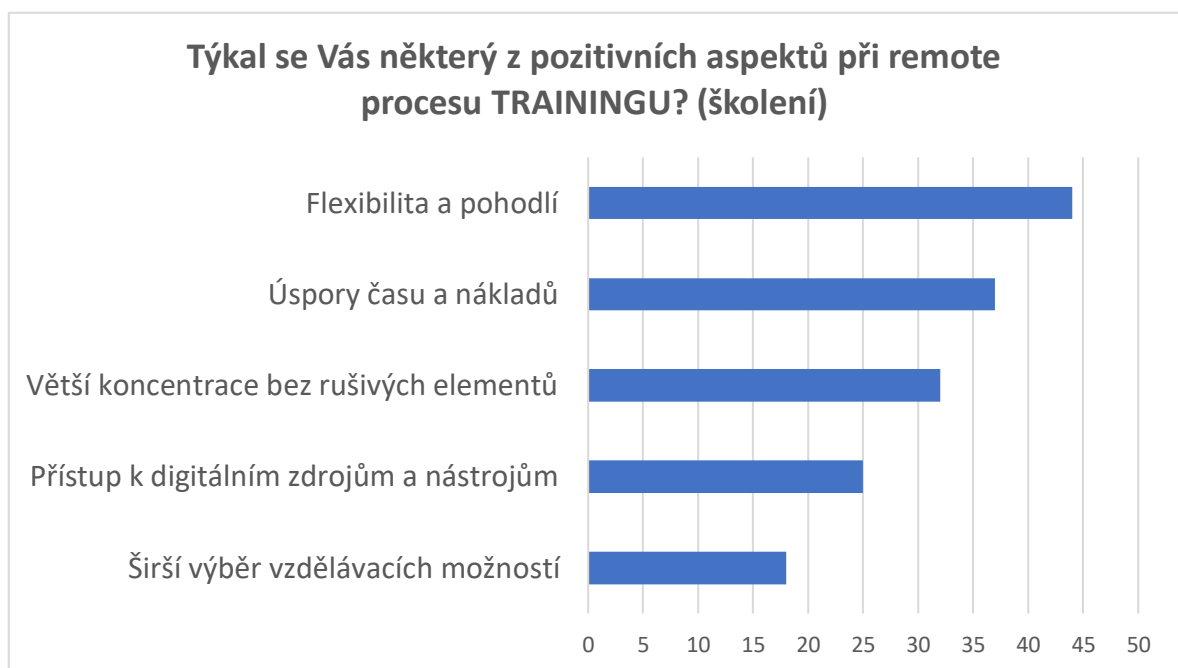
Obrázek 17 Týkal se Vás některý z negativních aspektů při remote procesu TRAININGU? (školení)

Zdroj: Vlastní

Z odpovědí respondentů je patrné, že remote training (vzdálené školení) te být spojen s několika negativními aspekty. Mezi nejčastěji uváděné patří technické problémy, omezené možnosti interakce a náročnost na samostatnost a disciplínu. Respondenti také zmiňují izolaci a osamělost a neschopnost vidět a slyšet instruktory a ostatní účastníky. Nicméně, zároveň je zřejmé, že někteří respondenti s remote trainingem mají pouze pozitivní zkušenosti. Závěrem lze učinit shrnutí, že vzdálené školení může být pro některé lidi náročné a spojeno s určitými nevýhodami, ale pro jiné může být efektivní a pozitivní zkušeností.

7.5.2 Pozitivní aspekty remote trainingu

Z odpovědí respondentů vyplývá, že remote training (vzdálené školení) může být spojeno s několika pozitivními aspekty. Nejčastěji uváděnými jsou flexibilita a pohodlí, úspory času a nákladů a větší koncentrace bez rušivých elementů. Respondenti také zdůrazňují přístup k digitálním zdrojům a nástrojům a širší výběr vzdělávacích možností. V jednom případě je zmíněno, že se respondenti díky vyladěné technice daří lépe psát poznámky do PC. Celkově lze tedy říct, že remote training může být pro některé lidi efektivní a spojen s řadou pozitivních aspektů, jako je snadný přístup k digitálním zdrojům a větší flexibilita v čase a místě školení.



Obrázek 18 Týkal se Vás některý z pozitivních aspektů při remote procesu TRAININGU? (školení)

Zdroj: Vlastní

7.6 Prostor pro zlepšení procesu hiringu, onboardingu a trainingu

V této otázce bylo respondentům položena otázka, kde vidí největší prostor pro zlepšení v remote pracovním stylu, a odpovědi se rozdělily následovně: 56 % respondentů vidí největší prostor pro zlepšení v onboardingu, 26 % respondentů vidí největší prostor pro zlepšení v tréninku a 18 % respondentů vidí největší prostor pro zlepšení v náboru.

Tento výsledek naznačuje, že pro společnosti, které se rozhodly pro remote pracovní styl, může být klíčové zajistit kvalitní onboarding nových zaměstnanců, aby se rychle a efektivně integrovali do týmu a plnili své pracovní úkoly. Důležité také je zajistit pro zaměstnance kvalitní online školení, aby byli schopni zvládnout své pracovní úkoly.

Na základě tohoto výzkumu můžou společnosti přemýšlet o tom, jak mohou vylepšit své procesy onboardingu a trainingu, a tím zlepšit zaměstnání svých pracovníků, což může mít pozitivní dopad na výsledky firmy. Prostor pro zlepšení v procesu onboardingu.



Obrázek 19 Kde vidíte v remote pracovním stylu největší prostor pro zlepšení?

Zdroj: Vlastní

V remote pracovním procesu je podle respondentů největší prostor pro zlepšení v oblasti onboardingu nových zaměstnanců. Navrhovaná řešení zahrnují lepší využití technologických a digitálních prostředků, jako jsou aplikace, chatboti a e-learningové nástroje. Dále by měla být lepší příprava na samotný proces, propracovanější manuály a poskytnutí adaptačního plánu s úkoly i pro práci z domova. Důležité je také zajistit součinnost ostatních kolegů a oddělení, aby nového člena týmu více registrovali, začleňovali do diskusí atd.

Respondenti navrhli také vytvoření videí, která by přibližovala firmu a její kulturu pro remote pracovníky. Dále by měly firmy věnovat novým pracovníkům více prostoru a přidělit jim mentora, který je jim k dispozici. V oblasti komunikace a interakce mezi týmy by měly firmy hned na začátku podat co nejpřesnější informace o firmě, projektu i struktuře.

Respondenti se shodli na tom, že onboarding je klíčovou částí procesu a je nutné zajistit úplné začlenění nového zaměstnance do pracovního prostředí. Někteří z respondentů preferují v tomto procesu spíše částečný remote onboarding, kdy se lidé vidí i face-to-face. V online prostředí může být zaměstnanec více izolován od informací nebo má omezené možnosti, jak se o nich dozvědět, které by jinak získal náhodně v neformálním rozhovoru s kolegy.

7.6.1 Prostor pro zlepšení v procesu trainingu

Respondenti ve svých odpovědích na otázku týkající se tréninkového procesu zdůraznili několik klíčových aspektů. Prvním z nich je větší možnost online školení, která by měla být k dispozici v každé firmě. Dále respondenti zmiňují, že online školení je efektivní a v ideálním případě by mělo být zajímavější a zábavnější, aby bylo pro zaměstnance více efektivní.

Dalším důležitým bodem je práce na osobním rozvoji a rozvojových dovednostech. Respondenti si přejí, aby tréninkový materiál byl kvalitní a poskytoval detailní informace a individuální přístup. V této souvislosti také zmiňují využití umělé inteligence při tréninku napříč obory.

Závěrem je však třeba poznamenat, že podle respondentů remote training není vždy dostatečně kvalitní. Proto se navrhuje pracovat na zlepšení možností, a hlavně formy předání trainingu zaměstnancům, například formou gamifikace a podobně. Zlepšení tréninkového procesu tak může přispět k lepšímu výkonu zaměstnanců a tím i k lepšímu výkonu celé firmy.

7.6.2 Prostor pro zlepšení v procesu hiringu

V oblasti hiringového procesu respondenti v dotazníku zdůraznili důležitost zkušebních testů a příkladů jako prostředku pro zjištění kompetencí adeptů. Tyto testy mohou pomoci v identifikaci nejlepších kandidátů a zároveň nabídnout možnost prokázání schopností zájemcem o pozici.

Respondenti také navrhli první kolo výběrového řízení v online prostředí, což by bylo pro obě strany snazší a levnější. Nicméně, zdůraznili důležitost udržení profesionality v online prostředí, což by mohlo být náročné pro některé kandidáty.

Vhledem k rostoucímu využití technologií a zvyšujícímu se počtu online pohovorů a testů bude důležité zajistit, aby výběrové řízení zůstalo férové a objektivní pro všechny zúčastněné. To by mohlo zahrnovat například standardizované testy a pohovory, a také možnost osobního setkání pro konečné kolo výběrového procesu, pokud je to možné a vhodné.

7.7 Prostor pro zlepšení remote pracovního stylu

Respondenti byli dotazováni ohledně toho, kde vidí prostor pro zlepšení v pracovním modelu na dálku. To je pro ně možné hned v několika oblastech.

První oblastí je proplácení internetové sítě doma od zaměstnavatele, kde vzhledem k větší potřebě připojení kvůli pracovním záležitostem mají vyšší náklady, které jsou pro ně nezbytně nutné pro vykonání práce.

Dále by se podle dotazovaných měla zlepšit efektivita využívání technologií používaných pro komunikaci, jako je například MS Teams a jiné. Někteří zmiňují například řešení některých společností, kde mají týmy své vlastní "voice chat rooms", do kterých se mohou ve více lidech připojovat a být tak v bezprostředním kontaktu i mimo situace, kdy kontakt přímo vyžadují, a proto si například jednorázově volají. Respondenti také vidí prostor pro zlepšení remote pracovního stylu větší snahou o stmelování pracovního týmu skrze online teambuildingy. Ideálním řešením by podle respondentů bylo dotažení pracovních nástrojů pro remote práci. V dnešní době spousta firem využívá mix nástrojů a neexistuje nástroj pro kompletní management práce/komunikaci, a to jak interní, tak externí. Takový nástroj některým z dotazovaných chybí a dost možná by to znamenalo revoluci v práci na dálku.

Někteří věří, že technologický rozvoj povede k většímu využívání tohoto stylu v práci. Další upozorňují na důležitost vybavení poskytnutého zaměstnavatelem a na možnost občasné práce ze zahraničí, kterou jim jejich současný zaměstnavatel ne vždy umožňuje. Někteří jsou velcí zastánci remote pracovního stylu a tvrdí, že je efektivnější a méně stresující než práce v open-space kanceláři. Dále se zmínili o tom, že by bylo vhodné nechat zaměstnance projít

fází onboardingu F2F⁷² a až poté jim umožnit pracovat vzdáleně. Zároveň upozorňují na důležitost zlepšení engagementu remote zaměstnanců.

Vzhledem k IT problémům by bylo užitečné, kdyby firmy měly připravené systémy pro vzdálenou podporu, aby mohli pracovníci rychle a snadno řešit problémy s IT.

Důležitým aspektem je firemní kultura, která by neměla být opomíjena v práci na dálku. Je důležité, aby zaměstnavatelé věřili svým pracovníkům a umožnili jim pracovat flexibilně. Budování takového vztahu může zahrnovat jasně definované cíle (například na týden/měsíc), pravidelné zpětné vazby a controlling.

Organizace práce a sebedisciplína je klíčová pro úspěšné zvládnání práce na dálku. Dobrá organizace znamená dobré plánování a řízení času, úkoly a priorit, pravidelné přestávky a oddělení pracovního a soukromého života.

Dalším zlepšení v remote pracovním stylu vidí respondenti ve veřejných prostorech pro práci, mohou to být třeba coworkingová centra / huby, nebo veřejné knihovny, které by mohly být z části nebo úplně hrazeny zaměstnavatelem.

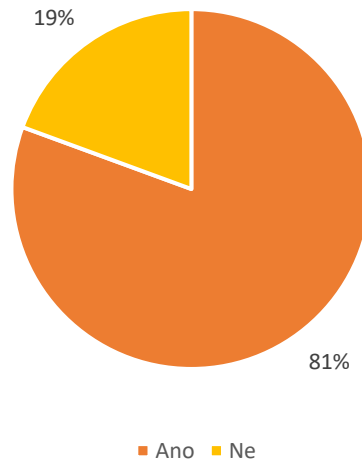
V neposlední řadě si někteří myslí, že by se firmy měly snažit změnit svůj mindset a přejít na vzdálenou práci tam, kde to je možné. Podle některých by remote pracovní styl měl být standardem všude tam, kde není potřeba fyzicky něco dělat na pracovišti. Podle některých je důležité tento trend „remote pracovního stylu“ udržovat, aby se zamezilo stoprocentním návratům do kanceláří, a aby se zachoval work/life balance, což je pro některé zaměstnance velmi důležité.

7.7.1 Přejít na úplný remote

V tomto případě je důležité vzít v potaz, že některé zaměstnání na full remote už z podstaty pracovní náplně nelze provozovat. V této části se zaměříme nejprve na skupinu lidí, kteří full remote mají nebo to vidí jako možný pracovní styl, který mohou provozovat, a poté na respondenty, kteří jsou opačného názoru.

⁷² F2F znamená "face to face", tedy "tvář v tvář" či "osobně". Tento výraz se používá pro situace, kdy se dvě nebo více osob setkávají v reálném prostoru.

Myslíte si, že přechod na úplný remote je možný a může v rámci vaší pracovní pozice fungovat? (pokud tomu tak již je, zvolte "Ano")



Obrázek 20 Myslíte si, že přechod na úplný remote je možný a může v rámci vaší pracovní pozice fungovat? (pokud tomu tak již je, zvolte "Ano")

Zdroj: Vlastní

Čtyři pětiny respondentů odpověděly, že přechod na úplný remote je v rámci jejich práce možný a může fungovat. Tito pracovníci vyzdvihli několik důvodů, proč ano a co je k jejich názoru vedlo.

Podle respondentů je **v oblasti IT a vývojového oddělení** tento pracovní model již standardem, a tak lze bez problémů říct, že remote práce je pro lidi v této oblasti plně fungující a možný.

Podle některých kancelářů v tomto oboru nejsou potřebné a chodit fyzicky do práce nemá pro efektivitu práce co do činění. Vše lze podle jejich názoru zvládnout z pohodlí domova nebo z jakéhokoli jiného místa.

Je ale třeba dodat, že full remote práce vyžaduje větší důraz na komunikaci a organizaci. Proto je nutné, aby byly častěji naplánovány různé schůzky s kolegy, aby vše fungovalo tak, jak má.

Vzhledem k těmto faktorům by mohla být remote práce v oblasti IT pro některé lidi náročnější, ale se správnými nástroji může být velmi efektivní. IT pozice jsou k tomuto modelu nejvíce náchylné, a proto jsou mu pracovníci nejvíce otevření.

V personálním oddělení respondenti odpovídali, zda je pro jejich pracovní pozici možné pracovat ve zcela remote režimu. Jedním z důvodů, proč ano je pro některé skutečnost, že pracují s citlivými informacemi, a tak je pro některé nutností pracovat z domova nežli v open space kanceláři. Další důvod může být ten, že zaměstnanec pracuje z jiné země, tudíž je pro něj tento model nezbytně nutný pro výkon práce na dané pozici.

Jiní kladou důraz na to, že je tento typ práce možný, ale vyžaduje sebedisciplínu a dobrý time management. Pracovníci by si měli práci rozvrhnout podle svých možností a nezapomínat na pauzy, u kterých si odpočinou od pracovního vypětí. Na druhou stranu je zase důležité mít čas strávený relaxací pod kontrolou, aby nedocházelo k prokrastinaci.

Obecně se respondenti z personálního oddělení shodují na tom, že ačkoliv je pro ně práce v plném remote režimu možná nebo již fungující, je pro ně důležitý také osobní kontakt s kolegy, ať už z pracovního či osobního důvodu potřeby socializace. Respondenti pracující v personálním oddělení tedy preferují spíše hybridní pracovní model.

Podle respondentů **ve finanční oblasti** je přechod na úplný remote režim dosti individuální záležitostí a závisí na kompetenci vedoucích pracovníků jednotlivých oddělení. Pokud by manažer věděl, že se na zaměstnance může plně spolehnout i při full remote, měl by ji povolit. Je však nutné otestovat spolehlivost zaměstnance, jelikož finanční oblast vyžaduje velikou důslednost a smysl pro detail, možnost full remote by se pro některé neměla volit v době onboardingu.

Existuje několik příkladů úspěšného fungování v úplném remote režimu na různých pozicích, včetně toho finančního oddělení.

Ve finančním oddělení, zejména na účetních pozicích je běžnou věcí, že pracují pro mezinárodní společnosti sídlící v zahraničí v plném remote režimu a nevidí v tom žádné omezení k výkonu práce.

V obecné rovině se pracuje s online dokumenty, a tak není potřeba fyzického kontaktu s kolegy. Vše se eviduje online a nejsou tedy potřeba konkrétní místa, na kterých by se pracovalo. Stačí mít připojení k internetu, a lze tak pracovat odkudkoliv.

Ačkoliv je ve skupině respondentů z finančního oddělení do 10 lidí, nikdo z dotazovaných nezmínil potřebu přímého kontaktu s ostatními kolegy na pracovišti.

V oddělení marketingu byli respondenti optimističtí a zdá se, že většina z nich si myslí, že přechod na úplný remote je možný a fungovat by mohl s pomocí dobrých programů a techniky. Někteří z nich již pracují plně na remote a dokážou řešit své pracovní úkoly z pohodlí domova, ale občas je potřeba osobní kontakt v kanceláři nebo na meetingu s klienty.

V obchodním oddělení jsou respondenti přesvědčeni o tom, že pokud člověk ví přesně, co má dělat a nepotřebuje nadřazeného vedle sebe, může pracovat odkudkoli. Například práce na zákaznické lince nevyžaduje mnoho interakce s kolegy a požadavky lze jednoduše vyřešit i na dálku.

Respondenti z **projektového oddělení** zdůraznili, že je pro ně full remote práce vhodnější a pohodlnější, protože pracují na individuálních projektech, které nevyžadují mnoho interakcí s kolegy.

Z těchto odpovědí vyplývá, že přechod na úplný remote je pro mnoho pracovníků možný a v některých odděleních již běžnou praxí. Většina z nich zdůraznila, že úspěch závisí na dobré technice a programu a správném nastavení komunikace s kolegy. Osobní kontakt s kolegy je v rámci socializace někdy potřebný, ale pokud se pracovníci dokážou dobře organizovat a v práci jim to tímto stylem vyhovuje, může remote práce efektivně a dobře fungovat.

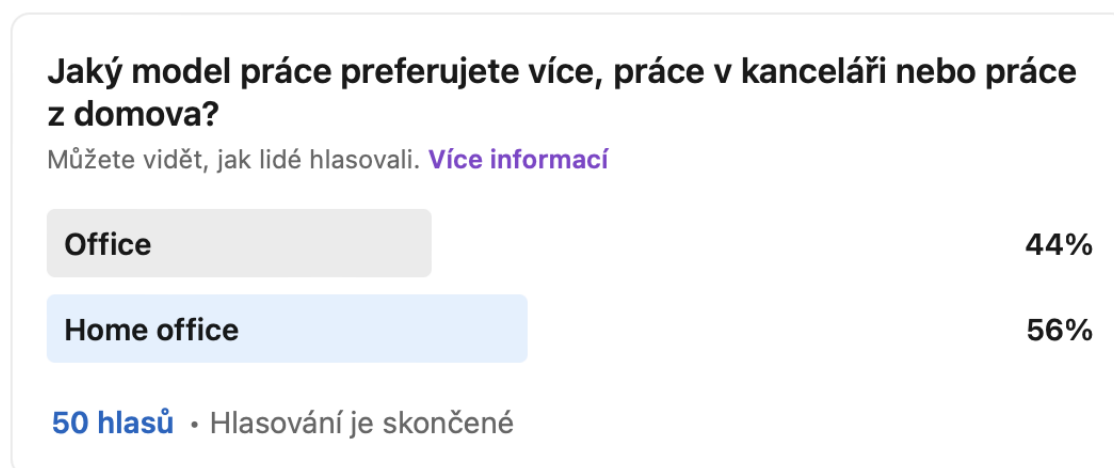
Jedna pětina respondentů odpověděla, že přechod na úplný remote je v rámci jejich práce nemůže plnohodnotně fungovat.

Z odpovědí personálního oddělení respondenti odpovídali, že přechod na úplný remote pro ně není ideální. Osobní setkávání a přímá interakce s lidmi jsou pro ně velmi důležitá a nejsou snadno nahraditelná virtuálním spojením, jelikož je přímá interakce s lidmi denní jejich náplň práce. Navíc v některých případech je potřeba pracovat s papírovou dokumentací (např. pracovní smlouva), což by v úplně remote prostředí mohlo být problémem.

Zároveň někteří respondenti zdůraznili, že v závislosti na konkrétní pracovní pozici by úplný remote mohl fungovat. Zde je důležité rozlišovat různé typy personálních prací, například externí HR si dokáže představit pracovat z domova, protože v jeho případě není přímá interakce s lidmi tak důležitá jako například u interního HR. V tom spočívá hlavní rozdíl mezi personálním oddělením preferujícím on site a remote pracovním modelem.

Je důležité si uvědomit, že plně vzdálený pracovní styl není pro všechny pracovní pozice vhodný. Některé náplně práce vyžadují nejenom přímou interakci se zákazníky/klienty, ale také například se stroji, která není prostřednictvím online komunikace možná.

7.8 Krátká anketa na sociální síti LinkedIn



Obrázek 21 Jaký model práce preferujete, práce v kanceláři nebo práce z domova?

Zdroj: Vlastní

Anketa na téma preferovaného pracovního prostředí mezi prací v kanceláři a prací z domova je velmi relevantní téma, zejména v současné době, kdy se mnoho firem rozhoduje, jakým směrem se ubírat ohledně budoucnosti práce. Výsledky ankety ukázaly, že více než polovina respondentů preferuje práci z domova, což je zajímavý trend, který se v poslední době projevuje ve většině odvětví.

Jak již bylo řečeno dříve, důvodem motivace respondentů k tomu, že upřednostňují práci z domova je to, že je flexibilní v čase a místě, dochází k úsporám peněz, lidé pracující z domova se cítí více komfortně a mají větší klid a prostor na soustředění, a obecně mají větší kontrolu nad vlastním časem.

Je také důležité brát v úvahu, že některé pozice mohou vyžadovat více přímé interakce s kolegy a klienty, a proto by práce v kanceláři mohla být vhodnější.

Vzhledem k rychle se měnícím pracovním podmínkám v důsledku pandemie COVID-19 se preference zaměstnanců ohledně pracovního modelu změnily, avšak i po uklidnění situace většina lidí u home office zůstala a zaměstnavatelé tuto možnost práce zařadili do běžného standardu. V každém případě je důležité, aby firmy poskytovaly svým zaměstnancům co nejlepší pracovní prostředí a pomůcky, které bude podporovat jejich produktivitu a osobní pohodu.

8 Shrnutí dotazníkového šetření

Tato kapitola shrnuje výsledky výzkumu dotazníkového šetření, který se zaměřil na témata týkající se remote pracovního stylu a s tím spojených remote procesů. Práce se soustředila na vyhodnocení výzkumných předpokladů, které byly stanoveny na začátku studie, a na analýzu otevřených odpovědí respondentů na otázky týkající se remote hiringu, onboardingu a trainingu a přechodu na full remote pracovní styl.

Vyhodnocení výzkumných předpokladů

VP1: Proces remote hiringu je pro uchazeče o práci ekonomicky úspornější a flexibilnější v čase a místě.

Vyhodnocení: Proces výběru zaměstnanců na dálku je pro 51 % respondentů výhodnější a ekonomičtější, a zároveň bylo 67 % dotazovaných potvrzeno, že v procesu hiringu vnímají flexibilitu v čase a místě.

VP2: Proces remote trainingu klade na pracovníky zvýšenou náročnost na samostatnost a disciplínu.

Vyhodnocení: Proces remote trainingu pro 24 % respondentů klade náročnost na samostatnost / disciplínu.

VP3: Proces remote onboardingu je pracovníky vnímán jako flexibilní, jelikož umožňuje pracovat z jakéhokoliv místa, umožňuje kontrolu nad vlastním časem a dochází k úspoře času a výdajů na cestování.

Vyhodnocení: Proces remote onboardingu je ze 70 % vnímán jako flexibilní, jelikož umožňuje pracovat z jakéhokoliv místa, 58 % respondentů má kontrolu nad vlastním časem a rovněž 58 % respondentů v tomto procesu vnímá úsporu času a výdajů na cestování.

VP4: Z pohledu pracovníků existuje prostor pro zlepšení softwarových a IT nástrojů důležitých pro efektivní zvládnutí remote pracovního stylu.

Vyhodnocení: Z odpovědí respondentů vyplynulo, že distanční nástroje a IT technika jsou vnímány jako oblast kam by se ohledně zlepšení měla upínat pozornost, jelikož jde o stěžejní komunikační a řídicí prostředek práce na dálku a společnosti mnohdy používají mix různých remote komunikačních nástrojů.

Analýza otevřených odpovědí respondentů na otázky týkající se remote hiringu, onboardingu a trainingu a přechodu na full remote pracovní styl

Remote hiring a onboarding

V remote hiringu a onboardingu je za nejvíce pozitivní považován aspekt flexibility a větší kontroly nad vlastním časem.

Navazování vztahů s kolegy a nadřízenými v remote onboardingu může být obtížné, protože se lidé často setkávají pouze virtuálně a není možné navázat na přirozenou interakci, která by se odehrávala v kanceláři. A proto je jedním z nejčastějších negativních aspektů v remote onboardingu obtížnost navazování vztahů s kolegy a nadřízenými.

Remote training

Mezi negativní aspekty v remote trainingu patří zejména náročnost na samostatnost a disciplínu, a omezená možnost interakce.

Samostatnost v práci z domova může být pro některé lidi náročná, jelikož se musí sami motivovat k práci a být schopni dodržovat stanovené cíle a termíny. Někdy je snazší plnit úkoly, když jsme obklopeni ostatními lidmi, kteří nás mohou motivovat a inspirovat.

Dalším problémem může být omezená interakce s ostatními lidmi. Když pracujeme v kanceláři, můžeme se okamžitě obrátit na kolegy a nadřízené s dotazy a problémy. V remote práci toto nemusí být vždy možné.

Pozitivní aspekty remote trainingu je ze značné části flexibilita a pohodlí, úspora času a nákladů a větší koncentrace bez rušivých elementů.

Přechod na úplný remote

Čtyři pětiny respondentů odpověděly, že je pro ně přechod na úplný remote možný a může v rámci jejich pracovní pozice fungovat nebo již funguje.

Nejpřirozenější přechod na plný remote pracovní styl je v oblasti IT a vývoje. Podle respondentů v této oblasti je tento režim ve většině společností standardem, jelikož veškerá pracovní náplň probíhá přes technologie na počítači.

Podle zaměstnanců z personálního oddělení je hybridní pracovní styl nejlepším řešením otázky zcela remote pracovního stylu. Jelikož je pro pracovníky v HR stěžejní a náplní práce

denní interakce s lidmi. V tomto případě je nutné rozlišovat externí HR, kde je full remote více náchylný k dané náplni práce, než u interního HR.

Pro některé pracovní pozice je žádoucí pracovat vzdáleně kvůli citlivým datům, se kterými pracují. Dalším důvodem remote pracovního stylu může být také zaměstnávání cizinců z jiné země.

Například na finančních pozicích je full remote také stále častější záležitostí, a to také díky nastupujícímu trendu SSC⁷³ v posledních deseti letech, a zaměstnávání pracovníků z různých koutů světa kvůli zahraniční legislativě nebo přímých účetních zásad dané země.

V neposlední řadě, ačkoliv jsou některé pracovní pozice více či méně náchylné k úplnému přesunu do remote pracovního stylu, je pro každého důležitý občasný sociální kontakt s ostatními lidmi/kolegy v práci, a tato potřeba je zcela individuální. Proto se můžeme setkat s mnoha rozličnými názory, co se týče zavedení úplného remote pracovního stylu.

⁷³ Shared Services Centre (SSC) je centrum sdílených služeb, které se specializuje na poskytování určitých služeb pro více oddělení nebo dokonce společností v rámci jedné organizace. Může se jednat například o účetní služby, personální administrativu, IT podporu, nákup nebo zákaznický servis.

9 Návrhy a doporučení

Získané výsledky z dotazníkového šetření jsou následně použity k vytvoření návrhů a doporučení na zlepšení dílčích procesů a full remote pracovního stylu.

Návrh 1 – Remote hiring

Prostor pro zlepšení vidí respondenti v oblasti zkušebního testování, kdy si kandidát o zaměstnání zkusí náročnost dané pozice změřit pomocí předem daného testu. Tyto testy mohou pomoci v identifikaci nejlepších kandidátů a zároveň nabídnout možnost prokázání schopností zájemců o pozici.

V rámci úplné první interakce s pracovníkem respondenti navrhnou nedělat nábor zcela remote, pokud to daná společnost umožňuje. U vícekolového výběrového řízení je podle respondentů dobrý způsob pohovoru, kdy je buď na začátku nebo v konečné fázi pracovník přítomen u nadřízeného osobně ve společnosti.

Návrh 2 – Remote onboarding

Remote onboarding je podle respondentů hlavní oblast, na kterou by se měla upínat pozornost ohledně zlepšení. Tento výsledek naznačuje, že pro společnosti, které se rozhodly pro remote pracovní styl, může být klíčové zajistit kvalitní onboarding nových zaměstnanců, aby se rychle a efektivně integrovali do týmů.

Navrhovaná řešení zlepšení procesu remote onboardingu je zavedení digitálních prostředků jako jsou aplikace, chatboti, e-learningové nástroje. Dále bylo navrženo, že by firmy mohly tvořit videa svých zaměstnanců, které by více přiblížili firmu a její kulturu.

Jako velice efektivní respondenti shledávají, aby nově příchozí zaměstnanec nebo skupina zaměstnanců, měla u sebe mentora, který by jim byl v procesu remote onboardingu k dispozici.

Obecně se respondenti shodují na tom, že by v procesu onboardingu měli být pracovníci přítomni také F2F, i kdyby se mělo jednat o full remote pracovní styl. Neboť jde o klíčovou část procesu ve společnosti, kdy je zaměstnanec v procesu adaptace, zkušební době, na pracovní pozici.

Návrh 3 – Remote training

Respondenti v oblasti remote trainingu zmiňují, že by tento proces mohl být v některých případech tvořen v zábavné formě, aby zaměstnancům přišel zajímavější a v konečném důsledku byl i efektivnější.

Zábavnější se školení může udělat například formou gamifikace, tedy použitím herních prvků a přidat k tomu soutěže, odměny a různé výzvy, které by motivovaly zaměstnance k učení a rozvoji jejich dovedností. Gamifikace na pracovišti se také používá k posílení týmové spolupráce a zvýšení produktivity.

Další důležitou položkou je individualita, která by se na zaměstnance měla vztahovat. Další zlepšení vidí respondenti ve využívání umělé inteligence, která jim usnadní práci a pomůže při různých nepředvídatelných situacích.

Návrh 4 – Full remote pracovní styl

Respondenti odpovídali, že vidí největší prostor pro zlepšení v efektivitě využívání technologií pro komunikaci, jako je například MS Teams, Zoom a jiné.

Někteří zmiňují například mít v týmu vlastní „voice chat rooms“, do kterých se mohou ve více lidech připojovat a být tak v bezprostředním kontaktu i mimo situace, kdy kontakt přímo vyžadují.

Respondenti vidí také prostor ve stmelování týmu skrze online teambuildingy.

V dnešní době spousta firem využívá mix nástrojů a neexistuje nástroj pro kompletní management práce/komunikaci, a to jak interní, tak externí. Takový nástroj některým z dotazovaných chybí a dost možná by to znamenalo revoluci v práci na dálku.

Další důležitou oblastí, na kterou by se nemělo zapomínat je zlepšení engagementu remote zaměstnanců. Vysoká míra engagementu zaměstnanců je totiž klíčová pro úspěch organizace. Zaměstnanci, kteří jsou angažovaní v práci, mají větší pravděpodobnost, že budou produktivnější, budou se snažit dosahovat svých cílů a přispívat k vývoji a inovacím v organizaci. Také mají větší pravděpodobnost, že zůstanou ve firmě a budou se snažit přispívat k jejímu dlouhodobému úspěchu.

Další oblastí je IT, vzhledem k některým možně vzniklým problémům by bylo užitečné, kdyby měly firmy připravené systémy pro vzdálenou podporu.

Dalším zlepšení v remote pracovním stylu vidí respondenti ve veřejných prostoru pro práci, mohou to být třeba coworkingová centra / huby, nebo veřejné knihovny, které by mohly být z části nebo úplně hrazeny zaměstnavatelem.

Závěr

Diplomová práce je zaměřena na digitalizaci na pracovním trhu se zaměřením na remote hiring, onboarding a training (vzdálený nábor, proces začlenění pracovníka do společnosti a školení). Cílem diplomové práce bylo zjistit názor reprezentativního vzorku respondentů na digitalizaci práce v režimu na dálku. (tzv. remote pracovní styl). Cílem bylo zjistit, jaké mají zkušenosti s remote hiringem, onboardingem a trainingem a jaké pozitivní a negativní aspekty při těchto procesech vnímali. Diplomová práce je rozdělena na dvě části, na část teoretickou a praktickou.

V teoretické části byl vysvětlen pojem digitalizace a s ním spojený jeho přínos a možná rizika. Následně byla práce věnována tématu práce na dálku a přehledu technologií a nástrojů, které se k této formě práce používají, a jaké jsou s prací na dálku spojené výhody a nevýhody. Poslední dvě kapitoly byly věnovány digitalizaci práce a digitalizaci v oblasti HR. Pozornost byla věnována také digitalizaci náboru, procesu začlenění pracovníka do společnosti a školení v remote režimu.

Nutno podotknout, že mezi stěžejní zdroje v diplomové práci jsou zdroje z internetu. Je to z důvodu, že dostupná moderní personální literatura se v širším směru této problematice v takovém rozsahu nevěnuje.

V praktické části práce byly vytyčeny 4 výzkumné předpoklady, které byly následně na základě dotazníkového šetření zanalyzovány:

- Proces výběru uchazečů o práci na dálku je pro 51 % respondentů výhodnější a ekonomičtější, a zároveň bylo 67 % dotazovaných potvrzeno, že v procesu hiringu vnímají flexibilitu v čase a místě.
- Proces remote trainingu pro 24 % dotazovaných klade náročnost na samostatnost / disciplínu.
- Proces remote onboardingu je ze 70 % vnímán jako flexibilní, jelikož umožňuje pracovat z jakéhokoliv místa, 58 % respondentů má kontrolu nad vlastním časem a rovněž 58 % respondentů v tomto procesu vnímá úsporu času a výdajů na cestování.
- V oblasti remote pracovního stylu bylo cílem ověřit, zdali jsou softwarové a IT nástroje ve firmách dostatečně rozšířené a zvládnuté. Z otevřených odpovědí dotazníkového šetření vyplynulo, že distanční nástroje a IT technika jsou vnímány

jako oblast kam by se ohledně zlepšení měla upínat pozornost, jelikož jde o stěžejní komunikační a řídicí prostředek práce na dálku.

Závěrem je nutno uvést, že pro účely remote práce v době pandemie Covid-19 byl dostatečný právní stav zákoníku práce. Nicméně jak je uvedeno v teoretické části diplomové práce, není stále zcela řešeno, kompenzování výdajů zaměstnanců pracujících v remote pracovním režimu, a stejně tak není zcela řešena otázka bezpečnosti ochrany a zdraví při práci. Nutno zmínit, že v současné době je již tato problematika diskutována zákonodárci, kteří mají za cíl upřesnit podmínky výkonu remote pracovního stylu.

Závěry dotazníkového šetření poukázaly ohledně full remote pracovního stylu na skutečnost, že záleží na obsahu práce a preferencích zaměstnanců. Například lidé pracující v IT vnímají vzhledem k náplni jejich práce remote pracovní styl jako standardní, a taktéž lidé pracující ve finančním oddělení zcela potvrdili vhodnost remote práce pro jejich kompetence. Naopak dotazníkové šetření představilo, že v některých profesích je úplná remote práce nemožná.

Seznam použité literatury

5 Reasons Why You Should Digitize Your Company Right Now. In: *Berg: software since 1991* [online]. Romania [cit. 2023-02-09]. Dostupné z: <https://www.berg-software.com/en/5-reasons-why-you-should-digitize-your-company-right-now/>

7 důvodů, proč se vyplatí digitalizace firmy. In: *SOCOSIT* [online]. [cit. 2023-02-07]. Dostupné z: <https://www.socosit.cz/novinky/digitalizace-firmy>

ACHARYA, Amrit. Remote Recruiting – Everything You Need to Know. In: *Xobin* [online]. 2020 [cit. 2023-02-17]. Dostupné z: https://xobin.com/blog/remote-recruiting#What_is_Remote_Recruiting

ARLTOVÁ, Martina. HOME OFFICE NENÍ PRO MLADÉ, MYSLÍ SI BÝVALÝ ŘEDITEL GOOGLU. PODLE NĚJ SE LIDÉ PRACUJÍCÍ VZDÁLENĚ OCHUZUJÍ O PŘÍLEŽITOSTI. In: *Euro.cz* [online]. 2022 [cit. 2023-02-07]. Dostupné z: <https://www.euro.cz/clanky/home-office-neni-pro-mlade-mysli-si-byvaly-sef-googlu-podle-nej-se-lide-pracujici-vzdalene-ochuzuji-o-prilezitosti/>

BABULICOVÁ, Dominika. Našou doménou je profesia. Už dvadsať rokov. In: *Prosefia blog* [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: [HYPERLINK "https://blog.profesia.sk/nasou-domenou-je-profesia-uz-dvadsat-rokov/" https://blog.profesia.sk/nasou-domenou-je-profesia-uz-dvadsat-rokov/](https://blog.profesia.sk/nasou-domenou-je-profesia-uz-dvadsat-rokov/)

BUSINESSINFO.CZ. *Práce na dálku táhne. Stojí o ní téměř polovina uchazečů o práci* [online]. 2022, 1 [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/prace-na-dalku-tahne-stoji-o-ni-temer-polovina-uchazecu-o-praci/>

DigComp: EU Science Hub. In: *European Commission: EU Science Hub* [online]. [cit. 2023-02-15]. Dostupné z: https://joint-research-centre.ec.europa.eu/digcomp_en

Digitalization. In: *European Commission* [online]. [cit. 2023-01-02]. Dostupné z: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies>

Digitalization and structural labour market problems: The case of Germany. In: WALWEI, Ulrich. *ILO Research Paper No. 17* [online]. Switzerland: ILO, s. 38 [cit. 2023-01-03]. ISSN 2306-0875. Dostupné z: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---inst/documents/publication/wcms_522355.pdf

Digitální budoucnost pro Evropu. In: *Evropská rada: Rada Evropské unie* [online]. [cit. 2023-01-04]. Dostupné z: <https://www.consilium.europa.eu/cs/policies/a-digital-future-for-europe/>

Dopady digitalizace na trh práce v ČR a EU: Příspěvek k vývoji hospodářského modelu ČR. In: CHMELÁŘ, Aleš, Stanislav VOLČÍK, Aleš NECHUTA a Ondřej HOLUB. *Oddělení strategie a trendů Evropské unie: OSTEU Discussion paper 12/2015* [offline]. Praha, 2015, s. 18 [cit. 2023-01-04]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/assets/evropske-zalezitosti/analyzy-EU/Dopady-digitalizace-na-trh-prace-CR-a-EU.pdf>

Dovednosti budoucnosti. In: *Npi: Národní centrum Europass ČR* [online]. [cit. 2023-02-13]. Dostupné z: <https://europass.cz/dovednosti-budoucnosti>

Ethics guidelines for trustworthy AI. In: *European Commission: Shaping Europe's digital future* [online]. 2019 [cit. 2023-02-15]. Dostupné z: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/cs/node/1950>

Ethics of Artificial Intelligence and Robotics. In: *Stanford Encyclopedia of Philosophy* [online]. Kalifornie, 2019 [cit. 2023-02-15]. Dostupné z: <https://plato.stanford.edu/entries/ethics-ai/>

Five key trends shaping the new world of work: future of work. In: *WORLD ECONOMIC FORUM* [online]. 2022 [cit. 2023-02-13]. Dostupné z: <https://www.weforum.org/agenda/2022/09/five-trends-endure-world-of-work/>

GOLA, Petr. Výhody a nevýhody práce z domova. Jsou to tyto. In: *E15finexpert* [online]. 2018 [cit. 2023-02-07]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/finexpert/vydavame/vyhody-a-nevyhody-prace-z-domova-jsou-to-tyto-1347420>

HABLOVIČ, Jakub, ed. HOME OFFICE – PRÁCE NA DÁLKU DLE PODMÍNEK § 317 ZÁKONÍKU PRÁCE. In: *Acta Universitatis Carolinae Iuridica* [offline]. Plzeň: Právnická fakulta Západočeské univerzity v Plzni, 2021, s. 37-47. Dostupné také z: https://dspace5.zcu.cz/bitstream/11025/47787/1/Hablovic_lurid_67_2_0037.pdf

HEJČL, Petr. TOP 10 digitálních nástrojů pro práci v hybridním týmu. In: *Kanceláře.cz* [online]. 2022 [cit. 2023-01-02]. Dostupné z: <https://www.kancelare.cz/top-10-digitalnich-nastroju-pro-praci-v-hybridnim-tymu>

HEROHUNT.AI. *Remote Hiring definition, synonyms and explanation* [online]. 2023, , 1 [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://www.herohunt.ai/recruiting-glossary/remote-hiring>

HI BOB, INC. *What is remote onboarding?* [online]. 2023, , 1 [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://www.hibob.com/hr-glossary/remote-onboarding/>

HOLANOVÁ, Tereza, ed. Přijdete o práci? Tyto profese v Česku převezmou roboti, předpovídá analýza. In: *Aktuálně.cz* [online]. 2016 [cit. 2023-01-04]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/prijdete-o-praci-tyto-profese-v-cesku-prevezmou-roboti-predp/r~404fc720db9811e59e52002590604f2e/>

HUSEYNLI, Bahman a Nigar HUSEYNLI. Digitalisation and Transformation in Labour Market. *ResearchGate* [online]. 2022, , 217 [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/362806405_Digitalisation_and_Transformation_in_Labour_Market

CHRISTIAN, Alex. What the war for worker talent really looks like. In: *BBC: WORKLIFE* [online]. 2022 [cit. 2023-02-13]. Dostupné z: <https://www.bbc.com/worklife/article/20220421-what-the-war-for-worker-talent-really-looks-like>

IVITERA A.S. *Průzkum REBR: 95 % Evropanů věří, že v budoucnu bude většina lidí pracovat na dálku. Kandidáti dnes považují home office za standard* [online]. 2022, , 1 [cit. 2023-04-01]. ISSN 2464-5184. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/pruzkum-rebr-95-evropanu-veri-ze-v-budoucnu-bude-vetsina-lid-id-4218521>

JAY, Shani. *8 Best Practices for Remote Training at Your Organization* [online]. , 1 [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://www.aihr.com/blog/remote-training/#What>

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj. 2., přeprac. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd.* Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

KŘIVSKÁ, Anna. *5 INOVATIVNÍCH PŘÍSTUPŮ V NÁBORU* [online]. 2022, , 1 [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://www.datacruit.com/blog/5-inovativnich-pristupu-v-naboru>

MANDL, Irene. Employment impact of digitalisation. In: *Eurofound* [online]. Ireland, Dublin, 2021 [cit. 2023-01-03]. Dostupné z: <https://www.eurofound.europa.eu/data/digitalisation/research-digests/employment-impact-of-digitalisation>

N MEDIA A.S. *Průzkum: většině IT specialistů vyhovuje práce na dálku* [online]. 2022, , 1 [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://denikn.cz/minuta/950409/>

PETŘÍK, Lukáš. *Skoro polovina lidí chce v nové práci fungovat na dálku* [online]. 2022, , 1 [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://faei.cz/skoro-polovina-lidi-chce-v-nove-praci-fungovat-na-dalku/>

Rise in EU population working from home. In: Eurostat [online]. 2022, 08-11-2022 [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: HYPERLINK "https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20221108-1" <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20221108-1>

ROSLANSKY, Ryan. Skills are the New Currency. In: *LinkedIn* [online]. 2022 [cit. 2023-02-13]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/skills-new-currency-ryan-roslansky/>

SMĚRNICE EVROPSKÉHO PARLAMENTU A RADY: o transparentních a předvídatelných pracovních podmínkách v Evropské unii [online]. In: . EVROPSKÁ KOMISE. Brusel, 2017, s. 15 [cit. 2023-03-17]. Dostupné z: HYPERLINK "https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:52017PC0797&from=CS" <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:52017PC0797&from=CS>

STONE, Stephenie. Why Every Company Is A Technology Company. *Forbes* [online]. Forbes Technology Council, 2017 [cit. 2023-02-13]. ISSN 0015-6914. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2017/01/23/why-every-company-is-a-technology-company/?sh=f0cab5e57aec>

STUHLÍK, Jan, ed. Krize urychlila digitalizaci a masivní nástup home office. *SPEKTRUM: Časopis svazu průmyslu a dopravy České republiky 2Q/2021*. Freyova 948/11, 190 00 Praha 9: SP ČR, 2021, , 58. ISSN 12137227.

ŠILHÁNOVÁ, Lenka. 5 trendů, které brzy změni jak pracujeme. In: *Behavera* [online]. 2022 [cit. 2023-09-27]. Dostupné z: <https://www.behavera.com/blog/5-trendu-ktere-brzy-zmeni-jak-pracujeme>

TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0551-9.

THE FUTURE OF EDUCATION AND SKILLS: Education 2030. In: *OECD* [offline]. 2018 [cit. 2023-02-15]. Dostupné z: [https://www.oecd.org/education/2030/E2030%20Position%20Paper%20\(05.04.2018\).pdf](https://www.oecd.org/education/2030/E2030%20Position%20Paper%20(05.04.2018).pdf)

The Future of Jobs Report 2020. In: *World Economic Forum* [online]. 2020 [cit. 2023-02-15]. Dostupné z: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf

TCHIKI, Davis. *Well-Being Definition, Meaning, and Strategies* [online]. 2023, , 1 [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://www.berkeleywellbeing.com/what-is-well-being.html>

TULU. *Digitalizace HR: Co to je a jak pomůže vaší firmě?* [online]. , 1 [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://www.tulu.cz/blog/digitalizace-hr-co-to-je-a-jak-pomuze-vasi-firme/>

VEBER, Jaromír. *Digitalizace ekonomiky a společnosti: výhody, rizika, příležitosti*. 1. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-807-2615-544.

Vliv pandemie Covid-19 na digitalizaci české společnosti. In: *Deník.cz* [online]. Praha, 2022 [cit. 2023-01-02]. Dostupné z: <https://pr.denik.cz/doporucujeme/vliv-pandemie-covid-19-na-digitalizaci-ceske-spolecnosti-20220919.html>

Seznam obrázků

Obrázek 1 Změny v e-commerce	14
Obrázek 2 Běžné procesy na pracovním trhu od roku 2003 v porovnání s modelovaným potenciálem digitalizace (v tis.)	21
Obrázek 3 Profese s největším indexem ohrožení digitalizací.....	23
Obrázek 4 Profese s nejnižším indexem ohrožení digitalizací	24
Obrázek 5 Zaměstnaní lidé pracující z domova	30
Obrázek 6 Rámec digitálních kompetencí	36
Obrázek 7 Poměr osobních a remote pohovorů	46
Obrázek 8 Překážky v remote onboardingu ze strany zaměstnanců	47
Obrázek 9 Harmonogram aktivit.....	55
Obrázek 10 Ve kterém oddělení pracujete?.....	57
Obrázek 11 Jak dlouho na této pozici pracujete?.....	59
Obrázek 12 Jaký je Váš pracovní model?.....	58
Obrázek 13 Týkal se Vás některý z negativních aspektů při remote procesu HIRINGU? (proces výběrového řízení)	59
Obrázek 14 Týkal se Vás některý z pozitivních aspektů při remote procesu HIRINGU? (proces výběrového řízení)	61
Obrázek 15 Týkal se Vás některý z negativních aspektů při remote procesu ONBOARDINGU? (začlenění do pracovního procesu).....	62
Obrázek 16 Týkal se Vás některý z pozitivních aspektů při remote procesu ONBOARDINGU? (začlenění do pracovního procesu).....	63
Obrázek 17 Týkal se Vás některý z negativních aspektů při remote procesu TRAININGU? (školení)	64
Obrázek 18 Týkal se Vás některý z pozitivních aspektů při remote procesu TRAININGU? (školení)	65

Obrázek 19 Kde vidíte v remote pracovním stylu největší prostor pro zlepšení?	66
Obrázek 20 Myslíte si, že přechod na úplný remote je možný a může v rámci vaší pracovní pozice fungovat? (pokud tomu tak již je, zvolte "Ano")	70
Obrázek 21 Jaký model práce preferujete, práce v kanceláři nebo práce z domova?	73

Příloha (dotazník)

***Remote** je zde myšlen jako druh práce, kterou lze vykonávat z jakéhokoli místa, například z domova nebo z jiného mimopracovištního prostoru.

***Hiring** je proces náboru a výběru nových zaměstnanců, do kterého spadá celý proces od prvotního telefonátu po osobní pohovor.

***Onboarding** je proces, který slouží k začlenění nového zaměstnance do společnosti a představuje mu jeho nové pracovní prostředí, kulturu, postupy a cíle společnosti. Cílem je pomoci novému zaměstnanci se co nejlépe adaptovat a stát se plnohodnotným členem týmu. (období zkušební doby - 3 měsíce)

***Training** v podniku je proces rozvíjení a rozšiřování znalostí, dovedností a kompetencí zaměstnanců. Cílem je posílit jejich schopnosti a zlepšit jejich výkon v rámci pracovního úkolu, což přispívá k rozvoji podniku a jeho úspěšnosti. Training může probíhat ve formě vzdělávacích kurzů, workshopů, mentoringu nebo on-the-job školení.)

1. Jaký je Váš pracovní model?

- Docházím každý den do práce
- Docházím do práce a mám možnost čerpat některé dny v týdnu Home Office (tzv. hybrid)
- Pracuji jen z domova (tzv. úplný remote)

2. Týkal se remote Vašeho procesu HIRINGU? (proces výběrového řízení)

- Ano
- Ne

3. Týkal se Vás některý z negativních aspektů při remote procesu HIRINGU? (proces výběrového řízení)

- Obtížnost prokázat své schopnosti
- Slabá komunikace a špatný přenos informací
- Nedostatečný osobní kontakt s potenciálním zaměstnavatelem
- Ztráta možnosti prozkoumat pracovní prostředí a kulturu společnosti
- Špatná kvalita videa/audia
- Ztráta interakce a emočního kontaktu
- Problémy s technologií / připojení k internetu

4. Týkal se Vás některý z pozitivních aspektů při remote procesu HIRINGU? (proces výběrového řízení)

- Flexibilita v čase a místě

- Úspora peněz na cestování
 - Cítil/a jsem se komfortně, protože jsem byl/a v domácím prostředí
 - Pociťoval/a jsem menší stres při výběrovém řízení
 - Vyšší míra soukromí
 - Možnost se lépe připravit
 - Schopnost ukázat technické dovednosti při online spojení
- 5. Týkal se remote Vašeho procesu ONBOARDINGU? (začlenění do pracovního procesu)**
- Ano
 - Ne
- 6. Týkal se Vás některý z negativních aspektů při remote procesu ONBOARDINGU? (začlenění do pracovního procesu)**
- Nízká sociální interakce a izolace
 - Nedostatečná možnost získání přehledu o společnosti a kolektivu
 - Obtížnost v navazování vztahů s kolegy a nadřízenými
 - Špatná komunikace a nedostatek přímého kontaktu s mentorem nebo nadřízeným
 - Problémy se získáváním dostatečného množství informací
- 7. Týkal se Vás některý z pozitivních aspektů při remote procesu ONBOARDINGU? (začlenění do pracovního procesu)**
- Flexibilita a možnost pracovat z jakéhokoliv místa
 - Úspora času a nákladů na cestování
 - Větší kontrola nad vlastním časem
 - Možnost využití technologií pro efektivní školení a získávání informací
 - Schopnost pracovat v klidném prostředí bez rušivých elementů
- 8. Týkal se remote Vašeho procesu TRAININGU? (zaškolení)**
- Ano
 - Ne
- 9. Týkal se Vás některý z negativních aspektů při remote procesu TRAININGU? (školení)**
- Izolace a osamělost
 - Technické problémy
 - Náročnost na samostatnost a disciplínu
 - Omezené možnosti interakce
 - Neschopnost vidět a slyšet instruktory a ostatní účastníky
- 10. Týkal se Vás některý z pozitivních aspektů při remote procesu TRAININGU? (školení)**
- Flexibilita a pohodlí
 - Úspory času a nákladů
 - Širší výběr vzdělávacích možností

- Přístup k digitálním zdrojům a nástrojům
- Větší koncentrace bez rušivých elementů

11. Kde vidíte v remote pracovním stylu největší prostor pro zlepšení?

- Hiring
- Onboarding
- Training

12. Můžete více rozvést Vaši předešlou odpověď?

13. Kde vidíte prostor pro zlepšení remote pracovního stylu?

14. Myslíte si, že přechod na úplný remote je možný a může v rámci vaší pracovní pozice fungovat? (pokud tomu tak již je, zvolte "Ano")

- Ano
- Ne

15. Můžete více rozvést Vaši předešlou odpověď?

16. Jste muž nebo žena?

- Muž
- Žena

17. Jaký je Váš věk?

- 18 - 26
- 27 - 43
- 43 - 58
- 59 +

18. Do kterého odvětví zařadíte společnost, ve které pracujete?

- IT
- Obchod a marketing
- Finance a účetnictví
- Bankovníctví a pojišťovnictví
- Logistika a Supply Chain
- Výrobní průmysl
- Zdravotnictví
- Media, reklama a PR
- Automobilový průmysl
- Stavebnictví a realitní průmysl
- Call centru / péče o zákazníky
- Energetický a zpracovatelský průmysl
- Farmaceutický průmysl
- Personalistika / HR

- FMCG, Retail a eCommerce
- Konzultační služby
- Legislativa
- Služby
- Jiné:

19. Ve kterém oddělení pracujete?

- Finanční oddělení
- Personální oddělení
- Obchodní oddělení
- Vývojové oddělení
- Logistické oddělení
- IT oddělení
- Oddělení kvality
- Právní oddělení
- Marketing
- Zákaznický servis
- Jiné:

20. Jak dlouho na této pozici pracujete?

*tím je myšlena celková délka praxe na této pozici (pokud jste již pracoval/a na této pozici dříve v jiné společnosti, sečtete to)

- 0-3
- 3-5
- 5 +

21. Jaký je váš pracovní úvazek?

- Plný úvazek
- Částečný úvazek (poloviční úvazek)
- Brigáda (DPP, DPČ)
- Freelance (živnostník)

Moc děkuji za Váš čas!

