

**Vliv obsahu kolektivních smluv na změny  
v charakteru práce, v kvalifikačních  
požadavcích a v bezpečnosti práce,  
v souvislosti s digitalizací a robotizací**

**Praha**

**2020**

## **Autorský tým:**

Ing. Jaroslav Ungerman, CSc.

Ing. Petr Weisser

Ing. Pavel Scholz

# Obsah

Úvod.....	5
1 Kolektivní vyjednávání.....	7
1.1 Členství v odborech .....	7
1.2 Pokrytí kolektivními smlouvami .....	10
1.2.1 Pokrytí ekonomických subjektů .....	10
1.2.2 Pokrytí zaměstnanců .....	13
1.3 Legislativní rámec kolektivního vyjednávání .....	19
2 Dopady digitalizace, automatizace a dalších faktorů .....	23
2.1 Dopady na charakter práce a pracovní podmínky .....	23
2.2 Předpoklady ovlivněných pracovních míst podle zemí .....	24
2.3 Předpoklady ovlivněných pracovních míst podle odvětví .....	25
2.4 Předpokládané dopady podle podniků .....	26
2.5 Nové profese a dovednosti .....	27
2.6 Potřeba kvalifikovaných pracovníků .....	28
3 Dohoda o zavádění moderních technologií .....	31
3.1 Klíčové zásady a pravidla kolektivních smluv .....	31
3.1.1 Účast pracovníků v orgánech .....	32
3.1.2 Nastavení procesu partnerství .....	32
3.1.3 Nastavení časového rámce .....	34
3.2 Osvědčené příklady řešení .....	34
3.3 Německý projekt „Arbeit 2020“ .....	36
4 Dohoda o ochraně podmínek práce .....	39
4.1 Vzdělávání (a zaměstnanost) .....	39
4.1.1 Cíle a výzvy .....	39
4.1.2 Klíčové zásady a pravidla .....	40
4.1.3 Osvědčené příklady .....	43
4.2 Kvalita pracovních podmínek .....	46
4.2.1 Cíle a výzvy .....	48
4.2.2 Klíčové zásady a pravidla .....	48
4.3 Organizace práce .....	48
4.3.1 Cíle a výzvy .....	49

---

4.3.2	Klíčové zásady a pravidla .....	50
4.3.3	Osvědčené příklady řešení.....	50
4.4	Odměňování pracovníků.....	55
4.4.1	Cíle a výzvy .....	56
4.4.2	Klíčové zásady a pravidla .....	56
4.4.3	Osvědčené příklady .....	56
4.5	Kybernetická bezpečnost a nadměrná kontrola zaměstnanců .....	56
4.5.1	Cíle a výzvy.....	57
4.5.2	Klíčové zásady a pravidla .....	57
4.6	Znevýhodněné skupiny pracovníků.....	58
4.6.1	Cíle a výzvy .....	59
4.6.2	Klíčové zásady a pravidla .....	59
4.7	Ohrožení sociálního kontaktu .....	60
4.7.1	Cíle a výzvy.....	61
4.7.2	Klíčové zásady a pravidla .....	61
5	Dohoda o ochraně pracovníků v nových formách zaměstnávání.....	63
5.1	Zaměstnávání prostřednictvím digitálních platforem.....	63
5.2	Další rozšiřování nových forem díky digitalizaci .....	63
5.3	Cíle, výzvy a klíčové zásady .....	64
5.4	Osvědčené příklady řešení.....	65
6	Nebezpečí špatně nastavených dohod.....	70
6.1	Nebezpečí ztráty konkurenceschopnosti .....	70
6.2	Nebezpečí negativních dopadů na ekonomiku a trh práce.....	70
	Závěr .....	74
	Seznam zdrojů .....	76

## Úvod

Globalizace, která usnadňuje a urychluje pohyb zboží, osob a kapitálu. I díky ní neustále zesilující konkurence pocházející nejenom z tradičních zemí, ale rovněž i z dalších zemí, např. „asijských tygrů“. Rychle rostoucí poptávka spotřebitelů po zakázkové výrobě. Dynamické tržní prostředí, kdy se období hospodářského růstu čím dál častěji a rychleji střídají s obdobími recese. To vše je výčet nejdůležitějších rysů, kterými se vyznačuje dnešní podnikatelského prostředí. Pokud chce podnik v takovém prostředí v dlouhodobém horizontu uspět a prosperovat musí se mimo jiné zaměřit na digitální transformaci, automatizaci, robotizace, obecně na investice do moderních technologií.

Zavádění a využívání moderních technologií přináší nezpochybnitelné výhody pro podniky i jejich pracovníky. Celkově umožňují podnikům být konkurenceschopnější a plnit potřeby a přání zákazníků v nezbytném čase, aniž by došlo k obětování cílů v oblasti nákladů, kvality, spolehlivosti atp. Přinášejí vyšší produktivitu, lepší pracovní podmínky, nové způsoby organizace práce či lepší kvalitu služeb a produktů atd.

Velké množství podniků by tedy chtělo s vidinou vyšší konkurenceschopnosti potenciál těchto technologií využít. Jenomže, co přináší výhody, má obvykle i své omezení a nevýhody. Navíc, zisky nejsou nikdy automatické. Nedostatečná příprava na zavádění a využívání moderních technologií může mít významný dopad na pracovníky, jeden z nejdůležitějších podnikových zdrojů. V důsledku nedostatečné přípravy totiž může dojít k ohrožení pracovních podmínek, zdraví a bezpečnosti práce, zhoršení kvality pracovního a tím i soukromého života či v nejhorších případech až k ohrožení zaměstnanosti.

V této souvislosti je zapotřebí společného závazku ze strany zaměstnavatelů, zaměstnanců a jejich zástupců, aby co nejlépe využili jak příležitosti, tak aby se co nejlépe vypořádali i s výzvami, které moderní technologie přináší do světa práce. [1] Jednou z cest, jak toho docílit, je odpovídajícím způsobem přizpůsobit kolektivní smlouvy a případně další návazné dokumenty.

Na tuto potřebu reaguje i zde předkládaná studie, jejímž cílem je jednak vymezit klíčové oblasti, které by právě měly být v kolektivních smlouvách a návazných dokumentech z pohledu zaměstnanců ošetřeny. Jednak je cílem představit možná opatření, jak se v kolektivních smlouvách a návazných dokumentech vypořádat s potenciální problémy a riziky, a představit osvědčené příklady z praxe.

V rámci první kapitoly je představeno kolektivní vyjednávání v současném stavu v rámci České republiky. Popsán stav členství zaměstnanců v odborech a jejich pokrytí v rámci kolektivních smluv. Dále je v rámci kapitoly nastíněn proces kolektivního vyjednávání a jeho legislativní rámec.

Druhá kapitola studie se zaměřuje na krátké shrnutí hlavních předpokládaných dopadů digitalizace, automatizace, robotizace (obecně zavádění moderních technologií) a dalších současně působících faktorů na práci, pracovní podmínky, organizaci práce atd. Smyslem je

uvědomit si významnost změn, ke kterým dochází a bude docházet, a tím i pochopit důležitost této studie a nutnosti chránit pracovníky.

Třetí kapitola se již zabývá klíčovými opatřeními kolektivních smluv v souvislosti se zaváděním moderních technologií. Je zde poukázáno na nutnost správného nastavení celého procesu zavádění včetně důležitosti zapojení zaměstnanců. Jsou zde rovněž představeny osvědčené příklady z různých zemí, např. ze Španělska nebo Francie, a z různých odvětví ekonomiky, jako např. ze strojírenského průmyslu nebo veřejných služeb. Na závěr je čtenář seznámen s klíčovými poznatky německého projektu „Práce 2020“, které mohou být v mnohém inspirativní pro nastavování obsahu kolektivních smluv.

V rámci čtvrté kapitoly jsou již řešeny opatření, zásady a pravidla týkající se ochrany konkrétních podmínek práce. Jedná se o oblast vzdělávání, pracovních podmínek (BOZP, ergonomie, ...), organizace práce, odměňování, kybernetické bezpečnosti, kontroly zaměstnanců a shromažďování dat, ohrožení sociálního kontaktu a znevýhodněných skupin pracovníků. Některé oblasti jsou opět doplněny o osvědčené příklady z praxe.

Předposlední kapitola rozebírá nutná opatření, zásady a pravidla s cílem ochránit pracovníky využívající nové formy zaměstnávání, jako např. digitální platformy. Jak se s tímto poměrně novým fenoménem vypořádali v jiných zemích pak ukazují osvědčené příklady.

Poslední kapitola pak zmiňuje důležitost udržitelného rozvoje. Smyslem je uvědomit si, že ochrana zaměstnanců musí být nastavena správným způsobem, aby nebyla ohrožena konkurenceschopnost podniku a nedocházelo k negativním dopadům na ekonomiku a trh práce.

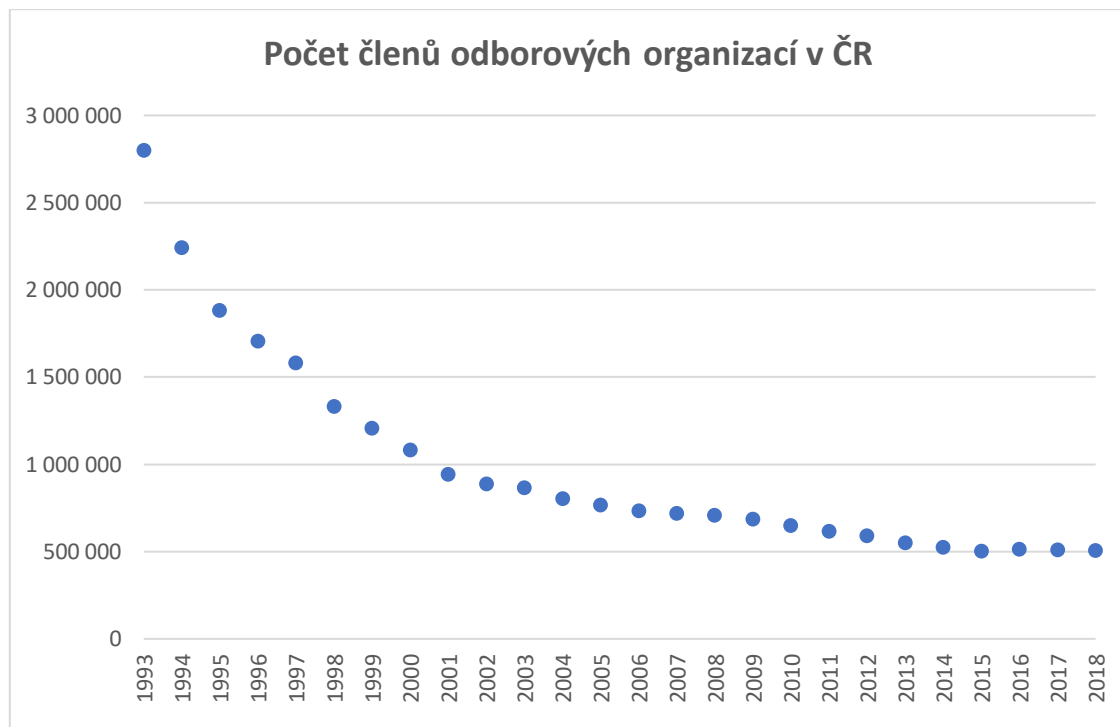
# 1 Kolektivní vyjednávání

Sociální dialog, ať už se jedná o státní nebo podnikovou úroveň, je jedním z nástrojů, který pomáhá vyvažovat nesoulad na trhu práce a zabraňovat jeho polarizaci. Výsledky podnikového kolektivního vyjednávání mezi zástupcem zaměstnanců (odbory) a zaměstnavatelem jsou na podnikové úrovni platné i pro zaměstnance, kteří nejsou členy odborové organizace. Stejně tak jsou díky kolektivním smlouvám vyššího stupně rozšířeny výsledky kolektivního vyjednávání na celé odvětví. Přestože se tedy výsledky kolektivního vyjednávání týkají velkého podílu zaměstnanců, samotného kolektivního vyjednávání se aktivně účastní jen malá část z nich ve formě zástupců. Nejde pouze o celkovou velikost zastupované skupiny, ale i o její celkovou stabilitu, která slouží k zajištění rovného partnerství v rámci sociálního dialogu. V rámci této kapitoly bude proto věnován prostor odborové angažovanosti českých zaměstnanců a vývoji v této oblasti, stejně jako rozšíření kolektivních smluv a jejich významu. Neméně důležitou částí kapitoly je legislativní obraz samotného kolektivního vyjednávání.

## 1.1 Členství v odborech

Česká společnost prošla – podobně jako celá česká ekonomika – na počátku 90. let 20. století výraznými změnami. Tato transformace společnosti i ekonomiky se projevila samozřejmě i v oblasti kolektivního vyjednávání a v postojích českých obyvatel, a potažmo i českých zaměstnanců, vůči sociálnímu dialogu. S transformací přišla i změna v přístupu českých zaměstnanců k odborové angažovanosti či aktivní účasti na kolektivním vyjednávání. Z Obr. 1 lze jasně pozorovat pokles členů v odborových organizacích o více jak 2,3 mil. za 25 let. Po stálém poklesu můžeme v posledních letech sledovat stálou hodnotu 500 tis. Zaměstnanců, kteří jsou členové odborových organizací

Druhý pohled potom na Obr. 2 ukazuje související snižující se míru angažovanosti českých zaměstnanců, kdy na začátku 90. let 20. století bylo členem odborové organizace téměř 7 z 10 zaměstnanců, o dva roky později to byl už pouze každý druhý, za dalších 10 let v roce 2005 bylo členy jen 20 % zaměstnanců a v současnosti se blížíme hranici 10 %.



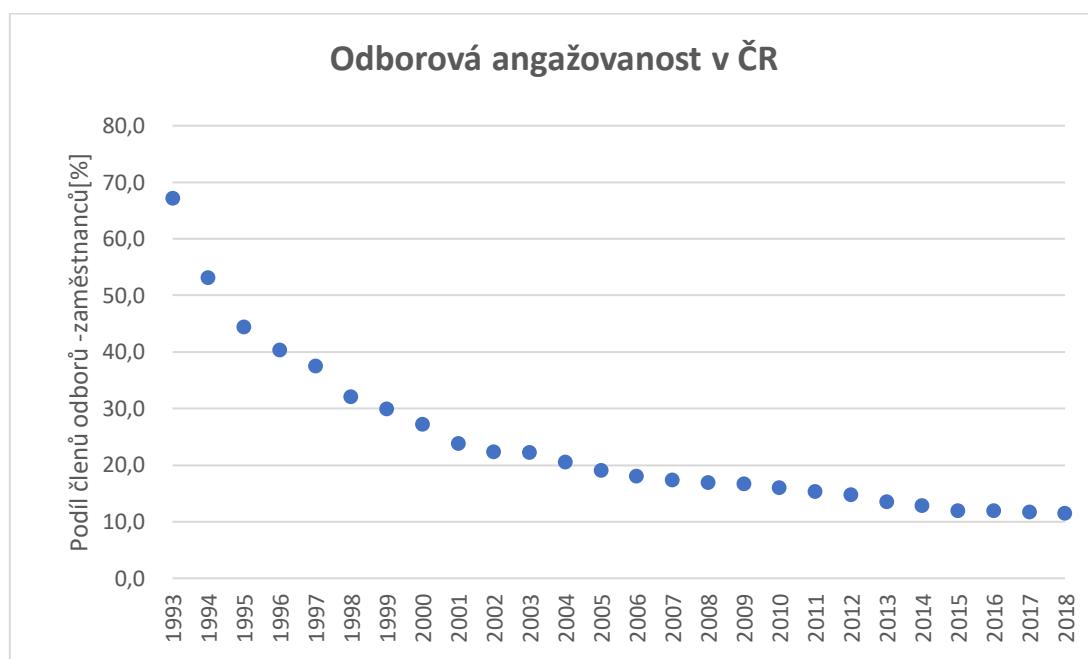
Obr. 1 Počet členů odborových organizací v České republice v letech 1993-2018 (OECD, vlastní úprava)

Důvodů, proč došlo k rychlému poklesu členů odborových organizací i odborové angažovanosti, existuje několik. Odborovou angažovanost v České republice ovlivňují např. následující faktory:

- Úroveň, která je z hlediska kolektivního vyjednávání dominantní. Vyjednávání na vyšších úrovních je spojeno s vyšší odborovou angažovaností [1], a zároveň nejsou odborové organizace vystaveny tlaku v podobě rychlého zmenšování členské základny [2].
- Vývoj populace, ze které se může etablovat členská základna. V tomto ohledu hraje klíčovou roli především demografický vývoj, kdy odborové organizace musí řešit konflikt mezi zájmy mladší a starší generace. Tyto zájmy jsou často v rozporu a demotivují mladší generaci z hlediska odborové angažovanosti, protože mohou mít pocit, že je organizace dostatečně nezastupuje v porovnání se staršími zaměstnanci [3].
- Velkou roli hraje rovněž nezaměstnanost. Vysoká nezaměstnanost může vést ke snížení počtu zaměstnanců, kteří se mohou stát členy odborových organizací, ale hlavně posiluje postavení zaměstnavatelů během nepříznivého vývoje nezaměstnanosti [4].
- Nepříznivý ekonomický vývoj. Ekonomická krize může urychlit pokles počtu členů odborových organizací v zemích, kde nemá kolektivní vyjednávání náležitou legislativní podporu a není považováno za jeden z nástrojů řešení problémů na trhu práce [1].
- Změna struktury ekonomiky, která se v transformované ekonomice projevila především:
  - změnou v odvětvové skladbě ekonomiky, a to odklonem od tradičních odvětví a příklonem ke službám,
  - zvýšeným důrazem na podnikatelskou činnost a nárůstem počtu podnikatelů – zaměstnavatelů,
  - vyšším počtem ekonomických subjektů s nízkým počtem zaměstnanců (především mikrosubjektů).



Změny ve struktuře ekonomiky popsané výše jsou v posledních letech dále umocňovány i novými trendy na trhu práce, které úzce souvisí s digitalizací a automatizací ekonomiky. Změny na trhu práce probíhají velmi rychle a je často obtížné zakotvit je v legislativě. Výhody i nevýhody spojené s vyšší mírou digitalizace – a tedy i flexibility – se pak projevují i ve vztahu zaměstnanců ke kolektivnímu vyjednávání, které nemusí reagovat na nové jevy potřebnou rychlostí. Touto problematikou se zabývá podrobněji další kapitoly.



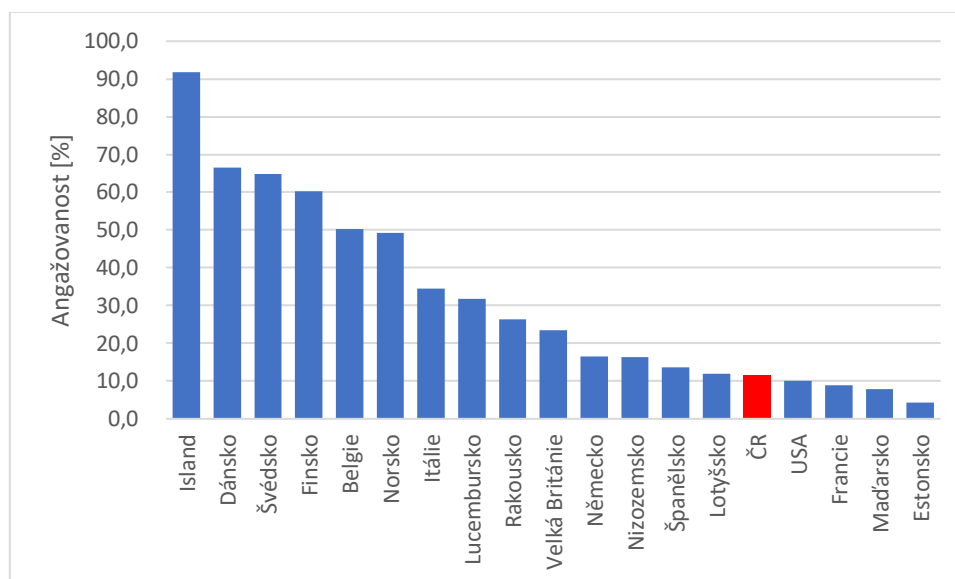
Obr. 2 Odborová angažovanost zaměstnanců v České republice v letech 1993-2015 (OECD, vlastní úprava)

Všechny výše uvedené faktory přispěly v České republice k tomu, že odborová angažovanost zaměstnanců vykazuje podobné charakteristiky jako v ostatních vyspělých zemích. Přestože zde došlo v posledních 30 letech k enormnímu poklesu odborové angažovanosti zaměstnanců, zůstává podíl zaměstnanců – členů odborů na podobné úrovni jako v zemích Visegrádské čtyřky (viz Obr. 3). Díky tomu můžeme vidět, že se nejedná o znepokojující vývoj v rámci ČR, ale že se angažovanost snižuje napříč státy.

Obr. 3 dále naznačuje, že mezi jednotlivými zeměmi existují z hlediska odborové angažovanosti zaměstnanců velké rozdíly. Zaměstnanci jsou nejčastěji členy odborových organizací na Islandu (90 % zaměstnanců je zároveň členy odborů), Švédsku (67 %), Dánsku (65 %), Finsku (65 %), Belgii (54 %) a Norsku (52 %). Ve všech těchto zemích vstoupila do odborové organizace více než polovina zaměstnanců.

Většina těchto zemí (Švédsko, Finsko, Dánsko a Belgie) patří k zemím s tzv. Ghentským systémem [5]. V rámci tohoto uspořádání mají odborové organizace k dispozici nástroje, které implicitně podporují vysokou odborovou angažovanost. Na odborové organizace zde připadá část povinností sociálního systému související především s výplatou dávek v nezaměstnanosti. Podpora v nezaměstnanosti je často vázána na podmínku členství v daném systému. Rozhodování

konkrétního zaměstnance, zda se stát členem odborové organizace, tak nevychází pouze z jeho přesvědčení, ale je motivováno i ekonomicky.



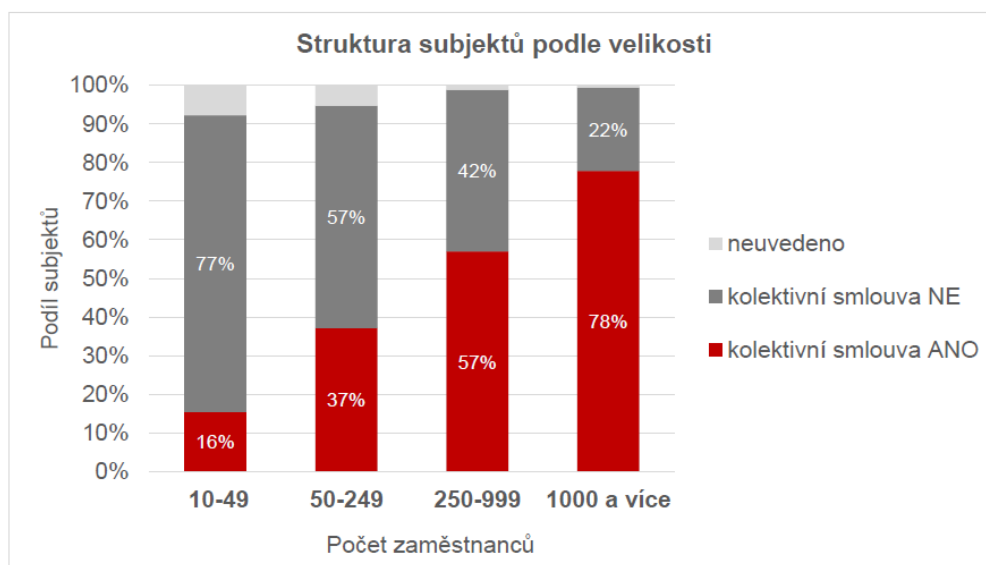
Obr. 3 Odborová angažovanost zaměstnanců v mezinárodním srovnání v roce 2018 (OECD, vlastní úprava)

## 1.2 Pokrytí kolektivními smlouvami

Počet členů odborových organizací nemusí být přímo úměrný rozsahu dopadů kolektivního vyjednávání na společnost, protože jak již bylo zmíněno výše, výsledky kolektivního vyjednávání jsou na podnikové úrovni platné pro všechny zaměstnance bez ohledu na jejich členství v odborové organizaci a u kolektivních smluv vyššího stupně zase jejich dopad spadá na celá odvětví. Z tohoto důvodu bude následující část věnována pokrytí kolektivními smlouvami ekonomických subjektů a zaměstnanců s důrazem na identifikaci zaměstnanců mimo ochranu kolektivních smluv.

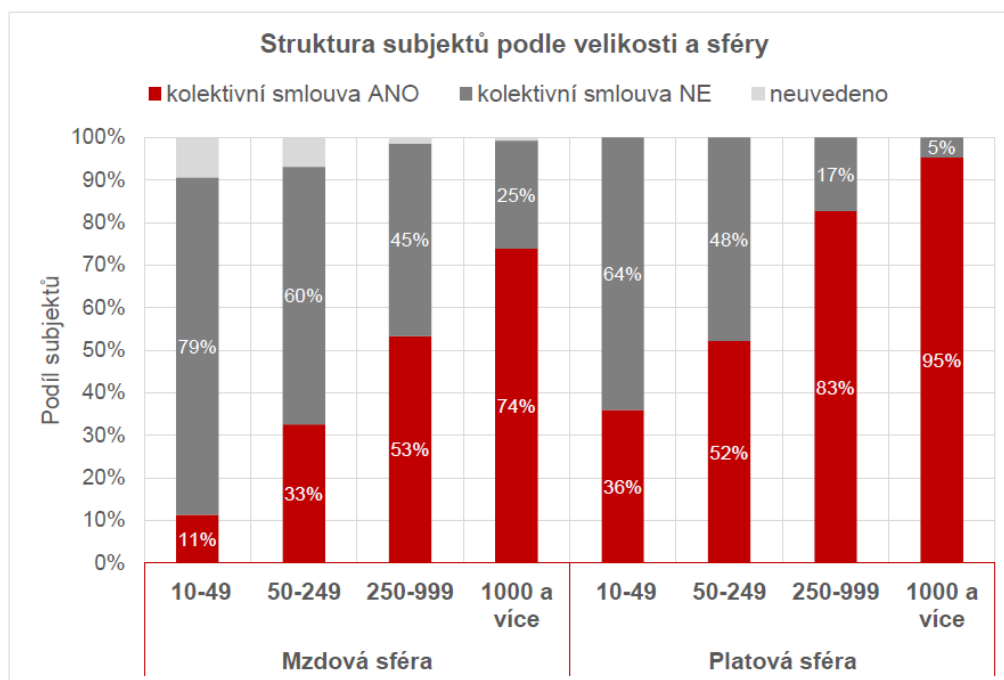
### 1.2.1 Pokrytí ekonomických subjektů

Z pohledu pracovněprávní ochrany zaměstnanců u konkrétního zaměstnavatele je důležitým ochranným prvkem existence kolektivní smlouvy. Působnost kolektivní smlouvy (ať podnikové, nebo kolektivní smlouvy vyššího stupně) není u všech ekonomických subjektů samozřejmostí. V roce 2018 se mělo řídit kolektivní smlouvou 22 % ekonomických subjektů s 10 a více zaměstnanci. Jak však naznačuje Obr. 4, mezi subjekty panují velké rozdíly.



Obr. 4 Existence kolektivní smlouvy v ekonomických subjektech podle velikosti v roce 2018 (MPSV, úprava Trexima)

Zatímco ve skupině největších ekonomických subjektů se musí většina podniků řídit kolektivní smlouvou, ve skupině subjektů s 10-49 zaměstnanci se tato povinnost týká pouze šestiny z nich. Pokrytí kolektivními smlouvami je však do velké míry ovlivněno nejen velikostí ekonomického subjektu, ale i příslušností ekonomického subjektu do mzdové či platové sféry (viz Obr. 5).



Obr. 5 Existence kolektivní smlouvy v ekonomických subjektech podle velikosti a sféry v roce 2018 (MPSV, úprava Trexima)

Z výše uvedeného obrázku je patrné, že pokrytí kolektivními smlouvami je hustější ve skupině ekonomických subjektů v platové sféře, a to ve všech velikostních kategoriích. Ekonomické subjekty, které odměňují své zaměstnance platem v souladu se zákonem č. 262/2006 Sb.,

zákoníkem práce, jsou tak mnohem častěji vázány i ustanoveními podnikové kolektivní smlouvy anebo kolektivní smlouvy vyššího stupně.

Ekonomické subjekty navíc vykazují v jednotlivých odvětvích různou variabilitu z hlediska velikostní struktury. Vysoký podíl nejmenších ekonomických subjektů v některých odvětvích může zhoršovat celkovou situaci odvětví s ohledem na pokrytí kolektivními smlouvami, neboť právě nejmenší subjekty jsou kolektivními smlouvami pokryty nejméně. Jak ilustruje Obr. 6, kolektivními smlouvami jsou nejčastěji pokryty subjekty v odvětvích:

- zemědělství, lesnictví a rybářství (sekce A klasifikace CZ-NACE),
- těžby a dobývání (sekce B) a
- dopravy a skladování (sekce H),

tedy v tradičních, lépe organizovaných odvětvích.

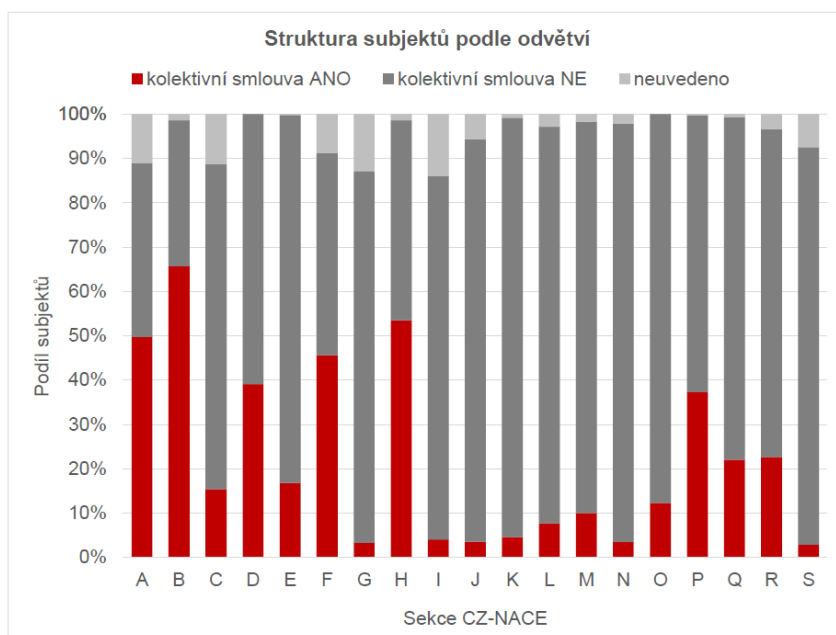
Naopak nejméně jsou pokryta roztříštěná odvětví s vysokým podílem malých ekonomických subjektů, jako je:

- velkoobchod a maloobchod, opravy a údržba motorových vozidel (sekce G),
- ubytování, stravování a pohostinství (sekce I),
- administrativní a podpůrné činnosti (sekce N),
- ostatní činnosti (sekce S),

nebo nová, rychle se rozvíjející odvětví jako např.

- informační a komunikační činnosti (sekce J),
- peněžnictví a pojišťovnictví (sekce K) nebo
- profesní, vědecké a technické činnosti (sekce M).

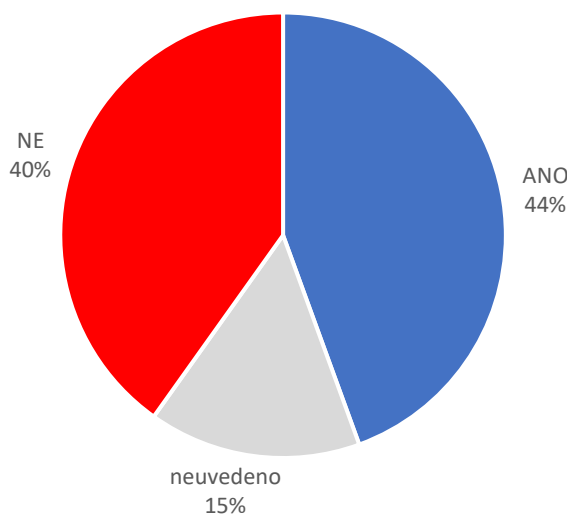
Nižší pokrytí progresivních odvětví je jedním z důsledků změn ve struktuře ekonomiky, které probíhají v důsledku rostoucí digitalizace a automatizace ekonomiky. Tato odvětví jsou charakteristická větším počtem nově zakládaných, menších ekonomických subjektů, v nichž je koncentrace odborových organizací nižší. Zároveň není v těchto odvětvích uzavírána kolektivní smlouva vyššího stupně, což je mj. důsledkem i velké individualizace progresivních odvětví z hlediska zaměření a náplně práce jednotlivých subjektů. Individualismus se tak projevuje nejen na úrovni zaměstnanců, ale i na úrovni ekonomických subjektů.



Obr. 6 Existence kolektivní smlouvy v ekonomických subjektech podle odvětví (MPSV, úprava Trexima)

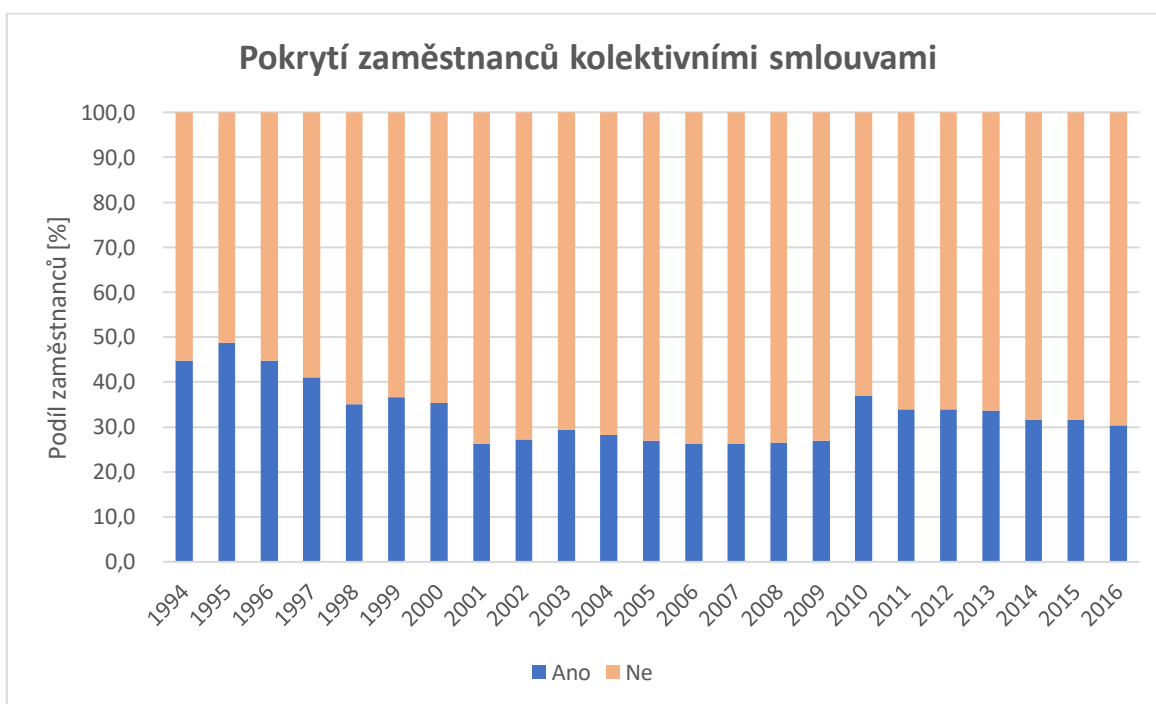
### 1.2.2 Pokrytí zaměstnanců

Kromě sledování podílu ekonomických subjektů, pro něž je při naplňování jejich ekonomických cílů závazné dodržování kolektivní smlouvy, je důležité sledovat i podíl zaměstnanců, jejichž zaměstnavatel musí dodržovat ujednání v podnikové kolektivní smlouvě anebo v kolektivní smlouvě vyššího stupně. S ohledem na heterogenní strukturu ekonomických subjektů podle velikosti (viz Obr. 4) je logické, že zaměstnanci budou pokrytí kolektivními smlouvami v mnohem větší míře. V roce 2018 bylo kolektivními smlouvami pokryto 44 % zaměstnanců v České republice (viz Obr. 7).



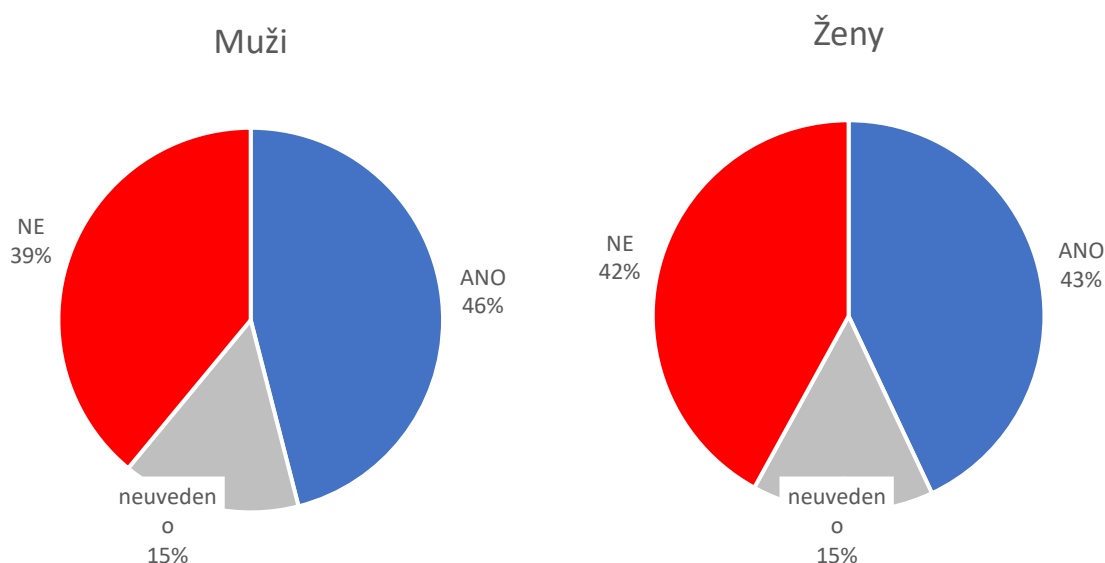
Obr. 7 Pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami (struktura zaměstnanců podle existence kolektivní smlouvy v podniku) (ČSÚ, vlastní úprava)

Pokrytí kolektivními smlouvami vykazovalo od počátku 90. let 20. století podobné trendy jako odborová angažovanost (viz Obr. 2). Na počátku 90. let byly kolektivní smlouvou pokryty téměř tři čtvrtiny zaměstnanců, nicméně pokrytí zaměstnanecké populace kolektivními smlouvami postupně klesalo, až dosáhlo v roce 2001 nejnižší úrovně. V tomto roce bylo kolektivní smlouvou pokryto pouze 38 % zaměstnanců na českém trhu práce. Během 90. let se tak plně projeví strukturální změny související s transformací české ekonomiky. V novém tisíciletí došlo postupně ke stabilizaci úrovně pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami, přičemž podíl zaměstnanců chráněných výsledky kolektivního vyjednávání osciluje mezi 40 a 50 % (viz Obr.8). Jestliže angažovanost se v rámci Visegrádské čtyřky příliš neliší, tak míra pokrytí je u ostatních států nižší – pro Slovensko a Maďarsko jsou charakteristické míry pokrytí mezi 20 a 30 % a pro Polsko dokonce mezi 10 a 20 %.



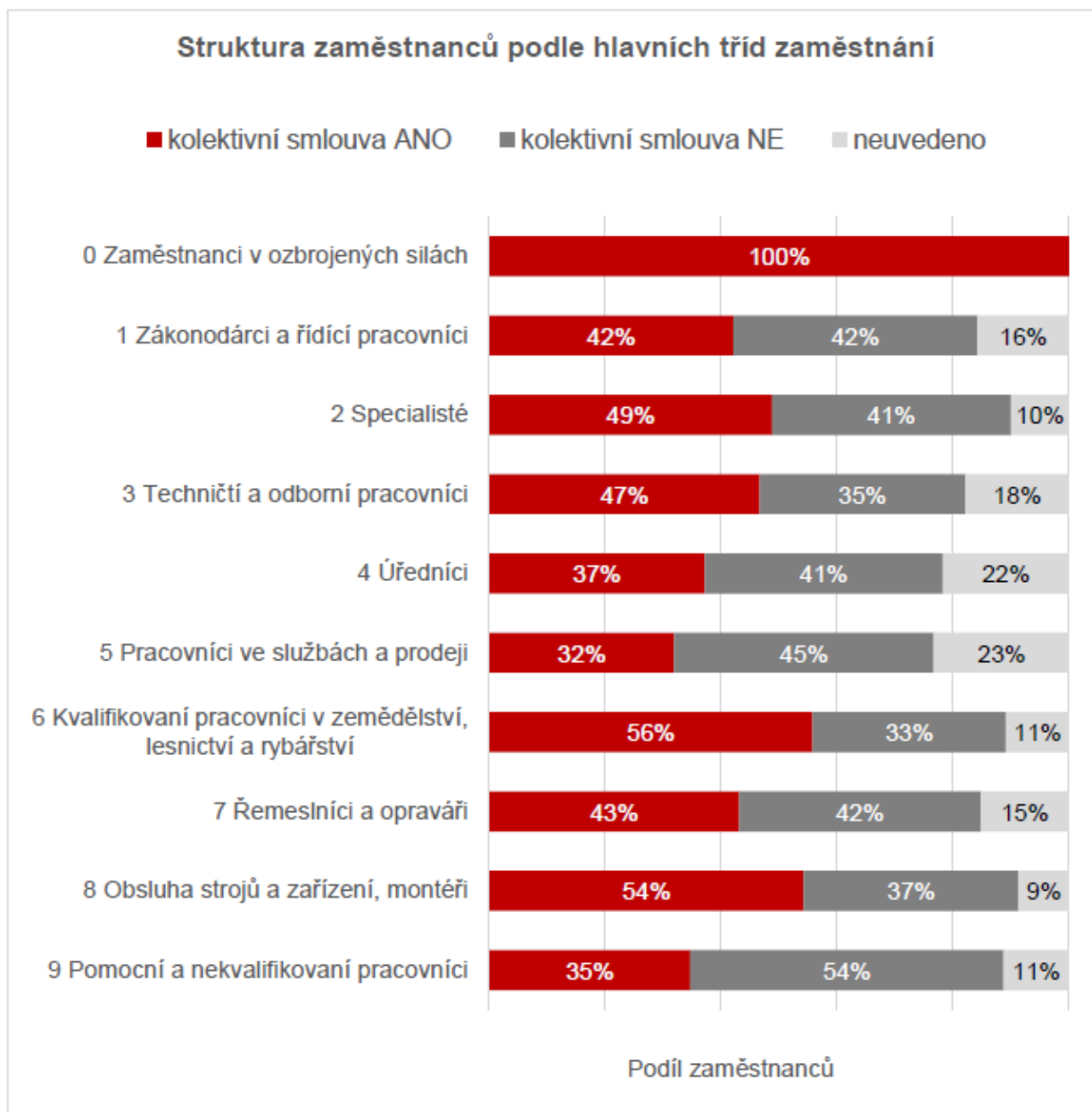
Obr. 8 Pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami v letech 1993-2015 (OECD, vlastní úprava)

V souvislosti s kolektivním vyjednáváním je často zmiňována problematika rovnosti pohlaví. Přestože je sociální dialog jedním z důležitých nástrojů sloužících k dosahování rovných podmínek na trhu práce, zůstává členství v odborech i pokrytí kolektivními smlouvami genderově nevyrovnané [6]. Obr. 9 naznačuje, že i v České republice jsou kolektivními smlouvami častěji pokryti muži (46 %) než ženy (43 %). Na základě tohoto obrázku tak lze usuzovat, že je kolektivní vyjednávání zacíleno na podniky a odvětví, které jsou více maskulinní (tzn. vyznačují se vyšším podílem zaměstnanců – mužů).



Obr. 9 Pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami podle pohlaví v roce 2018 (ČSÚ, vlastní úprava)

Velké rozdíly z hlediska pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami existují v České republice i podle zaměstnání. Plně pokryti jsou zaměstnanci v ozbrojených silách, což souvisí s koncentrací těchto pracovníků do jediného subjektu (Ministerstva obrany České republiky a Armády České republiky). Vysokou ochranu kolektivními smlouvami požívají zaměstnanci pracující jako kvalifikovaní pracovníci v zemědělství, lesnictví a rybářství (6. hlavní třída zaměstnání podle klasifikace CZ-ISCO) a obsluha strojů a zařízení a montéři (8. hlavní třída), neboť v obou hlavních třídách zaměstnání je kolektivní smlouvou pokryta více než polovina zaměstnanců. Zároveň to odpovídá i údajům o pokrytí ekonomických subjektů z předešlé kapitoly. Naopak nejnižší pokrytí kolektivními smlouvami panuje v současné době u pracovníků ve službách a prodeji (5. hlavní třída) a u pomocných a nekvalifikovaných pracovníků (9. hlavní třída). V těchto hlavních třídách je kolektivní smlouvou chráněna pouze třetina zaměstnanců (viz Obr. 10).



Obr. 10 Pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami podle zaměstnání v roce 2018 (MPSV, úprava Trexima)

Situaci z hlediska pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami v jednotlivých odvětvích ilustruje Obr. 11. Nejvyšší pokrytí zaměstnanců je typické pro odvětví s dlouhou tradicí kolektivního vyjednávání (např. zemědělství, lesnictví a rybářství – sekce A klasifikace CZ-NACE, těžba a dobývání – sekce B, výroba a rozvod elektřiny, plynu a tepla – sekce D, či doprava a skladování – sekce H) a pro veřejnou správu, obranu a sociální zabezpečení (sekce O).



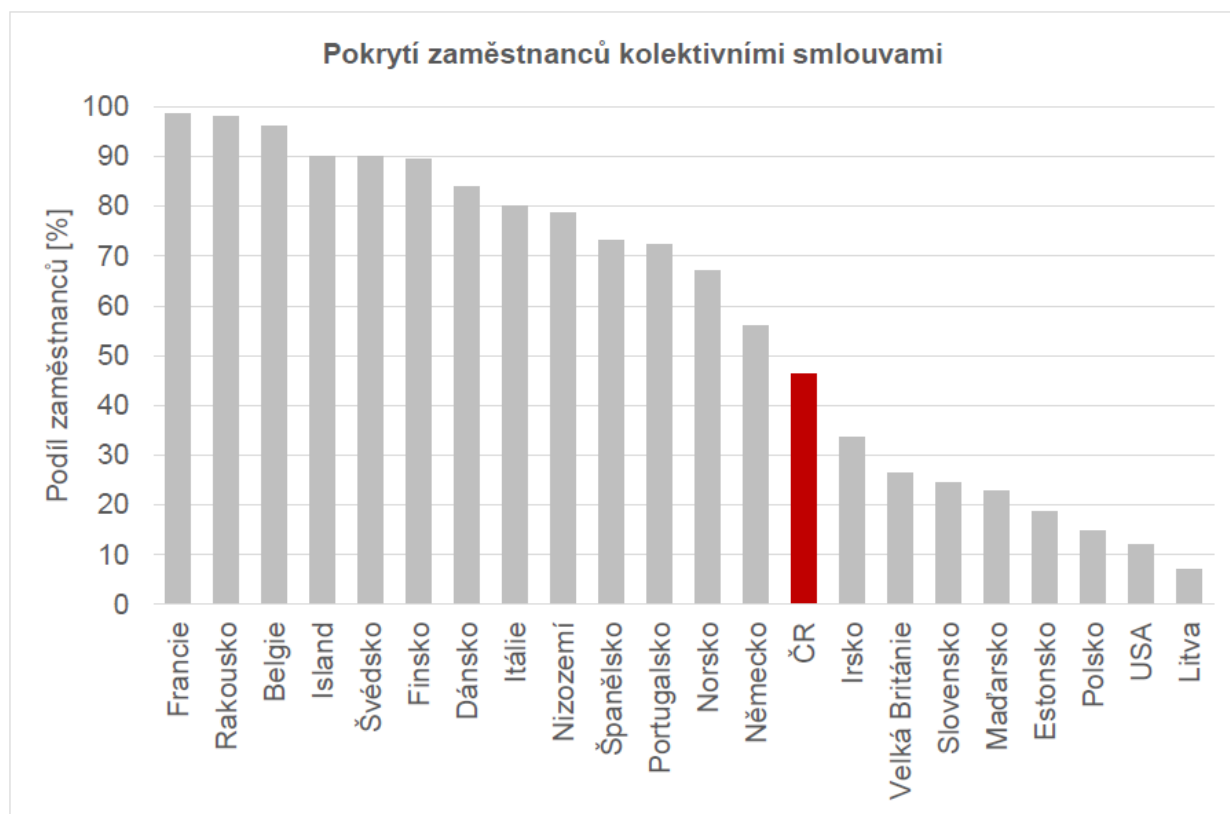


Obr. 11 Pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami podle odvětví v roce 2018 (MPSV, úprava Trexima)

Naopak nejnižší ochranou odborových organizací disponují zaměstnanci pracující v nehomogenních odvětvích nebo odvětvích charakteristických velkým počtem malých

ekonomických subjektů. Příkladem těchto odvětví mohou být činnosti v oblasti nemovitostí (sekce L), administrativní a podpůrné činnosti (sekce N) či ubytování, stravování a pohostinství (sekce I). V těchto odvětvích je kolektivními smlouvami pokryto méně než 10 % zaměstnanců.

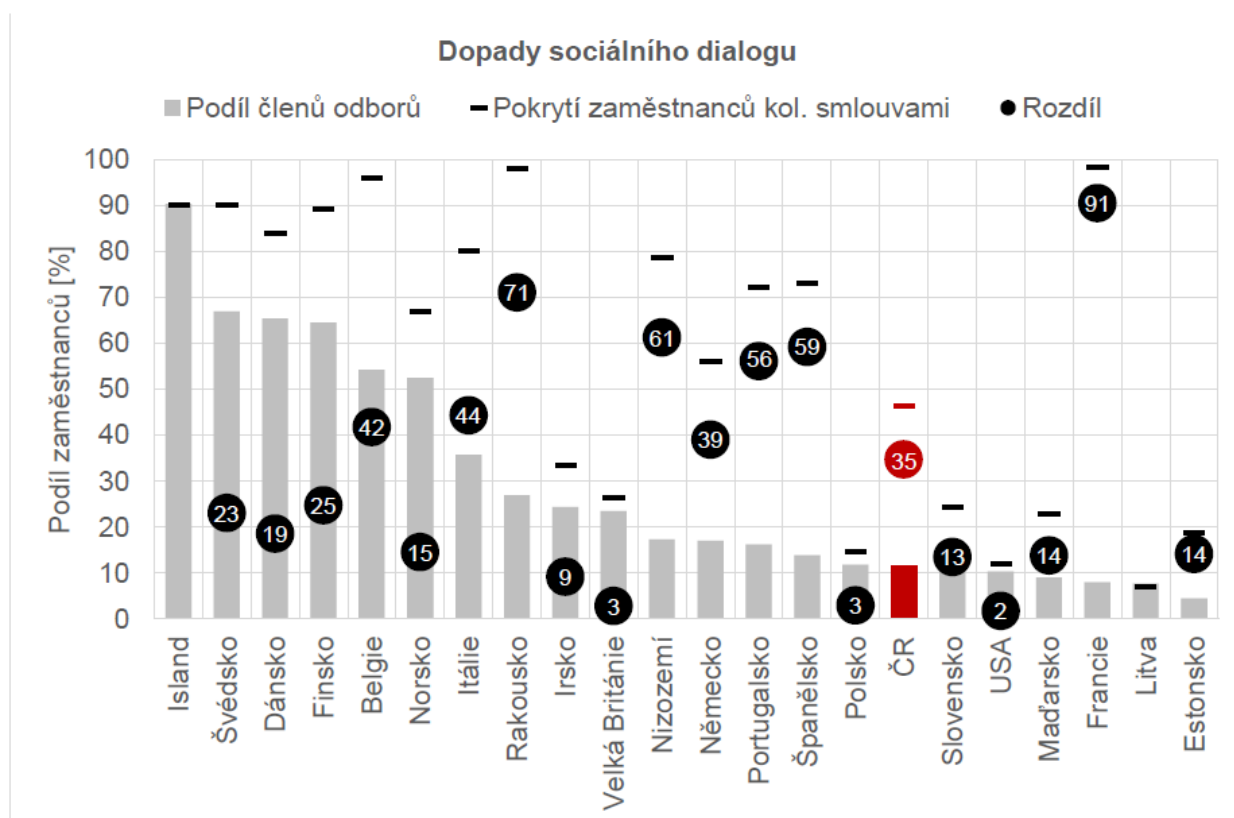
Přestože je pokrytí některých skupin českých zaměstnanců nízké ve srovnání s celou Českou republikou, zůstává ochrana českých zaměstnanců kolektivními smlouvami relativně vysoká ve srovnání s ostatními zeměmi Visegrádské čtyřky (viz výše) i s některými vyspělými zeměmi (viz Obr.12).



Obr. 12 Pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami v mezinárodním srovnání (OECD, úprava Trexima)

Na druhou stranu jsou ale v mnoha vyspělých zemích kolektivními smlouvami pokryti téměř všichni zaměstnanci. Příkladem těchto zemí je Francie, Rakousko, Belgie, Island, Švédsko, Finsko, Dánsko a Itálie, kde je kolektivními smlouvami pokryto více než 80 % zaměstnanců.

Informace o pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami i o úrovni odborové angažovanosti (tj. o podílu zaměstnanců, kteří jsou zároveň členy odborových organizací) poskytují důležitou informaci o vývoji a stavu kolektivního vyjednávání v dané zemi. Rozdíl mezi oběma údaji pak nabízí důležitou informaci o síle odborů v dané zemi. Čím vyšší je rozdíl mezi oběma údaji, tím více zaměstnanců – nečlenů reprezentují členové odborových organizací. Jak ukazuje Obr. 13 nejvyšší sílu mají v tomto ohledu odborové organizace ve Francii. Členská základna odborů se pohybuje na úrovni 8 % zaměstnanců, nicméně výsledky kolektivního vyjednávání jsou platné pro 98 % zaměstnanců. Díky rozšíření kolektivních smluv tak z činnosti odborových organizací profituje o 91 p.b. více zaměstnanců, než se na vyjednávání podílelo.



Obr. 13 Rozdíl mezi pokrytím zaměstnanců kolektivními smlouvami a odborovou angažovaností zaměstnanců ve vybraných zemích (OECD, úprava Trexima)

Naopak nejnižší sílu mají v tomto ohledu odborové organizace v USA, Litvě či Polsku. V uvedených zemích je na nízké úrovni jak odborová angažovanost, tak pokrytí kolektivními smlouvami. Minimální rozdíl mezi oběma ukazateli pak naznačuje, že z činnosti odborových organizací profitují primárně jejich členové a k žádnému většímu přesahu na ostatní zaměstnance nedochází.

Česká republika se z hlediska rozdílu mezi podílem zaměstnanců pokrytých kolektivními smlouvami a podílem zaměstnanců, kteří jsou členy odborových organizací, pohybuje na úrovni průměru zemí OECD. Z činnosti odborových organizací profituje 4krát více zaměstnanců, než se podílí na činnosti odborových organizací. Odborové organizace tak disponují v České republice střední silou, pokud hodnotíme výsledky v mezinárodním kontextu.

### 1.3 Legislativní rámec kolektivního vyjednávání

Kolektivní vyjednávání a kolektivní smlouvy upravují v České republice v současné době především dvě právní normy – zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění, a zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání, v platném znění. S přijetím nového zákoníku práce došlo ke změně právní úpravy kolektivního vyjednávání i kolektivních smluv a byla nově vymezena působnost výše zmíněných zákonů. Ze zákona č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání, byly vypuštěny § 2 až 6 upravující kolektivní smlouvy. Smluvní typ v podobě kolektivní smlouvy je nově

upraven v § 22 až 29 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce. Zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání, tak v současné době reguluje pouze postup při uzavírání a změnách kolektivních smluv či postup řešení sporů.

### **Kolektivní vyjednávání**

Definici kolektivního vyjednávání stanoví úmluva Mezinárodní organizace práce (MOP) č. 154 z roku 1981. Podle článku 2 této úmluvy je za kolektivní vyjednávání považováno každé jednání a vyjednávání mezi zaměstnavatelem (resp. skupinou zaměstnavatelů) a odborovou organizací (resp. skupinou odborových organizací), jehož účelem je stanovení pracovních podmínek, pravidel zaměstnávání, úprava vztahů mezi zaměstnavateli a zaměstnanci, resp. mezi zaměstnavateli a jejich organizacemi a jednou či několika organizacemi zaměstnanců (tj. mezi sociálními partnery).

Česká legislativa upravuje termín „kolektivní vyjednávání“ v užším pojetí. Kolektivní vyjednávání definuje v České republice § 1 zákona č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání, v platném znění, podle něhož „zákon upravuje kolektivní vyjednávání mezi odborovými organizacemi a zaměstnavateli nebo jejich organizacemi, za případné součinnosti státu, jehož cílem je uzavření kolektivní smlouvy“. Kolektivní vyjednávání v České republice dále souvisí i se změnami kolektivní smlouvy (§ 8 odst. 5 zákona o kolektivním vyjednávání) či se vznikem sporů o uzavření kolektivní smlouvy a sporů o plnění závazků kolektivní smlouvy (§ 10 a následující zákoníku o kolektivním vyjednávání).

Skutečnost, že je národní úprava kolektivního vyjednávání užší ve srovnání s mezinárodní úpravou, neovlivňuje negativním způsobem jednání mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Přestože je v zákoně o kolektivním vyjednávání upravena pouze část jednání týkající se kolektivních smluv, nejsou ostatní oblasti zmíněné v úmluvě MOP č. 154 opominuty. Úprava těchto oblastí je však součástí zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, v platném znění, který stanoví specifická pravidla konání v příslušných pracovněprávních a dalších právních vztazích. Zákoník práce upravuje postavení odborů v České republice, přičemž se příslušná ustanovení týkající především úpravy:

- práva na spolurozhodování obou sociálních partnerů (např. § 61 zákoníku práce),
- práva na projednávání (např. § 46),
- práva na informování (např. § 38 odst. 3),
- práva na kontrolu (např. § 322 zákoníku práce),
- práva na řádný výkon činnosti odborové organizace (např. § 277),
- práv zaměstnanců (např. § 62).

### **Zahájení kolektivního vyjednávání**

Postup při uzavírání kolektivních smluv upravuje § 8 zákona o kolektivním vyjednávání. Podle § 8 odst. 1 je kolektivní vyjednávání zahájeno předložením písemného návrhu na uzavření kolektivní smlouvy jednou ze smluvních stran druhé smluvní straně. Druhá smluvní strana je podle § 8 odst. 2 povinna na návrh písemně odpovědět bez zbytečného odkladu a vyjádřit se k těm návrhům, které nepřijala. Novela zákona o kolektivním vyjednávání, provedená zákonem č. 264/2006 Sb.,

kterým se mění některé zákony v souvislosti s přijetím zákoníku práce, zpřísnila pravidla týkající se povinnosti příjemce návrhu na něj odpovědět.

Podle § 8 odst. 3 zákona o kolektivním vyjednávání jsou smluvní strany povinny vzájemně spolu jednat a poskytovat si další požadovanou součinnost, pokud nebude v rozporu s jejich oprávněnými zájmy.

### **Kolektivní smlouva**

Problematiku kolektivních smluv upravuje primárně zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v § 22 až 29.

Podle § 22 zákoníku práce smí kolektivní smlouvu za zaměstnance uzavřít pouze odborová organizace. Tato organizace však podle § 24 odst. 1 zákoníku práce automaticky uzavírá kolektivní smlouvu také za zaměstnance, kteří nejsou odborově organizováni. Působí-li u zaměstnavatele více odborových organizací, musí podle § 24 odst. 2 zákoníku práce zaměstnavatel jednat o uzavření kolektivní smlouvy se všemi odborovými organizacemi. Podle tohoto ustanovení odborové organizace vystupují a jednají s právními důsledky pro všechny zaměstnance společně a ve vzájemné shodě, nedohodnou-li se mezi sebou a zaměstnavatelem jinak.

Stávající právní úprava kolektivního vyjednávání neobsahuje **definici kolektivní smlouvy**. Kolektivní smlouvu však lze definovat) jako „dvoustranný písemný pracovněprávní úkon, mající zároveň povahu normativního aktu, který je výsledkem kolektivního vyjednávání mezi smluvními stranami a který upravuje individuální a kolektivní vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci a práva a povinnosti smluvních stran (účastníků kolektivní smlouvy)“. **V zákoníku práce je v současné době vymezen pouze obsah kolektivních smluv.** Podle § 23 odst. 1 zákoníku práce je možné v kolektivní smlouvě upravit práva zaměstnanců v pracovněprávních vztazích, jakož i práva nebo povinnosti smluvních stran této smlouvy. [8]

Zákoník práce dále rozlišuje dva typy kolektivních smluv, a to smlouvy podnikové a smlouvy vyššího stupně.

**Podniková kolektivní smlouva** je podle § 23 odst. 3 písm. a) uzavřena mezi zaměstnavatelem nebo více zaměstnavateli a odborovou organizací nebo více odborovými organizacemi působícími u zaměstnavatele.

**Kolektivní smlouva vyššího stupně** je podle 23 odst. 3 písm. b) uzavřena mezi organizací nebo organizacemi zaměstnavatelů a odborovou organizací nebo odborovými organizacemi. V současné době je podle § 25 odst. 2 písm. a) zákoníku práce kolektivní smlouva vyššího stupně závazná i pro zaměstnavatele, kteří jsou členy organizace zaměstnavatelů, která uzavřela kolektivní smlouvu vyššího stupně. Podle § 25 odst. 2 písm. a) je kolektivní smlouva vyššího stupně závazná i pro zaměstnavatele, kteří v době účinnosti kolektivní smlouvy z organizace zaměstnavatelů vystoupili, a nemohou se tak vyvázat z účinnosti kolektivní smlouvy vyššího stupně vystoupením ze svazu.

Podle současné právní úpravy se kolektivní smlouva **vztahuje i na zaměstnance pracující na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr** (tj. dohody o provedení práce a

dohody o pracovní činnosti uzavírané podle části III. zákoníku práce). Podle § 77 odst. 2 zákoníku práce se totiž na práci konanou na základě dohod vztahuje úprava pro výkon práce v pracovním poměru, není-li v zákoně uvedeno jinak. V souvislosti s kolektivními smlouvami lze přiznat osobám pracujícím na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr např. následující práva:

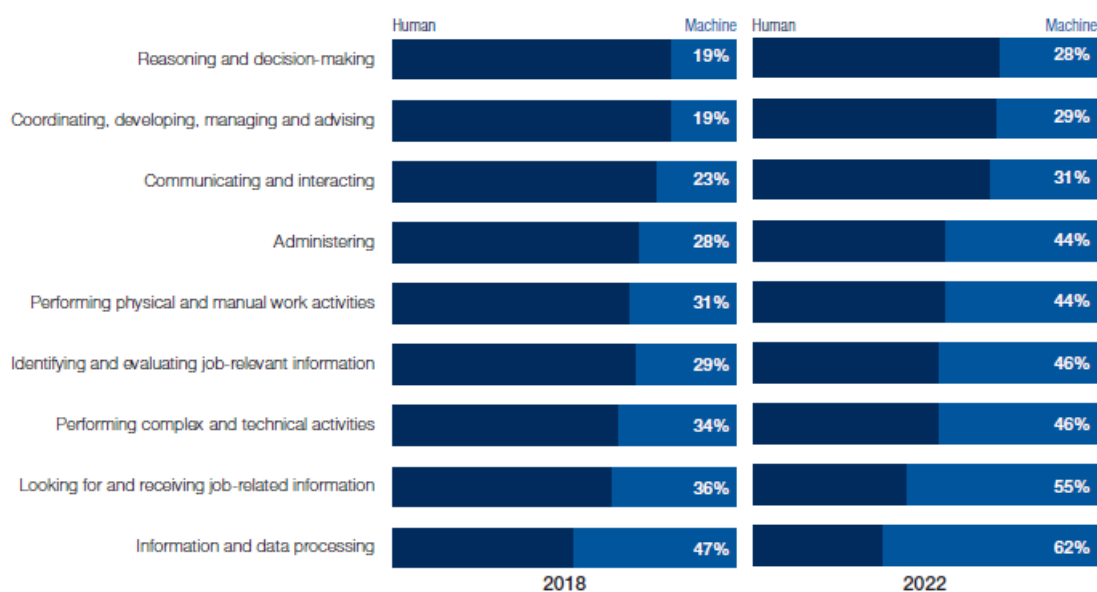
- Právo na stejnou odměnu za práci stejnou a práci stejné hodnoty. Nárok zaměstnance na odměnu z dohody nemůže být upraven kolektivní smlouvou, protože z § 138 zákoníku práce vyplývá, že výše odměny a podmínky pro její poskytování se sjednávají přímo v dohodě o provedení práce nebo v dohodě o pracovní činnosti. Ze zásady o stejné mzdě, platu či odměně za práci stejnou a práci stejné hodnoty podle § 110 zákoníku práce však vyplývá, že zaměstnanec zaměstnaný na základě dohody si musí za stejných podmínek vydělat stejně jako zaměstnanec v pracovním poměru, ačkoli tato odměna nemusí být poskytována ve struktuře, v níž přísluší mzda či plat. Nemusí proto zahrnovat jednotlivé složky, jako jsou tarifní odměna, příplatky, prémie, benefity či odměny, avšak z hlediska celkové výše musí být za stejných podmínek tato odměna totožná. Kolektivní smlouva tak bude výši odměny ovlivňovat nepřímo, pokud stanoví výši jednotlivých složek mzdy;
- Právo na cenově zvýhodněné závodní stravování jako zaměstnancům v pracovním poměru (v opačném případě je porušována zásada rovnosti v pracovních podmínkách zaměstnanců);
- Právo zaměstnance na jiné důležité osobní překážky v práci a na dovolenou. Přímou v dohodě o pracovní činnosti je možné sjednat, popřípadě vnitřním předpisem stanovit právo zaměstnance na jiné důležité osobní překážky v práci a na dovolenou, a to za stejných podmínek, jaké přísluší zaměstnancům v pracovním poměru. Kolektivní smlouva tak nemůže přímo založit nárok zaměstnance pracujícího na základě dohody o pracovní činnosti na pracovní volno při překážkách v práci na straně zaměstnance a nárok na dovolenou, ale může zde působit nepřímo (jestliže budou příslušná práva zaměstnance dohodnuta v dohodě o pracovní činnosti, přísluší ve výši a v rozsahu daném kolektivní smlouvou);
- Úprava pracovní doby. Na základě kolektivní smlouvy je možné na dohody vztáhnout právní úpravu pracovní doby, popřípadě některé její segmenty (např. přestávky v práci na jídlo a oddech, omezení délky směny nebo doby nepřetržitého odpočinku).

## 2 Dopady digitalizace, automatizace a dalších faktorů

Nacházíme se v období čtvrté průmyslové revoluce, která přináší do našich osobních i pracovních životů změny. Významně se mění celé zákaznické prostředí. Zákazníkovi již často nestačí běžný produkt dodaný během pár dnů. Chce produkt „na míru“, „hned“, „za rozumnou cenu“. Ve snaze zaměřit se na zákazníka a plnit jeho potřeby, přání a požadavky pak dochází ke změnám v interním řízení podniků, které se např. zaměřuje na procesní řízení a větší provázanost jednotlivých částí podniku ve snaze vytvořit výkonnější a efektivnější organizaci. Rovněž v této souvislosti dochází k větší integraci dodavatelsko-odběratelských vztahů. Avšak aby byla realizace všech změn v podnikovém řízení úspěšná, neobejde se bez využití moderních technologií. V podstatě ve všech sektorech ekonomiky se postupně čím dál více prosazuje obecně digitalizace, automatizace a robotizace. Roste využívání moderních technologií jako jsou moderní SW nástroje, internet věcí, cloud computing, BigData a jejich analýza, umělá inteligence nebo např. aditivní výroba. Změny, které čtvrtá průmyslová revoluce přináší jsou tedy zásadní. Je velmi obtížné je předpovídat, ale je nutné se na ně připravit. S jistotou totiž můžeme říci, že významně ovlivní naše pracovní i osobní životy. [11]

### 2.1 Dopady na charakter práce a pracovní podmínky

Zavádění a využívání moderních technologií významným způsobem mění pracovní podmínky. Díky digitalizaci, automatizaci a robotizaci se významným způsobem mění jednotlivá pracoviště a charakter práce. Podniky čím dál častěji využívají ve roboty, v poslední době rovněž čím dál více i coboty, tedy roboty, se kterými člověk přímo spolupracuje. Analýza, kterou nechalo zpracovat Světové ekonomické fórum naznačuje, že v krátkodobém až středně dobém horizontu budou některé pozice vykonávané lidmi spíše posíleny prací strojů a počítačů, nežli jimi zcela nahrazeny. Nahrazení rutinních a opakujících se úkolů totiž povede k lepšímu využití lidského potenciálu a talentu a tím ke zvýšení produktivity a konkurenceschopnosti. K velké části automatizace totiž dochází na úrovni úkolů, nikoliv na úrovni celých pracovních pozic či profesí. Odhaduje se, že cca 2/3 pracovních pozic obsahují alespoň 30 % automatizovatelných úkolů a ¼ pracovních pozic obsahuje více než 70 % automatizovatelných pracovních úkolů. Nicméně i tak je zcela jasné, že podíl úkolů zpracovávaných stroji a počítači dlouhodobě poroste – nejvíce zatíženy jsou pozice zabývající se vyhledáváním a zpracováním dat (Information and data processing), realizací komplexních a technických činností (Performing complex and technical activities), pozice s manuální a fyzickou prací (Performing physical and manual work activities) nebo administrativní pozice (Administering). U těchto pracovních pozic se očekává možný nárůst práce strojů/počítačů až o 17 % bodů (Obr. 15). [12]



Obr. 15: Podíl práce vykonávané člověkem a strojem, 2018-2020 [12]

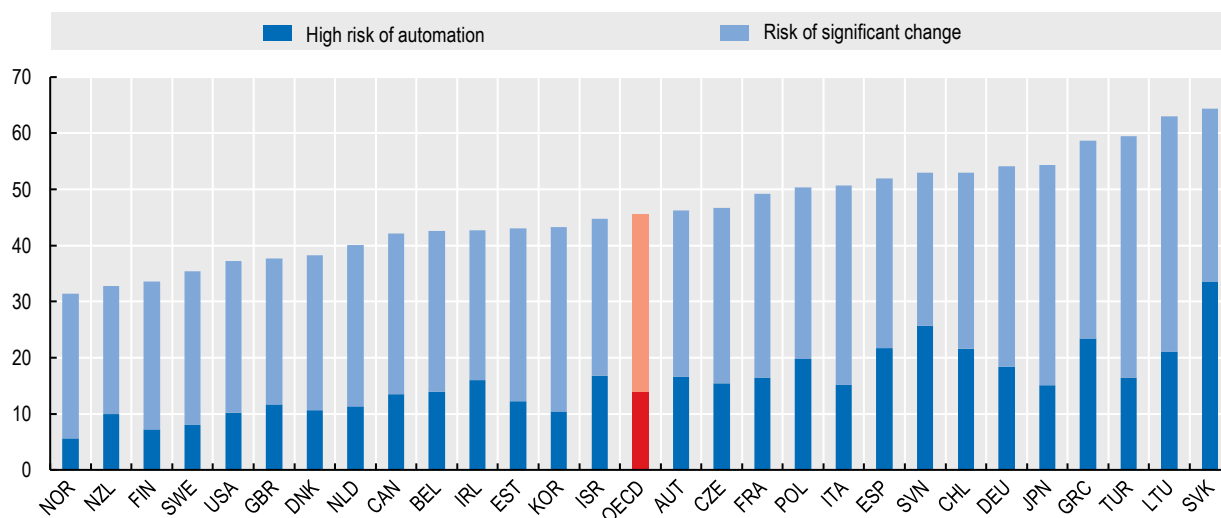
V kancelářích roste využívání SW nástrojů, již nejde pouze o ERP systémy či kancelářské aplikace, ale čím dál více se využívají např. simulační nástroje. Již nejsme díky technickému pokroku vázáni pouze na své pracoviště v podniku, ale díky mobilním zařízením, cloud computingu a internetu můžeme pracovat z domova nebo na cestách. Komunikace a spolupráce v rámci podniku i mimo něj se přesouvá do virtuálního prostoru.

Tyto změny samozřejmě přinášejí mnoho výhod. Již jsme zmiňovali, že v některých ohledech dochází k usnadnění práce a lepšího využívání lidského potenciálu, ale existují i další výhody jako je lepší sladění pracovního a soukromého života atp. Nicméně přinášejí samozřejmě i rizika. Ovlivňují bezpečnost pracovišť, pracovníci musí pracovat se zařízeními a IT systémy, které nejsou vždy dostatečně ergonomické, dochází k intenzifikaci práce, smazává se hranice mezi soukromým a pracovním životem a vzniká problém neomezené dostupnosti, ubývá sociálního kontaktu atd. Vzhledem k tomu, že všechna tato rizika ovlivňují potenciální pracovní pohodu pracovníka, který je klíčovým zdrojem podniku, je třeba se nastavit a připravit vhodná opatření, která povedou k jejich minimalizaci.

## 2.2 Předpoklady ovlivněných pracovních míst podle zemí

V rámci stále ještě poměrně aktuální rozsáhlé analýzy OECD z roku 2018, která zohledňovala různé faktory (mimo jiné i požadavky na úroveň dovedností a činností nutných pro výkon jednotlivých profesí), se předpokládá, že v 10-20 následujících letech bude ohroženo automatizací cca 14 % pracovních míst a dalších cca 32 % profesí bude zatíženo značnými změnami (Obr. 16). Tyto odhady jsou podstatně pozitivnější, než v minulosti. Nejlépe jsou na tom severské země, USA nebo Velká Británie, kde je silně rozvinutý segment služeb, nejhůře potom Slovensko, ale také např. Německo a Japonsko.





Obr. 16: Podíl míst s vysokým rizikem ohrožení automatizací a míst s rizikem zásadní změny (%) [13]

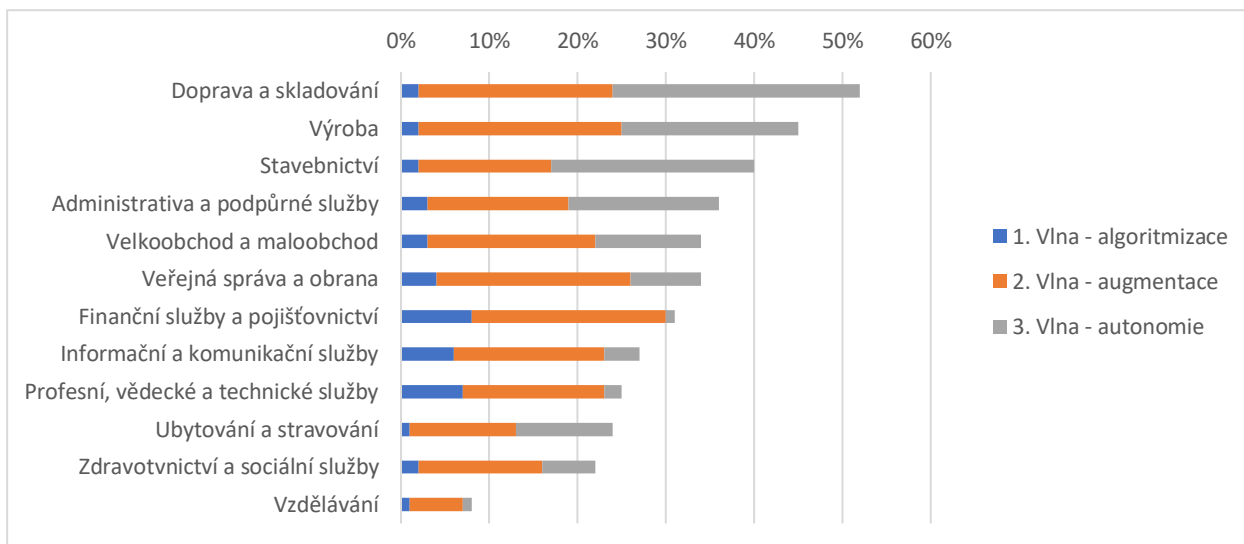
Analýzou dopadů automatizace a robotizace na trh práce se zabývala v roce 2018 i poradenská společnost PwC [14], jejíž analýza je založena na podobných základech jako analýza OECD, avšak zohledňuje další faktory jako je např. úroveň vyspělosti technologií ve vztahu k jejich implementaci v praxi, různé sektory ekonomiky, různé složení pracovníků (pohlaví, věk, vzdělání). V analýze jsou rozlišovány 3 vlny automatizace a robotizace, které poběží postupně v obdobích do roku 2025/2030/2039. Nejvíce ovlivněna automatizací budou pracovní místa na Slovensku, v České republice a Slovinsku, a to zejména v rámci druhé a třetí vlny. Důvodem je zejména to, že se jedná o země se silným zpracovatelským průmyslem. Nicméně tyto vlny se dotknou silně rovněž např. USA, kde je problém nižší vzdělanosti nebo Itálie, kde je pro změnu např. populace s poměrně vysokým věkem. Nejméně budou naopak zasaženy země jako Finsko nebo Korea.

## 2.3 Předpoklady ovlivněných pracovních míst podle odvětví

Jak bylo poznamenáno výše, v jednotlivých sektorech ekonomiky bude zavádění moderních technologií s ohledem na jejich různou vyspělost probíhat v různé intenzitě a v různém čase. Podle již zmíněného průzkumu společnosti PwC se zcela logicky očekává, že první vlna nejvíce zasáhne služby, konkrétně sektor financí a pojišťovnictví, sektor ICT služeb a sektor profesních, vědeckých a technických činností. V těchto sektorech se očekává, že se automatizace dotkne přibližně 8 % pracovních míst (Obr. 17).

Druhá vlna, která již zahrnuje automatizaci složitějších úkolů, zasáhne nejzřejměji opět finance a pojišťovnictví, veřejnou správu, dopravu a skladování a zpracovatelský průmysl, kde bude ohroženo vždy cca 25 % pracovních míst. Třetí vlna, v rámci které se již předpokládá automatizace fyzické a manuální práce, se pak zcela logicky týká zejména dopravy a skladování, zpracovatelského průmyslu a stavebnictví, opět bude ohroženo vždy cca 25 % pracovních míst. Celkově se pak nejméně dotkne automatizace sektoru ubytovacích a stravovacích služeb a zdravotnictví, kde je celkem za všechny vlny ohroženo do 23 % míst, a vzdělávání, kde se jedná za všechny 3 vlny o méně než 10 %. Celkově nejvíce bude dotčen sektor dopravy a skladování (53 % míst ohrožení) a zpracovatelský průmysl (cca 45 % míst ohroženo).

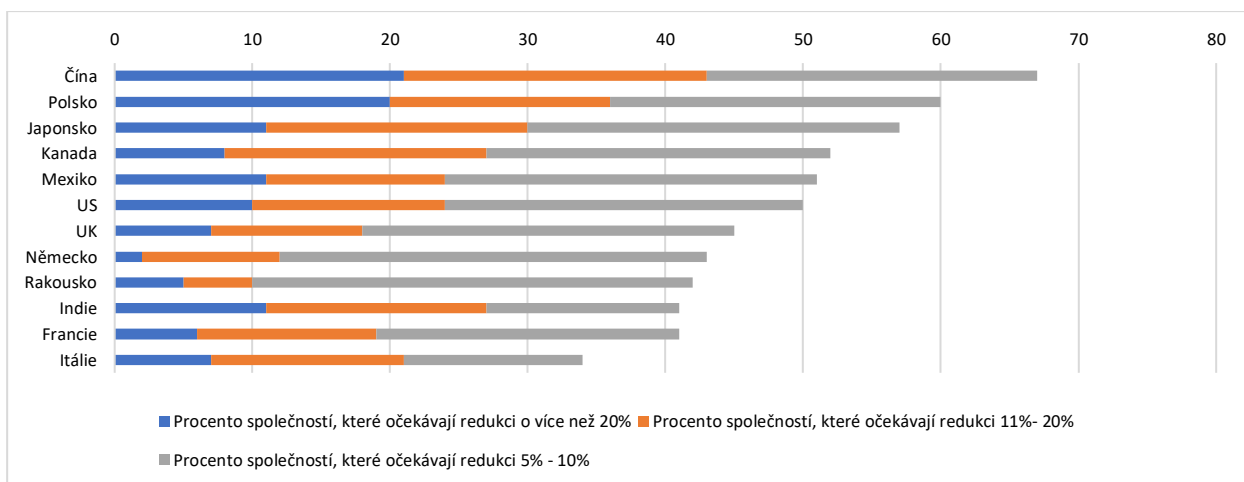
V rámci zpracovatelského průmyslu, který je v ČR významným sektorem, se tedy předpokládá největší ohrožení pracovních míst v rámci druhé a třetí vlny (Obr. 17). V druhé vlně, která bude probíhat během dvacátých let, půjde o cca 23 % míst (335 tis. pracovních míst). Ve třetí vlně v třicátých letech půjde o 20 % míst (290 tis. pracovních míst).



Obr. 17: Potenciál automatizace profesí v jednotlivých sektorech ekonomiky. Zdroj: upraveno dle [14]

## 2.4 Předpokládané dopady podle podniků

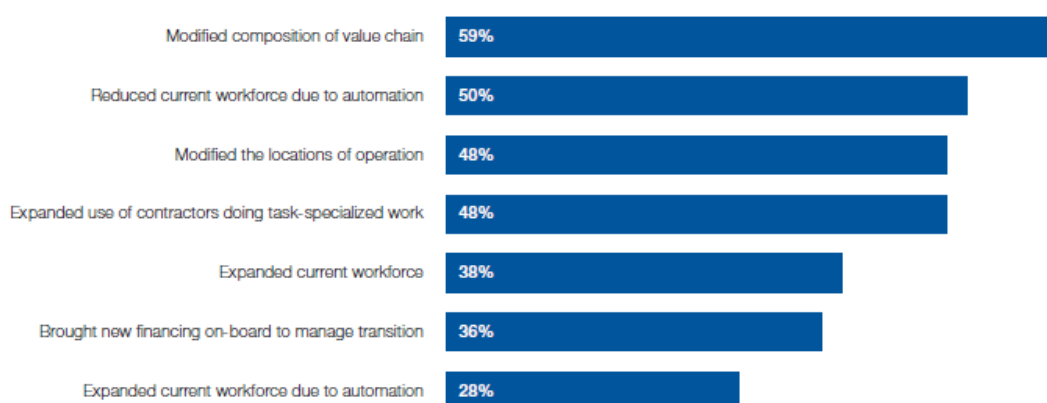
Jedna věc je, jaké očekávají nebo předpovídají změny analýzy mezinárodních organizací, poradenských společností a odborníků a další věc je, jak situaci vnímají samotné společnosti. Podle nedávného průzkumu poradenské společnosti Boston Consulting Group z roku 2019 [15] provedeného mezi 1 314 společností z celého světa se ukazuje, že velká část společností předpokládá, že bude v souvislosti s robotizací propouštět. Propouštění ve výši alespoň 5 % zaměstnanců předpokládá 56 % asijských, 50 % severoamerických a 44 % evropských společností (Obr. 18).



Obr. 18: Dopad implementace pokročilé robotiky na počet pracovních míst. Zdroj: upraveno dle [15]

Celkově pak předpokládají propouštění nejvíce společnosti z Číny, Polska a Japonska (57-67 % společností), nejméně pak společnosti z Itálie (34 %), což může do určité míry souviset se stářím tamní populace. Avšak zároveň 62 % společností dodává, že předpokládá v souvislosti se zaváděním pokročilé robotiky i nabírání nových zaměstnanců – bílých límečků např. pro přizpůsobování nových řešení potřebám společnosti.

V rámci průzkumu Světového ekonomického fóra provedeného v roce 2018 bylo zjištěno, že společnosti opravdu předpokládají propouštění v důsledku automatizace propouštět (Obr. 19) a to až 50 % společností. Nicméně zároveň 38 % společností předpokládá obecně nábor nových zaměstnanců a 28 % společností předpokládá nábor nových zaměstnanců v důsledku automatizace.



Obr. 19: Dopady současných změn na pracovní sílu dle společností [12]

## 2.5 Nové profese a dovednosti

V souvislosti se zaváděním moderních technologií budou vznikat a rozšiřovat se nové profese a zanikat jiné. Vzhledem k tomu, že moderní technologie jsou značně spojeny s ICT, předpokládá se rozvoj zejména profesí v této oblasti. Jedná se např. o vývojáře SW nebo aplikací, specialisty na cloud computing, umělou inteligenci a strojové učení, blockchain nebo odborníky na digitální transformaci. Spolu s rozvojem ICT a napojením na internet bud třeba rovněž specialisté na kybernetickou bezpečnost, pracovníci zaměřeni na ochranu dat, know-how, bezpečnost kritických infrastruktur, vyhodnocování a řízení rizik, schopnost řešit krizové situace či napadení počítačových systémů. S ohledem na rozvoj e-commerce budou potřeba specialisté i na tuto oblast. Např. specialisté na digitální marketing a strategii, sociální média, odborníci pro vzdálenou podporu pro své produkty.

V podnicích rovněž dochází k významnému nárůstu podnikových dat z různých zdrojů, nejen z tradičních účetně ekonomických systémů, ale také dat dodávaných různými senzory z výrobních a dalších zařízení a také z výrobků samotných v reálném čase. Podniky tedy předpokládají větší potřebu specialistů zaměřených na BigData, na datovou analýzu, specialisty na databáze nebo na tvorbu, zpracování a vizualizaci dat.

S rozvojem nových výrobních technologií roste dále potřeba pracovníků se zaměřením na inovace, obecně nové technologie (např. IoT), automatizaci procesů nebo robotizaci, aditivní technologie, průmyslové protokoly a budou rovněž třeba projektanti nových výrobních provozů.

Naopak nadbytečnými či čím dál více ohroženými profesemi budou postupně zejména úředníci zadávající data, administrativní pracovníci, účetní, vybraní pracovníci ve skladech, bankovní úředníci, prodavači, manuální pracovníci ve výrobě, opraváři strojů, účetní, telemarketéři, ...

Detailně shrnuje vývoj v profesní oblasti pro léta 2018-2022 analýza Světového ekonomického fóra z roku 2018 (Obr. 20).

Stable Roles	New Roles	Redundant Roles
Managing Directors and Chief Executives	Data Analysts and Scientists*	Data Entry Clerks
General and Operations Managers*	AI and Machine Learning Specialists	Accounting, Bookkeeping and Payroll Clerks
Software and Applications Developers and Analysts*	General and Operations Managers*	Administrative and Executive Secretaries
Data Analysts and Scientists*	Big Data Specialists	Assembly and Factory Workers
Sales and Marketing Professionals*	Digital Transformation Specialists	Client Information and Customer Service Workers*
Sales Representatives, Wholesale and Manufacturing, Technical and Scientific Products	Sales and Marketing Professionals*	Business Services and Administration Managers
Human Resources Specialists	New Technology Specialists	Accountants and Auditors
Financial and Investment Advisers	Organizational Development Specialists*	Material-Recording and Stock-Keeping Clerks
Database and Network Professionals	Software and Applications Developers and Analysts*	General and Operations Managers*
Supply Chain and Logistics Specialists	Information Technology Services	Postal Service Clerks
Risk Management Specialists	Process Automation Specialists	Financial Analysts
Information Security Analysts*	Innovation Professionals	Cashiers and Ticket Clerks
Management and Organization Analysts	Information Security Analysts*	Mechanics and Machinery Repairers
Electrotechnology Engineers	Ecommerce and Social Media Specialists	Telemarketers
Organizational Development Specialists*	User Experience and Human-Machine Interaction Designers	Electronics and Telecommunications Installers and Repairers
Chemical Processing Plant Operators	Training and Development Specialists	Bank Tellers and Related Clerks
University and Higher Education Teachers	Robotics Specialists and Engineers	Car, Van and Motorcycle Drivers
Compliance Officers	People and Culture Specialists	Sales and Purchasing Agents and Brokers
Energy and Petroleum Engineers	Client Information and Customer Service Workers*	Door-To-Door Sales Workers, News and Street Vendors, and Related Workers
Robotics Specialists and Engineers	Service and Solutions Designers	Statistical, Finance and Insurance Clerks
Petroleum and Natural Gas Refining Plant Operators	Digital Marketing and Strategy Specialists	Lawyers

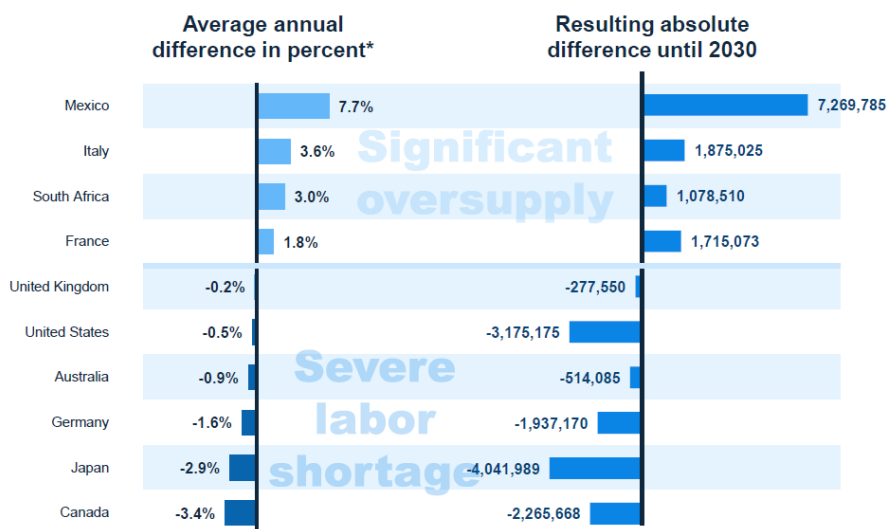
Obr. 20: Příklad stabilních, nových a nepotřebných pracovních pozic, všechny průmyslové oblasti [12]

## 2.6 Potřeba kvalifikovaných pracovníků

Nové či modifikované profese a pracovní místa však budou často vyžadovat odlišný soubor znalostí, dovedností a schopností. Analýza portálu Statista [16] očekává celosvětově nárůst podílu pracovníků s vysokým vzděláním (manažeři a specialisté) a to ze 14 % v roce 2019 na 17 % v roce 2030 a středně vzdělaných pracovníků, pracovníků s odborným výcvikem (technici, obchodníci, řemeslníci, ...) z 41 % v roce 2019 na 43 % v roce 2030. Naopak se očekává významnější pokles nejméně vzdělaných (operátoři výroby, zemědělci, ...) a to z 45 % v roce 2019 na 39 % v roce 2030.

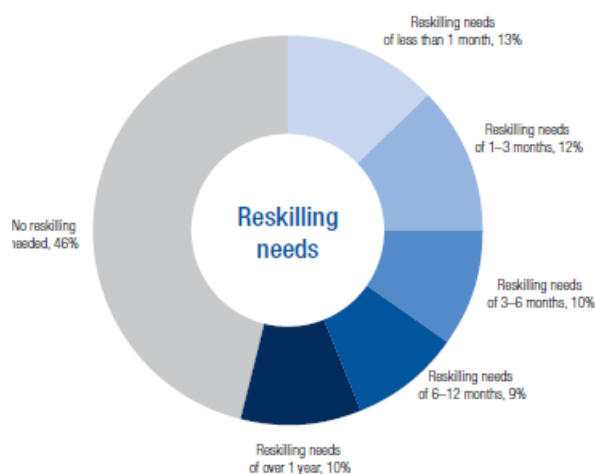
Jednou z možností, jak takové pracovníky získat, je samozřejmě jejich nábor. Pracovníků s odpovídající kvalifikací však nemusí být s ohledem na rostoucí potřebu ze strany všech podniků, demografické změny nebo kapacitu vzdělávacích systémů v jednotlivých zemích dostatek. Tuto skutečnost do určité míry potvrzuje i analýza portálu Statista, která např. uvádí, že se zásadním nedostatkem kvalifikovaných pracovníků se bude potýkat např. Německo. Do roku 2030 se

předpokládá absolutní nedostatek vzdělaných pracovníků ve výši 1,95 mil. absolventů, což je průměrný roční nedostatek přibližně 1,6 % (Obr. 21). Vzhledem k tomu, že česká pracovní síla stále ještě pořád patří k levnějším a naše země sousedí s Německem, dává tato skutečnost tušit potenciální problémy pro ČR spojené s odchodem našich vzdělaných pracovníků, kterých je již nyní v některých oblastech nedostatek. Naopak v Itálii a Francii se předpokládá přebytek vzdělané pracovní síly. Mimo Evropu se pak bude s výrazným nedostatkem potýkat Japonsko a USA. Reálnou situaci ve světě ukazuje následující graf (Obr. 21).



Obr. 21: Roční a kumulativní vývoj počtu absolventů vysokých škol do roku 2030 [16]

Nicméně i kdyby výsledně dostatek kvalifikovaných byl, co by se v případě nábory nových pracovníků, stalo s těmi stávajícími. Nedostatek kvalifikovaných pracovníků tedy bude důležité řešit systémem rekvalifikací, vzděláváním a školením těch stávajících. Průzkum Světového ekonomického fóra předpokládá, že pouze 46 % pracovníků nebude potřebovat rekvalifikaci či školení. Zbýlých 54 % pak bude potřebovat rekvalifikaci a školení v různém rozsahu, do 3 měsíců cca 25 %, 3-6 měsíců ca 10 %, 6-12 měsíců 9 % a déle než 1 rok 10 % (Obr. 22).



Obr. 22: Očekávaná průměrná doba rekvalifikace k roku 2022 [12]

Většina společností z průzkumu pak očekává, že v souvislosti s rekvalifikací a školením zaměstnanců využije zejména svých interních útvarů (85 %) a externích společností (75 %). Nejméně se pak společnosti předpokládají využití zaměstnaneckých odborů (23 %).

V rámci školení a rekvalifikací je však třeba si dávat významně pozor na to, aby pracovníci výsledně nebyli buď nedostatečně kvalifikovaní nebo překvalifikovaní. Jedná se o problém, na který dlouhodobě upozorňuje ve svých zprávách OECD. V ČR je však situace na velmi dobré úrovni, k zaměstnání nevhodného kandidáta dochází pouze ve 14 % oproti např. 37 % v Německu. Výsledkem jsou pak samozřejmě nevhodně vynaložené finanční prostředky. [17]

## 3 Dohoda o zavádění moderních technologií

Digitalizace, automatizace, robotizace, obecně zavádění moderních technologií je komplexní a náročnou problematikou s dalekosáhlými dopady do budoucnosti. Je tedy zcela zřejmé, že zavádění těchto moderních technologií se neobejde bez pečlivě provedené analýzy současného stavu, přípravy a plánování, implementace a konečně i vyhodnocení úspěšnosti implementace a přínosů zavedení. Vzhledem k přímému dopadu na zaměstnance je zcela zásadní a logické, aby i zástupci z řad zaměstnanců měli možnost ovlivňovat tento složitý proces a vstupovat do něj a podílet se na něm. Sami zaměstnanci jsou přeci mnohdy aktéry bezprostředně konfrontovanými s technickou inovací a měli by mít tedy možnost přispět svými znalostmi a dovednostmi k procesům změn – oni jsou přeci odborníky na podnikové činnosti jim svěřené. Díky zapojení zástupců z řad zaměstnanců se navíc minimalizuje riziko opomenutí potenciálních problémů. Rovněž to jsou zaměstnanci, kdo pocítí zavádění nových technologií v podobě ovlivnění kvality práce a pracovních podmínek nebo v podobě potenciálního nebezpečí ztráty zaměstnání. V neposlední řadě nesmíme zapomínat, že zapojením zaměstnanců se vytváří sounáležitost s podnikem, jejich prací, a i případnými změnami.

Právě možnost zapojení zaměstnanců do celého procesu zavádění moderních technologií do podniků je první a klíčovou oblastí, dalo by se říct tzv. „vstupní branou“, kterou je zcela zásadní v kolektivních smlouvách vymezit. V rámci samotného procesu zavádění je totiž z pohledu zaměstnanců největší prostor a příležitost ovlivnit co nejefektivněji celé řešení. Příkladem může být např. výběr technologie s potřebnou ergonomií, zajištění dostatečného školení atp. Jakékoliv nápravy realizované až po zavedení jsou vždy výrazně komplikovanější a méně efektivní a úspěšné. I přesto, že je v některých podnicích zavádění moderních technologií již v plném proudu, nikdy není pozdě se odpovídajícím způsobem zapojit a „nastoupit“ do rozjetého vlaku, protože vždy můžeme ovlivnit alespoň něco.

Dohoda o zavádění moderních technologií pak může hrát důležitou roli i pro samotné zaměstnavatele, než to na první pohled vypadá. Její uzavření totiž může u zaměstnanců snížit pocit nejistoty a obav z toho, co jim digitalizace, automatizace, ... do budoucna přinese. Zaměstnanci žijící a pracující v nejistotě z budoucnosti pak nejsou v psychické pohodě, což může často vést např. k poklesu produktivity nebo kvality vykonané práce, případně k ještě závažnějším problémům, jako jsou absence z důvodu nemoci atd.

### 3.1 Klíčové zásady a pravidla kolektivních smluv

V souvislosti se samotným zaváděním moderních technologií můžeme identifikovat minimálně 3 klíčové oblasti, které by v rámci kolektivních smluv měly být vymezeny. Jedná se o následující oblasti, které jsou blíže rozebrány dále:

- Účast pracovníků v orgánech
- Nastavení procesu partnerství
- Nastavení časového rámce

### 3.1.1 Účast pracovníků v orgánech

Konkrétně by v rámci kolektivních smluv měla být vyřešena účast zástupců z řad zaměstnanců na zavádění moderních technologií. K tomuto účelu mohou sloužit jak již existující orgány, v Německu např. zaměstnanecké rady. Toto je však třeba v kolektivních smlouvách jasně vymezit. Nepřímou výhodou zapojení těchto existujících orgánů do zavádění moderních technologií může být lepší zakotvení do fungování podniku. Mohou však být přímo účelově ustavovány různé druhy nových orgánů, jako např. hodnotící komise, které budou přímo pomáhat s vyhodnocováním možností zavádění moderních technologií v jednotlivých podnikových oblastech. Tyto komise se pak často účastní např. i školení nebo prezentací nových technologií.

Zástupci zaměstnanců by samozřejmě měli splňovat určitá kritéria. Mělo by jít jak o odborníky, tak o vyjednavče. Důležité je rovněž např. správně vyhodnotit, které podnikové útvary budou v orgánech zastoupeny. Vybraní zástupci by pak měli mít v případě potřeby možnost se dostatečně na svou účast a práci připravit a dopředu absolvovat potenciálně potřebná školení o digitalizaci, automatizaci, robotizaci, ... nebo využívat odborných znalostí dalších zaměstnanců, průzkumů mezi zaměstnanci, schůzek v rámci útvarů atp. [18]

### 3.1.2 Nastavení procesu partnerství

Dále by pak měly být vymezeny klíčové parametry procesu „partnerství“ v oblasti digitalizace, automatizace a robotizace, obecně procesu zavádění moderních technologií. [1] Hlavním cílem celého procesu je dosáhnout konsensuální a úspěšné integrace moderních technologií na pracovištích, která bude zahrnovat využití příležitostí, ale rovněž prevenci a minimalizaci rizik pro pracovníky i zaměstnavatele a zajistí nejlepší možný výsledek jak pro zaměstnavatele, tak pro pracovníky. Zásadní je interdisciplinární charakter celého procesu, který zachytí všechny prvky pracovišť a vzájemně je propojí, aby nebyly řešeny izolovaně. Některé rysy procesu jsou univerzální, jiné nikoliv. Potom je třeba se vypořádat s různými situacemi nebo okolnostmi a proces modifikovat v závislosti na potřebách konkrétního státu, odvětví, podniku (typ, velikost, ...) nebo např. situace, ve které se podnik nachází.

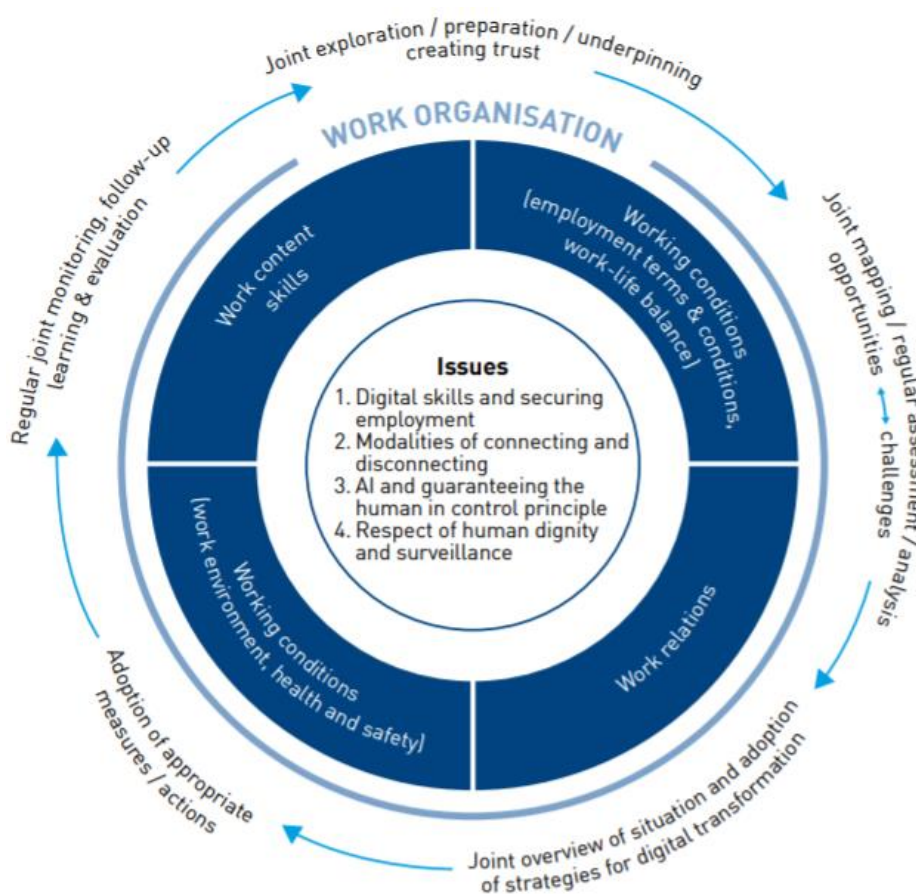
Celý proces můžeme vidět na Obr. 23 a můžeme jej rozdělit na 5 fází [1]:

1. Společný průzkum, příprava, podpora (Joint exploration/preparation/underpinning) – představuje zkoumání, zvyšování povědomí a vytváření důvěry a správné podpůrné znalostní základny, aby bylo možné otevřeně diskutovat o příležitostech a výzvách či rizicích digitalizace, jejich dopadu na pracoviště a o možných postupech a řešeních.
2. Společné mapování, pravidelné hodnocení, analýza (Joint mapping, regular assessment, analysis) – se zaměřuje na mapování konkrétních oblastí z hlediska výzev, rizik, výhod a příležitostí ve smyslu toho, jaký může mít integrace digitální technologie přínos nebo omezení pro pracovníky a podnik. V této fázi jsou rovněž identifikována možná opatření. Malé a střední podniky mohou potřebovat externí radu / podporu.
3. Společný přehled situace a přijetí strategií pro digitální transformaci (Joint overview of situation and adoption of strategies for digital transformation) – navazuje na výše uvedené kroky a je vlastně jejich výsledkem. Jde o základní porozumění příležitostem,



výzvám, rizikům, různým prvkům a jejich vzájemným vztahům, stejně jako jde o shodu na digitálních strategiích, které stanoví budoucí podnikové cíle.

4. Přijetí vhodných opatření (Adoption of appropriate measures/actions) – tato fáze je založena na společném přehledu situace. Zahrnuje: možnost testování předpokládaných řešení, nastavení priorit, načasování, implementace v postupných časově omezených fázích, vyjasnění a vymezení rolí a odpovědností vedení a zaměstnanců a jejich zástupců, vymezení zdrojů a doprovodná opatření jako (odborná) podpora, monitorování atd.
5. Pravidelné společné monitorování, učení, hodnocení (Regular joint monitoring / follow-up, learning, evaluation) – představuje poslední fázi, kterou se proces uzavírá. Obsahuje se společné hodnocení účinnosti opatření a diskusi o tom, zda je jsou nezbytné další analýzy, zvyšování povědomí, podpora nebo nějaké další akce.



Obr. 23: Procesu „partnerství“ v oblasti digitalizace [1]

V případě obav z dopadů na pracovní podmínky, zdraví a bezpečnost vyžadujících okamžitou pozornost je třeba jednat. Je v zájmu zaměstnavatelů a pracovníků, aby v případě potřeby přizpůsobili organizaci práce probíhající transformaci. K této úpravě by mělo dojít způsobem, který respektuje zájmy zaměstnanců a privilegia zaměstnavatelů, pokud jde o organizaci práce na úrovni podniku.

Přítomnost nebo zavedení digitálních technologií nebo nástrojů má dopad na organizaci práce (Obr. 23 – Work organisation), kam můžeme zařadit několik klíčových témat, jako jsou pracovní

podmínky, organizace práce, vzdělávání atd. V různých krocích procesu musí být všechna tato témata diskutována a zohledněna. Jednotlivé oblasti jsou detailněji řešeny v další kapitole. [1,18]

Pro celkový úspěch a udržitelný rozvoj je zásadní společný závazek zaměstnavatelů, zaměstnanců a jejich zástupců k dohodnutému a společně řízenému procesu. Stejně tak je důležité respektování rolí a zástupců všech zúčastněných stran (rovněž viz výše – účast pracovníků v komisích) a vstřícnost a ochota ke komunikaci. Důležitá je i zpětná komunikace a předávání informací od podniku a zástupců zaměstnanců k zaměstnancům. Zástupcům zaměstnanců samozřejmě musí být poskytnuty takové informace, nástroje nebo zařízení, jež jsou nezbytné pro efektivní zapojení do různých fází procesu. [1,18]

### 3.1.3 Nastavení časového rámce

V neposlední řadě, je třeba stanovit i časový rámec celého procesu, který je rovněž velmi důležitý. Z tohoto důvodu jej zde znovu přímo zmiňujeme, byť tato skutečnost byla uvedena již výše. Zaměstnanci, respektive jejich zástupci by totiž měli mít možnost v dostatečném časovém předstihu vždy vyhodnotit dopady nových technologií na zaměstnanost, kvalitu a podmínky práce atd. Bez dostatečného času by hodnocení buď nebylo možné provést vůbec nebo by nemuselo být dostatečné a mohlo by vést k opomenutí či podcenění některých problémů.

## 3.2 Osvědčené příklady řešení

V souvislosti s vymezením klíčových zásad a pravidel pro zavádění moderních technologií uveďme několik osvědčených příkladů řešení (best practices) v rámci kolektivních smluv:

Tab. 1: Osvědčené příklady – dohoda o zavádění moderních technologií

Subjekt/ Sektor	Řešení
Renault (Španělsko)	S cílem udržet konkurenceschopnost musíme stejně jako ostatní společnosti v automobilovém průmyslu využívat nové moderní technologie. V této souvislosti byla vytvořena komise pro nové technologie, jejíž součástí je 7 zástupců zaměstnanců. Zaměstnanci budou moci mít své zástupce v rámci seminářů zaměřených na nové technologie. Vedení společnosti se rovněž zavazuje v rámci výboru předběžně informovat o zavádění nových technologií, o dopadech na zaměstnanost nebo na pracovní podmínky. [31]
Chemický průmysl (Španělsko)	V případě zavádění nových technologií, které přináší zásadní změny pracovních podmínek a vyžadují adaptaci delší než měsíc a rozsáhlé školení, musí být tato skutečnost sdělena zástupcům zaměstnanců v dostatečném předstihu. Zástupci zaměstnanců pak mají časový prostor k analýze ve vztahu k zaměstnanosti, organizace práce, zdraví, školení atp. Dotčení pracovníci musí být navíc odpovídajícím způsobem proškoleni. Zavádění nových technologií bude případně zahrnovat aktualizované posouzení pracovních rizik. [31]
NANO Automotive S.L. (Španělsko)	Zástupci vedení i zaměstnanců uznávají, že nové technologie jsou nezbytné pro rozvoj společnosti. Jejich zavádění by tedy mělo být příležitostí pro zlepšení pracovních podmínek i produktivity. Vedení společnosti se zavazuje s dostatečným předstihem informovat o technologických změnách, aby měli

	zástupci pracovníků čas vyhodnotit dopady těchto změn s ohledem na zaměstnanost, pracovní podmínky, školení atp. [31]
Veřejné služby (Norsko)	<p>V září 2017 dosáhlo ministerstvo pro místní správu, odborový svaz pracovníků veřejných služeb a sdružení místních a regionálních orgánů trojstranné dohody o sociálním dialogu a zapojení pracovníků do digitalizace veřejného sektoru. Dohoda zavazuje sociální partnery k formování digitalizace služeb místní správy prostřednictvím kombinace kolektivního vyjednávání, konzultací a spolupráce na pracovištích. Na dohodu navázal pilotní projekt zahrnující 70 místních orgánů a představující inovativní kombinaci konzultací a spolupráce na pracovištích – včetně jmenování tzv. „agentů změny“, z nichž někteří jsou voleni místními odborovými svazy. Projekt klade velký důraz na studium organizace a zahrnuje rozvoj digitální platformy pro sdílení znalostí a zkušeností mezi různými obcemi. Norský zdravotnický úřad upřednostnil konzultace a spolupráci poté, co si uvědomil, že porušení právních předpisů týkajícího se důvěrných informací o pacientovi ze strany soukromého dodavatele bylo možné zabránit zlepšením komunikace. Dobré zkušenosti vyplývající z dialogu na místní úrovni se promítají i do dialogu na odvětvové úrovni, včetně procesů kolektivního vyjednávání. Na dohodu navázala i jednání, která se týkala práv pracovníků na školení po celou dobu jejich pracovního života, na náhradu za ztrátu výdělku během školení a na vyšší odměny na základě zdokonalených dovedností. [20,21]</p>
Unit the Union (Velká Británie)	<p>Na přípravu obsahu kolektivních smluv, který by zohledňoval zavádění moderních technologií se samozřejmě zaměřily i samotné odbory. V této souvislosti připravily odbory Unit the Union z Velké Británie návrh tzv. „Dohody o nové technologii“. Zaměstnavatel v rámci dohody souhlasí, že bude aktivně pracovat na využívání nové technologie ve prospěch všech v rámci organizace, včetně jejích zaměstnanců, ať už přímo či nepřímo zaměstnaných. Cílem dohody je zajistit, aby zavádění nových technologií probíhalo na základě vzájemné dohody založené na komplexním přezkumu příslušných informací a bylo sledované komisaři nebo zástupci Unit the Union. Dohoda poskytuje rámec a soubor zásad platných v celé organizaci při řešení problémů vyplývajících z návrhů na zavedení nové technologie. Pro řešení potenciálních problémů spojených se zaváděním by měl být vyčleněn i dostatek času a zdrojů. Nová technologie v této dohodě je definována jako každá inovace, která ovlivňuje pracovní místa pracovníků, včetně nových technik, strojů, ovládacích prvků, materiálů, procesů a / nebo systémů organizace práce. Obsahem dohody jsou mimo jiné následující zásady a pravidla.</p> <p>Budou uplatňovány následující zásady:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zavádění a provoz nových technologií v dílně bude prováděna pouze se souhlasem zaměstnavatele a Unie jménem jejich dotčených členů.</li> <li>• Zaměstnavatel reinvestuje úspory nákladů plynoucí ze zavedení do oblastí, které podporují a poskytují více a lepších pracovních míst.</li> <li>• Nové dovednosti nebo odpovědnosti budou oceněny vyšší mzdou.</li> </ul>

	<p>Nová technologie bude zavedena pouze pokud:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Celkový počet pracovních míst zůstane zachován.</li> <li>• Neprospívá jedné skupině pracovníků na úkor jiné.</li> <li>• Pracovníkům je zajištěno řádné školení.</li> <li>• Pracovníci jsou odměňováni za nové dovednosti.</li> <li>• Nezahrnuje monitorovací a / nebo sledovací funkce bez souhlasu.</li> <li>• Existují jasné a spravedlivé zásady pro jakékoli použití pracovníky.</li> <li>• Neexistují žádné negativní zdravotní a bezpečnostní problémy.</li> <li>• Bude zavedena spravedlivě a rovnocenně.</li> </ul> <p>[18,19]</p>
<p>Orange (Francie)</p>	<p>V roce 2016 podepsala telekomunikační skupina Orange dohodu o opatřeních doprovázejících její digitální transformaci. Jednalo se o údajně o první dohodu jedné ze 40 společností registrovaných na pařížské burze cenných papírů, která se věnuje výhradně digitální transformaci. Účelem dohody bylo zdůraznit příležitosti, které představuje digitální transformace, a také její rizika. Vztahovala se na 96 000 francouzských zaměstnanců společnosti a také nepřímo na každého člena z celkového počtu 154 000 zaměstnanců skupiny. Cílem bylo dosáhnout „vyváženého postavení“ mezi dvěma kontrastujícími přístupy: přijetím digitální transformace „bezpodmínečně“ a odmítnutím vůbec vstoupit do transformace. Orange jako „angažovaný a odpovědný zaměstnavatel“ považuje tento proces za způsob, jak zlepšit pracovní podmínky zaměstnanců. Dohodu podepsala skupina a tři odbory. Dohoda má 4 klíčové oblasti, ze kterých zde zmiňujeme Sociální dialog, který se úzce vztahuje k zavádění moderních technologií (ostatní oblasti jsou rozebrány dále).</p> <p>V oblasti Sociálního dialogu jsou obsaženy mimo jiné tyto zásady a pravidla: Digitální transformace je proces a pokud dojde k novému vývoji, je třeba dohodu změnit. Transformace se tak stává předmětem sociálního dialogu. Vedení skupiny Orange tak jednou ročně představí svoji politiku v digitálních záležitostech ústřední podnikové radě a dalším radám. Rovněž bude zřízen nový orgán, Národní rada pro digitální transformaci, který bude působit jako fórum pro strategický sociální dialog. Bude se skládat ze členů vedení a tří zástupců za každou zúčastněnou unii. Tento orgán bude pracovat na „potenciálních střednědobých a dlouhodobých aspektech“ a nabídne své odborné znalosti orgánům zastupujícím zaměstnance. Rovněž bude sledovat přírůstky produktivity generované digitalizací s cílem směřovat některé z těchto zisků do zlepšování pracovních podmínek. [22]</p>

### 3.3 Německý projekt „Arbeit 2020“

Na závěr této kapitoly se ještě krátce pozastavíme nad německým projektem „Arbeit 2020“ – „Práce 2020“, který sice přímo nesouvisí s kolektivními smlouvami, ale úzce souvisí s jejich obsahem, s jejich přípravou a přípravou na zavádění moderních technologií.

K zavádění nových technologií samozřejmě můžeme zaujmout dvojí postoj. Odmítavý. Nebo postoj, v rámci kterého se budeme snažit tyto změny aktivně, komplexně ovlivňovat a utvářet ve

smyslu minimalizace negativních dopadů a podporování a posilování těch pozitivních. Německé odbory zvolily druhý postoj. Vnímají výzvy spojené s implementací konceptu „Industrie 4.0“ – „Průmysl 4.0“ pro zaměstnanost, organizaci práce a pracovní podmínky a chtěly by implementaci moderních technologií ovlivňovat. Aktivní zapojení však není s nadsázkou pouze o participaci na jednáních, ale je to o celkové strategii. Proto začaly německé odbory přicházet s podpůrnými projekty. Jedním z nich je „Arbeit 2020“ v Severním Porýní-Vestfálsku, který běží od roku 2015, aktuálně je ve své třetí fázi a zapojilo se do něj již více než 60 společností. Jeho úkolem bylo a je zvýšit povědomí rad zaměstnanců o dopadu digitalizace na pracoviště, zlepšit jejich znalosti změn, zvýšit jejich schopnost reagovat a nakonec, vést k jednání o „dohodách o budoucnosti“ se zaměstnavateli, kterými se stanou, jak budou společně řešeny výzvy digitalizace. [23,24]

Mezi důležité poznatky z projektu „Arbeit 2020“ patří zejména následující skutečnosti [23]:

- Změny spojené se zaváděním moderních technologií jsou kontinuální a navazují na předchozí změny.
- Očekávání, že úroveň zaměstnanosti poklesne, nebylo potvrzeno. Zaměstnanost v německé výrobě obecně, i ve společnostech, kde byly realizovány případové studie, ve skutečnosti v posledních letech vzrostla, i když s přechodem od výroby k administrativním rolím a s pocitem nejistoty budoucího vývoje.
- Na realizovaných workshopech a seminářích byly pozorovány pouze minimální degradační účinky požadavků na dovednosti a kompetence. Zavádění inovativních technologií vyvolalo alespoň doposud nové požadavky na dovednosti a znalosti a podniky stále staví na kvalifikované práci. To však neznamená, že digitalizace nebude mít v budoucnu negativní dopad na dovednosti pracovníků.
- Společnosti zdaleka nereagovaly adekvátně na potřebu rozvíjet dovednosti a znalosti potřebné ke splnění nových a rostoucích požadavků.
- Bylo pozorováno zhoršení pracovních podmínek a pozorována rostoucí zátěž na pracovníky. Částečně to může souviset se zvýšením úrovně digitalizace a automatizace, vliv má i nedostatečný počet zaměstnanců, tvrdá nákladová opatření, tlaky v oblasti rozpočtování a častá přesčasová práce.
- Na realizovaných workshopech a seminářích s radami zaměstnanců bylo zjištěno, že největší obavy a největší současné ohrožení zaměstnanosti ve většině případů nesouviselo s digitalizací nebo technologiemi, ale spočívalo v jejich zkušenostech s konkurencí, možností přemístění operací a v několika případech s vážnými problémy u jejich zaměstnavatele.
- Jako velmi důležité se jeví „mapy digitalizace“ vypracované na každém oddělení podniku a analyzující jednotlivá pracoviště. Mapy byly vytvořeny ve spolupráci s odbornými konzultanty a poradci. Ukázaly se jako důležitý nástroj transparentně ukazující, jak digitalizace v praxi probíhá na úrovni pracoviště a jaké výzvy to představuje. Tímto způsobem mapy vytvořily základ, na kterém mohly podnikové rady získat znalosti a posoudit dynamiku technologických změn a jejich dopadů. Získané znalosti pak mohou pomoci při řízení budoucích opatření.

Celý projekt „Arbeit 2020“ vnímáme v mnohém jako inspirativní. Závěry, zkušenosti a výstupy (např. mapa digitalizace, články atd.) z projektu „Arbeit 2020“ mohou dle našeho názoru v mnohém pomoci s úspěšnou přípravou na budoucí změny, s úspěšnou přípravou obsahu kolektivních smluv nebo např. při realizaci procesu „partnerství“ v oblasti digitalizace, automatizace a robotizace, obecně procesu zavádění moderních technologií, který jsme popsali v této kapitole. Na webových stránkách projektu „Arbeit 2020“ [24] jsou k dispozici bližší informace o projektu, doprovodné materiály a i „mapa digitalizace“ v digitálním formátu. Stejně tak mohou být samozřejmě užitečné zkušenosti a znalosti i z jiných podobných projektů.

## 4 Dohoda o ochraně podmínek práce

Digitalizace, automatizace, robotizace a obecně moderní technologie samozřejmě přinášejí do našich pracovních životů výrazné změny. Je třeba si uvědomit, že kvalita pracovního života není zásadní jen pro samotného pracovníka, ale i pro jeho zaměstnavatele, protože se od ní odvíjí zejména produktivita a kvalita odvedené práce. Je dobře známo, že u pracovníků, kteří jsou spokojenější se svou prací, je méně pravděpodobné, že odejdou. Je také méně pravděpodobné, že sníží produktivitu firmy absentérstvím nebo presenteeismem (přítomnost v zaměstnání s nedostatečnou produktivitou v důsledku nekvalitních pracovních podmínek, nemoci, zranění atp.). V souvislosti s již zmiňovanými výraznými změnami, ke kterým dochází, je třeba kvalitu pracovního života a pracovní podmínky důsledně chránit, a to nejenom s cílem zajistit dostatečnou produktivitu nebo kvalitu práce, ale samozřejmě např. i zdraví zaměstnanců. [25,26,27,28]

V rámci ochrany pracovních podmínek se ve vazbě na moderní technologie zmiňují jako důležité mimo jiné tyto oblasti, které budou rozebrány dále:

- Vzdělávání
- Kvalita pracovních podmínek
- Organizace práce
- Odměňování pracovníků
- Kybernetická bezpečnost a nadměrná kontrola zaměstnanců
- Znevýhodněné skupiny pracovníků
- Ohrožení sociálního kontaktu

### 4.1 Vzdělávání (a zaměstnanost)

Vzdělávání představuje jeden z klíčových faktorů úspěchu v současné době digitální transformace, automatizace a robotizace. Umožňuje totiž jak zaměstnancům, tak podnikům úspěšně se přizpůsobit těmto změnám. Podniky díky tomu dostávají šanci zvyšovat produktivitu, zlepšovat pracovní podmínky nebo zdraví podniků a uspět tak ve vysoce konkurenčním globalizovaném tržním prostředí. Zaměstnanci si naopak mohou udržet své zaměstnání. Vzdělávání totiž umožňuje využívat příležitosti a vypořádávat se s výzvami, riziky a nástrahami, které digitální transformace, automatizace a robotizace přinášejí.

#### 4.1.1 Cíle a výzvy

Hlavním cílem vzdělávání je tedy připravit současnou i budoucí pracovní sílu na zavádění a využívání moderních technologií a předat jí potřebné znalosti a dovednosti. V této souvislosti existují dvě klíčové výzvy, kterým čelíme:

1. Určit, které (digitální) dovednosti a změny procesů je nutné zavést, a v důsledku toho vybrat a zorganizovat odpovídající vzdělávací opatření.

2. Usnadnit přístupu ke kvalitnímu a efektivnímu školení a rozvoji dovedností při respektování rozmanitosti a flexibility vzdělávacích systémů, které se liší podle podnikových oblastí.

Vzhledem k tomu, že pro pracovníky je důležité vzdělávání i z pohledu zaměstnanosti a udržení zaměstnání, tak dalším cílem je díky vzdělávání předcházet ztrátám pracovních míst a vytvářet nové příležitosti. Výzvou je v této souvislosti nastavení vhodné transformační strategie, která bude zaměstnanost podporovat.

#### **4.1.2 Klíčové zásady a pravidla**

Pro oblast vzdělávání a zaměstnanosti, tak jako pro jiné oblasti, existují vhodná klíčová pravidla a zásady, o kterých je vhodné uvažovat, hledat nad nimi mezi partnery (podnikem, zaměstnanci, ...) shodu a následně případně zvažovat jejich uvedení v dohodách či kolektivních smlouvách. Jednotlivé zásady a pravidla jsou rozebrány dále.

#### **Vzdělávání**

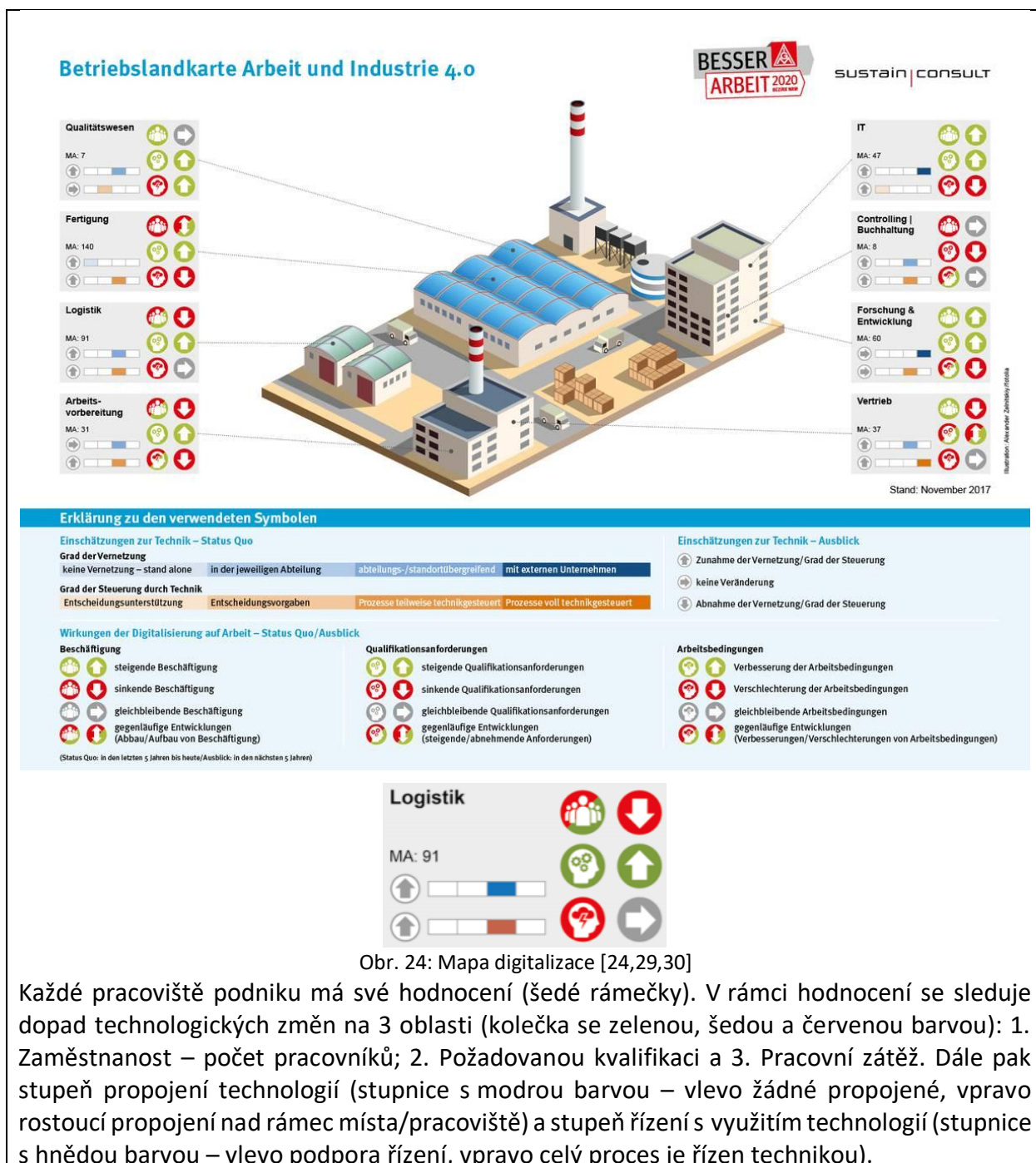
Mezi opatření, která je vhodné zvažovat v rámci vzdělávání patří [1,8,19,23,24]:

- Existuje společný zájem zaměstnavatelů a pracovníků přispívat k zvyšování kvalifikace a rekvalifikaci, což vede k úspěšným podnikům a vysoce kvalitním veřejným službám a vhodně kvalifikované pracovní síle.
- Závazek obou stran zvyšovat kvalifikaci nebo rekvalifikovat pracovníky, aby bylo možné využít příležitosti a vypořádat se s výzvami.
- Zástupce zaměstnavatelů a zaměstnanců by měli posoudit a identifikovat potřeby odborné přípravy spojené s digitalizací pro podnik nebo odvětví a jeho pracovní sílu. Sociální partneři mohou hrát podpůrnou roli pro podniky v jejich úsilí o vypracování plánů dovedností, aby vyhovovaly probíhajícím i budoucím změnám.

#### **Mapa digitalizace**

V souvislosti s předchozím bodem by mohla najít uplatnění např. mapa digitalizace, která byla vytvořena v rámci německého projektu „Arbeit 2020“ blíže shrnutého v předchozí části. Mapy digitalizace jsou vypracované na každém oddělení podniku a analyzují jednotlivá pracoviště. Jsou vytvořeny ve spolupráci s odbornými konzultanty a poradci a jsou transparentním nástrojem ukazujícím, jak digitalizace v praxi probíhá na úrovni pracoviště a jaké výzvy to představuje. Tímto způsobem mapy vytvořily základ, na kterém mohly podnikové rady získat znalosti a posoudit dynamiku technologických změn a jejich dopadů. Získané znalosti pak mohou pomoci při řízení budoucích opatření. Modelovou ukázkou mapy digitalizace je pak možné vidět na následujícím obrázku (Obr. 24).





- S ohledem na rychlost změn na trhu práce je nesmírně důležité pravidelné hodnocení stávajících dovedností pracovníků a identifikace a předvídání potřebných budoucích dovedností.
- Zajistit přístup ke školení a jeho uspořádání v souladu s různými národními a průmyslovými pravidly, školícími postupy a s přihlédnutím k rozmanitosti pracovních sil, možnostem financování, plánům rozvoje kompetencí, ... Je třeba jasně formulovat pravidla školení a podmínky účasti, a to i pokud jde o dobu trvání, finanční aspekty a angažovanost pracovníků.

- Pokud zaměstnavatel požádá pracovníka o účast na školení týkajícím se zaměstnání, které přímo souvisí s digitální transformací podniku, je školení placeno zaměstnavatelem nebo v souladu s kolektivní smlouvou nebo vnitrostátní praxí. Toto školení může probíhat interně nebo mimo pracoviště a probíhá ve vhodnou a dohodnutou dobu pro zaměstnavatele i pracovníka a pokud možno v pracovní době. Pokud školení probíhá mimo pracovní dobu, měla by být zajištěna odpovídající kompenzace.
- Zaměření na kvalitní a efektivní školení: To znamená poskytnout přístup k příslušnému školení reagujícím na zjištěné vzdělávací potřeby zaměstnavatele a pracovníka. Klíčovým aspektem v kontextu digitální transformace je zaškolení pracovníků, které jim umožní co nejlépe využívat zaváděné či zavedené digitální technologie.
- Uspořádání školení, která poskytují dovednosti, které by mohly podporovat mobilitu mezi odvětvími a v rámci nich.
- Interní nebo externí řešení validace školení.
- Fungování systémů, jako je práce na krátkou dobu, která za přesně stanovených okolností kombinuje zkrácení pracovní doby se školeními.
- Motivace zaměstnanců k účasti na školení by měla být podporována ve všech krocích procesu zvyšování kvalifikace. V této souvislosti je důležité zapojení sociálních partnerů na příslušné úrovni, jakož i personálních a liniových manažerů a zástupců zaměstnanců a podnikových rad.

Pečlivý návrh vhodných opatření v oblasti vzdělávání je velice důležitý, protože tato oblast bývá nedostatečně řešena, hodně podceňována a bývá jednou z oblastí, kde se šetří. To dokazují opět zjištění z projektu „Arbeit 2020“. Workshopy odhalily řadu problémů jako neprovedení systematického hodnocení potřeb školení, problematické plánování dalšího školení, v některých případech nebyly provedeny školení pro všechny klíčové oblasti, školení bylo nedostatečné, když byl představen nový software. Tyto deficity byly připsány zejména strategiím snižování nákladů společností. Náklady na školení a vzdělávání jsou bohužel jednou z prvních oblastí, kde se škrtá, když je třeba šetřit, což potvrzuje např. i výzkum z Velké Británie. Tato skutečnost však může následně ovlivnit i zaměstnanost v podniku. [23]

Důležité je si rovněž uvědomit, že fyzické a rutinní úkoly jsou nahrazovány stroji, zatímco intelektuální a sociální úkoly a používání ICT rostou. Nahrazování práce stroji rovněž může vést k intenzifikaci práce. S touto skutečností možná bude pro některé zaměstnance obtížné se vyrovnat a může to vytvářet psychický tlak a stres, z tohoto důvodu bude důležité se zaměřit i školení v této oblasti. [19]

## **Zaměstnanost**

Z hlediska zaměstnanosti by měla dohoda povzbuzovat partnery na příslušných úrovních, aby zavedly strategie digitální transformace ve smyslu partnerského přístupu. Sociální partneři by měli zvážit opatření na příslušných úrovních, aby zajistili, že dopad na zaměstnanost bude dobře očekáván a řízen a celá strategie bude podporovat udržení a tvorbu zaměstnání. Je zásadní konzultovat zavádění moderních technologií s pracovníky a jejich zástupci, aby bylo možné vybudovat důvěru v celý proces.

Mezi opatření, která je vhodná zvažovat v rámci zaměstnanosti patří [1,8,19]:

- Strategie by měly zajistit, aby zavedení digitálních technologií mělo prospěch jak pro podnik, tak pro pracovníky.
- Cílem strategií digitální transformace je předcházet ztrátám pracovních míst a vytvářet nové příležitosti, mimo jiné i pohledem na re-design pracovních míst.
- Zajistit podmínky pro digitální transformaci podniků, které vedou k vytváření pracovních míst, včetně závazku zaměstnavatelů zavádět technologie způsobem, který současně prospívá zaměstnanosti, produktivitě a pracovnímu obsahu a zlepšeným pracovním podmínkám.
- Podporovat přechody zaměstnanců v podnicích a v širším měřítku mezi podniky a odvětvími prostřednictvím investic do dovedností, které zajišťují aktualizaci dovedností a trvalou zaměstnatelnost pracovní síly a odolnost podniků.
- Rekvalifikace a zvyšování kvalifikace, aby pracovníci mohli za dohodnutých podmínek přejít na nová pracovní místa nebo se přizpůsobit přepracovaným pracovním místům v rámci podniku.
- Přepracování pracovních míst, aby pracovníci mohli zůstat v podniku v nové roli, pokud některé z jejich úkolů nebo jejich zaměstnání zmizí kvůli digitální technologii;
- Přepracování organizace práce, je-li to nutné, s ohledem na změněné úkoly, role nebo kompetence.
- Politika rovných příležitostí k zajištění toho, aby výsledkem digitální technologie byly výhody pro všechny pracovníky. Pokud digitální technologie přispívá k nerovnosti například mezi ženami a muži, musí se touto otázkou zabývat sociální partneři. Stejně tak to platí u nízko příjmových skupin, pro které může být problematické „digitální propojení“ s ohledem na nedostatek finančních prostředků.

#### 4.1.3 Osvědčené příklady

V následující části jsou opět k představeny osvědčené příklady řešení:

Tab. 2: Osvědčené příklady – dohoda o vzdělávání a ochraně pracovních míst

Subjekt/ Sektor	Řešení
SEAT (Španělsko)	V rámci kolektivní smlouvy mezi společností Seat a odbory se oba partneři dohodli, že aby bylo možné reagovat na potřeby vyžadované průmyslovým odvětvím, vytvoří společnost obecný model školení zaměřený na zaměstnance, kteří jej chtějí dobrovolně využít a který bude vyučován mimo pracovní dobu, ať už na začátku nebo na konci pracovního dne. Náklady na organizaci a realizaci školení ponese společnost, stejně jako náklady na stravování či přesun do místa školení. Cílem tohoto školení je získat vysoce kvalifikovaný a specializovaný personál v oblasti budoucích technologií a přejít tak k digitalizovanému a propojenému odvětví, které upřednostňuje konkurenceschopnost společnosti a účinnost průmyslových procesů v oblastech výzkumu a vývoje, managementu, výroby, marketingu, ... [31]

<p>Robert Bosh (Aranjuez, Španělsko)</p>	<p>V kolektivní smlouvě uzavřené pro roky 2015-2017 ve španělské pobočce společnosti Robert Bosch jsou mimo jiné uvedena následující ustanovení týkající se zaměstnanosti a vzdělávání:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ... v souladu s platnými předpisy je společnost zavázána a zaměstnanci přijímají – vhodné kroky k transformaci pracovníků, jejich přizpůsobení, použití vhodných sociologických a výcvikových technik novým produktivním potřebám, vše takovým způsobem, že nikdo se nestane „zastaralým“ v důsledku technického pokroku, čímž se snižuje riziko možné technologické nezaměstnanosti.</li> <li>2. S ohledem na potřebu restrukturalizace služeb a pracovních míst bude transformace dotčeného personálu řešena v tomto duchu: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Převádění pracovníků z nepřímých pozic na přímé pozice.</li> <li>• Přesun pracovníků z atypických pozic na pozice typické ve společnosti.</li> <li>• Školení těchto pracovníků v technikách jejich nových pozic.</li> <li>• Výcvik obecně veškerého personálu ovlivněného technickým pokrokem a organizací pro uspokojivé plnění jeho poslání.</li> </ul> </li> <li>3. Ti, kterých se transformace dotkne, neztratí dosaženou úroveň a ponechají si svůj základní plat a příplatky k pevnému platu, které měli, přičemž zbytek konceptů odměňování bude odpovídat tomu, co je stanoveno s ohledem na pozici, kterou obsazují.</li> <li>4. Proces přeměny bude prováděn školicími a psychologickými službami společnosti ve spolupráci se zástupci pracovníků společnosti. [32]</li> </ol>
<p>OTIS (Německo)</p>	<p>Společnost OTIS zabývající se vývojem, výrobou a prodejem výtahů, eskalátorů atd. v kolektivní smlouvě uznává, že neustálá kvalifikace zaměstnanců je nezbytná pro dlouhodobé zajištění konkurenceschopnosti a pro budoucí úspěch společnosti, a proto by nabídky na zvýšení kvalifikace pro zaměstnance měly být nabízeny na základě konzultačního procesu odsouhlaseného mezi zaměstnavatelem a radou zaměstnanců. Pokud se organizace práce s ohledem na koncept Průmysl 4.0 změní, mají dotčení zaměstnanci nárok na zvýšení kvalifikace, aby se zabránilo snižování počtu zaměstnanců a zajistila se zaměstnanost. [33]</p>
<p>Pojišťovací skupina (Španělsko)</p>	<p>Rámcová dohoda o transformaci a zaměstnanosti podepsaná v jedné španělské pojišťovně obsahuje první bod týkající se „školení a rozvoj pro transformaci“. Klíčovou myšlenkou je, že proces digitální transformace společnosti nemá vliv pouze na dynamiku zániku/vytváření pracovních míst, ale v zásadě na vývoj stávajících pracovních míst. Na základě těchto skutečností dohoda stanoví, že 50 % ročního rozpočtu na školení bude přiděleno na školení pracovníků v kritických dovednostech a znalostech, u nichž se očekává, že budou nezbytné pro zajištění budoucích produktů a služeb. [33]</p>
<p>BMPS (Itálie)</p>	<p>Dohoda sjednaná mezi zaměstnanci a Bankou Monte dei Paschi di Siena (BMPS) se rovněž zabývá vzdělávacími programy zaměstnanců s cílem přizpůsobit dovednosti změněným vnitřním a vnějším kontextům. Cílem</p>

	<p>rekvalifikace je posílit obchodní a zákaznickou podporu. Dohoda posiluje logiku diverzifikace a personalizace školení s využitím principu clusterů zaměstnanců (vrcholový management, management, střední management, jádro) a školení se zaměřují na oblasti, které clustery nejvíce potřebují, jako je například měření rizik. Rovněž zavádí důležité nové funkce zaměřené na usnadnění snadnějšího přístupu a následné použitelnosti školení prostřednictvím kombinace integrovaných nástrojů (učebna, online, webinář atd.) A metod uskutečňování (chráněný čas a použití v režimu „agilní práce“). [33]</p>
<p>HHLA (Německo)</p>	<p>Podniková rada HHLA (Hamburger Hafen und Logistik) přišla s podnikovým konceptem mnohonásobné kvalifikace. Koncept však výsledně uvítalo i vedení společnosti. Tento koncept se prosazoval zejména v dceřiné společnosti CTA spravující kontejnerový terminál Altenwerder, protože je zde vysoký stupeň automatizace. V CTA je možné získat více kvalifikací, místo dvou až sedm aktivit. Na jedné straně je cílem koncepce více kvalifikací, což by mělo zdravotní přínosy – dochází k omezení jednostranně stresujících činností doplněním dalších. Kromě toho existuje možnost zavést do pracovního procesu větší rozmanitost. Jak již bylo popsáno výše, někteří zaměstnanci hodnotí rutinu pracovních úkolů pozitivně. Nicméně zkušenosti zúčastněných aktérů však byly takové, že po dokončení kvalifikace na další pozici převládají pozitivní zkušenosti. Rutina je důležitá, ale neměla by vést k nudě. Na druhou stranu vícenásobná kvalifikace také chrání zaměstnance před možnou ztrátou zaměstnání, ke které může dojít nahrazením práce automatizací. Toto opatření má v konečném důsledku také výhody pro společnost. Kromě pozitivních zdravotních faktorů, které mají prospěch pro zaměstnance, je lze také flexibilněji využívat v různých zaměstnáních a lépe tak kompenzovat krátkodobá volná pracovní místa. Smysl více kvalifikací však nebyl na začátku všemi pochopen, protože nabídku další kvalifikace vnímali spíše jako uložení povinnosti než příležitost k dalšímu rozvoji, což ukázalo důležitost komunikace. [33]</p>
<p>Insurance Reale Group (Španělsko)</p>	<p>Dohoda zaměstnanců a pojišťovací skupiny Reale uznává, že školení je rozhodujícím faktorem pro zvýšení konkurenceschopnosti společnosti, přispívá k přizpůsobení se novým formám organizace práce a technologickým změnám a k rozvoji a inovacím v oblasti pojišťovnictví a ve zkratce umožňuje dosažení cílů společnosti. [31]</p>
<p>Orange (Francie)</p>	<p>V kolektivní smlouvě skupiny Orange, je mimo jiné vymezena oblast „Rovné podmínky“, která obsahuje tyto principy: Signatáři se zavazují zajistit, aby digitalizace „nikoho nevyřadila z pracovního procesu“. Prvním rizikem identifikovaným v dohodě je „digitální štěpení“. Dohoda zaručuje, že bude k dispozici společný základ znalostí plus čas potřebný k jejich získání, aby se zaměstnanec mohl stát plně nezávislým uživatelem digitálních nástrojů. Orange bude rozvíjet personalizované učení definované pomocí „digitální autodiagnostiky“, které umožní vypracovat hodnotící zprávu. Každý zaměstnanec tak bude schopen určit svou úroveň autonomie a využít různé dostupné metody rozvoje, včetně školení. Tyto testy budou prováděny na dobrovolné bázi a zástupcům zaměstnanců budou poskytnuty konsolidované</p>

výsledky. Dohoda rovněž vyzývá společnost, aby provedla přechod k řízené spolupráci, která by byla založena na větší míře důvěry. [22]
--

## 4.2 Kvalita pracovních podmínek

Využití moderních technologií významným způsobem ovlivňuje kvalitu práce a bezpečnost a ochranu zdraví při práci (BOZP), a to jak v pozitivním, tak bohužel i v negativním smyslu. Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci identifikovala výzvy, které digitalizace přináší pro fyzické a duševní zdraví pracovníků. Uvádějí se některé pozitivní aspekty používání nástrojů ICT jako např.:

- Práce na dálku může přispět k pracovní pohodě a kombinaci pracovního a soukromého života, může přispět i ke snížení rizik dopravních nehod.
- Používání ICT by také mohlo pomoci omezit práci lidí v nebezpečném prostředí nebo je lépe chránit automatizováním nebezpečných a / nebo monotónních opakujících se úkolů.
- Můžeme vidět i nepřímé výhody v podobě efektivnějšího sdílení dobré praxe v oblasti BOZP, poskytování kvalitního školení, vedení a sdílení záznamů o porušení bezpečnosti.

Existuje však také značný počet negativních dopadů a rizikových oblastí souvisejících se zaváděním moderních technologií, které Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci identifikovala. Využití ICT prostředků je často spojeno s fyzickou nečinností, což přináší několik rizik:

- Používání počítačů a automatizovaných systémů při práci vede k pevnému držení těla a fyzické nečinnosti. Ta může přinést zvýšená zdravotní rizika, jako jsou ischemická choroba srdeční, nadváha nebo obezita, určité druhy rakoviny a psychologické poruchy, jako je deprese a úzkost.
- Dalším důležitým rizikem pro fyzické zdraví je kombinovaná expozice směsi environmentálních stresorů, které společně zvyšují rizika muskuloskeletálních poruch, hlavní příčiny nemoci a pracovní neschopnosti.
- Zařízení mohou potenciálně představovat zdravotní a bezpečnostní rizika spojená s vystavením elektromagnetickým polím.
- V podnicích je sice často na vysoké úrovni řešena centrální správa mobilních zařízení, ale ergonomické aspekty často regulovány nejsou. Zejména v případě zařízení s malými displeji může např. docházet k namáhání očí, svalovému napětí nebo posturálních problémů. Obecně rostou rizika muskuloskeletálních poruch.
- S ohledem na rostoucí složitost nových zařízení nebo přesun ke stanovištím a pracovištím pro vzdálené řízení (roste např. počet sledovaných monitorů – parametrů, ovládaných panelů atp.) hrozí i v těchto případech nedostatečná ergonomičnost. Kromě muskuloskeletálních poruch však může vznikat např. i nebezpečí pomalejší či špatné reakce pracovníků.
- Podobná situace se týká i IT systémů jako celku včetně softwaru. Např. u softwaru se v minulosti ergonomičností příliš nikdo nezabýval, protože byly na první místo kladeny

převážně jiné faktory jako kompatibilita, funkčnost, cena atp. Podle švédského průzkumu z roku 2013, pracuje s počítačem 78 % Švédů a z toho 45 % s počítačem pracuje více než půl dne a 20 % jej využívá celý den. V rámci stejné studie bylo dokonce při provádění kontrol IT systémů z pohledu bezpečnosti práce zjištěno, že v 77 % případů je vyžadována nějaká forma zlepšení nebo plán aktivit zaměřený na další aktualizaci nebo proces nákupu nového systému.

[19,23,34,35,36,37]

Rovněž jsou identifikována vznikající významná psychosociální rizika. Flexibilní pracovní vzorce a ekonomika 24/7 mohou vést k tomu, že pracovníci budou čelit rostoucí pracovní zátěži a složitosti úkolů. Pracovní podmínky jsou také významně ovlivňovány snahou o vysokou úroveň využití drahých zařízení a technologií, což může často vést k nadměrné pracovní době. Zaměstnanci se rovněž dostávají pod tlak v souvislosti s řešením softwarových problémů nebo v důsledku řízení velkého množství špatně integrovaných systémů. V důsledku nahrazování osobní komunikace tou virtuální mohou vznikat pocity izolace (blíže viz další část studie). Finálně může být stále obtížnější dosáhnout dobré rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem, částečně díky pracovnímu tlaku, ale také díky syndromu „strachu ze ztráty“. V důsledku toho existuje nebezpečí, že pracovníci mohou trpět stresem a „vyhořením“ a také čelit zvýšeným emocionálním požadavkům, včetně násilí, obtěžování a šikany. V jednom z britských výzkumů z posledních let se uvádí, že více než 50 % pracovních absencí ve Velké Británii je způsobeno stresem v práci. [19,36]

Zavádění moderních technologií rovněž může vést ke změně stylu práce a jiné organizaci práce. Na tuto skutečnost je třeba se připravit a poskytnout pracovníkům odpovídající školení (viz problematika vzdělávání), dát pracovníkům dostatek času na toto školení a na adaptaci na nové podmínky práce. [19,23]

V souvislosti s rostoucím využíváním moderních technologií, obzvláště IT systémů je třeba řešit jejich funkčnost a dostupnost, která rovněž významně ovlivňuje kvalitu pracovních podmínek. V jednom z britských výzkumů z posledních let se uvádí, že více než 25 % pracovníků mělo problémy s jejich počítačem minimálně jednou týdně. Důležitá je i dostupnost pracovních dat. [36]

Významný dopad na práci bude mít i využívání umělé inteligence, strojového učení a automatizace procesů. Zatímco tyto systémy mají cenný potenciál pro zvýšení produktivity podniku a blahobytu pracovní síly a lepšího rozdělení úkolů mezi lidmi, mezi různými částmi podniku a mezi stroji a lidmi, je také důležité zajistit, aby systémy a řešení neohrožovaly bezpečnost, zlepšovaly pracovní podmínky, lidské zapojení a pracovní kapacitu. Měla by být zaručena kontrola lidí nad stroji a umělou inteligencí na pracovišti a měla by podporovat používání aplikací robotiky a umělé inteligence při respektování a dodržování bezpečnostních předpisů a bezpečnostních kontrol. [1]

#### 4.2.1 Cíle a výzvy

Nedostatečná opatření v této oblasti mohou opět vést u pracovníků např. k psychosociálním či v některých případech i k fyzickým problémům. V důsledku špatné adaptace může např. hrozit i nebezpečí špatných pracovních rozhodnutí. Rovněž ale mohou špatně nastavená opatření vést k nízké produktivitě či nekvalitní práci. Případně mohou vznikat další rizika.

Cílem je tedy v této souvislosti nastavit pravidla a opatření tak, aby byla zajištěna zejména bezpečnost a ochrana zdraví při práci a dále zejména aby měli pracovníci k dispozici kvalitní pracovní podmínky v podobě funkčních zařízení a dostupnosti pracovních dat.

#### 4.2.2 Klíčové zásady a pravidla

Mezi opatření, která je vhodné zvažovat v rámci kvality pracovních podmínek můžeme zařadit:

- Před implementací nových technologií, IT systémů, pracovišť, zařízení atd.
  - Provedení vyhodnocení. V této souvislosti je možné vytváření obdobných map, jako je mapa digitalizace zmíněná v předchozí části studie.
  - Zapojit odpovídající zaměstnance, jako např. uživatele, vývojáře IT, ...
  - Zaměřit se na potenciální bezpečnost, dopady na zdraví, použitelnost, funkčnost, ovlivnění způsobu práce. Zda bude nový IT systém řídit naši práci, jaké jsou skutečné potřeby, jak můžeme zajistit, aby systém reagoval na naše potřeby.
- U stávajících technologií, IT systémů, pracovišť, zařízení atd.
  - Provedení vyhodnocení. V této souvislosti je možné vytváření obdobných map, jako je mapa digitalizace zmíněná v předchozí části studie.
  - Zapojit odpovídající zaměstnance, jako např. uživatele, vývojáře IT, nákupčí systému, ...
  - Zaměřit se na mapování kolik jich je, jaká je jejich bezpečnost, dopady na zdraví, jak interagují, jaké jsou problémy při využívání, zda jsou pracovníci dostatečně proškoleni, jaké jsou postupy a co se děje při chybě či havárii, zda jsou k dispozici systémy pro sledování a řízení.
- V rámci nasazení systémů umělé inteligence, strojového učení, automatizace procesů
  - Partneři by měli uznat důležitost využití těchto technologií a měli by aktivně prozkoumávat potenciál ke zvýšení produktivity podniku a blahobytu pracovní síly, včetně lepšího rozdělení úkolů, rozšířené kompetence rozvoj a pracovní kapacity, snížení expozice škodlivým pracovním podmínkám.
  - Tyto technologie by měly být zákonné, spravedlivé, transparentní, bezpečné a zabezpečené a v souladu se všemi příslušnými zákony a předpisy, jakož i základními právy a nediskriminačními pravidly.
  - Měly by být robustní a udržitelné, a to jak z technického, tak sociálního hlediska.

[1,18,36]

### 4.3 Organizace práce

Digitální technologie v posledních letech čím dál více umožňují práci zaměstnanců takřka odkudkoliv. Díky chytrým mobilním telefonům, tabletům, lehkým a výkonným notebookům,



rychlému pevnému i mobilnímu internetu, cloudovým aplikacím a komunikačním či jiným prostředkům již nemusí být zaměstnanci neustále přítomni na pracovišti, ale mohou svou práci vykonávat i na cestách nebo z domova. Díky této skutečnosti se bohužel rozšířil problém „neomezené“ dostupnosti zaměstnanců mimo pracovní dobu, o víkendech a svátcích. A vzhledem k tomu, že mnoho řešených podnikových problémů „nezná odkladu“, je této skutečnosti mnohdy zneužíváno. Je sice pravdou, že některým zaměstnancům pracovní a osobní život silně splývá, a tak jim tato situace nevadí, je však třeba si uvědomit, že každý ze zaměstnanců by měl mít právo na v rámci rozumných mezí sebeurčení života a práce. Navíc, byť to lidé, kterým osobním a pracovní život splývá tak mnohdy nevnímají, tak nedostatečný pracovní odpočinek má negativní vliv na jejich pracovní výkon a v konečném důsledku může vést i k zdravotním problémům. Moderní technologie mají také významný vliv na zrychlování práce, což může vést a často vede k větší intenzitě vykonávané práce. [19,35]

Dalším problémem, který úzce souvisí s problémem neomezené dostupnosti je skutečnost, že zaměstnanci jsou čím dál častěji vázáni cílovými dohodami. Jejich práce tak vlastně není omezená časem, ale výsledky práce. Tímto způsobem se sice automaticky zvyšuje schopnost řídit vlastní práci a zvyšuje se mnohdy i flexibilita pracovníka přecházet mezi osobním a pracovním životem, ale za jakou cenu? Roste totiž mnohdy stres, nebezpečí přetížení neomezenou prací bez odpočinku, cenou je i pracovní pohotovost nebo neplacené přesčasy. Tyto skutečnosti již mnohdy nejsou jakkoliv řešeny v rámci pracovních nebo kolektivních smluv. [19,35]

Stejně jak mluvíme o negativním přínosu digitálních technologií ve spojení s organizací práce, musíme vyzdvihnout i jejich pozitivní přínos. Digitální technologie dovolují a významným způsobem usnadňují práci z domova tam, kde bychom si to v minulosti mnohdy nedovedli ani představit, což významně přispívá k lepšímu sladění soukromého a pracovního života. Nicméně i tuto oblast je třeba vhodným způsobem v dohodách – kolektivních smlouvách vymežit.

V souvislosti s organizací práce v době digitální transformace je třeba rozšířit spolurozhodování pracovníků nad jejich pracovním životem a zakotvit je do kolektivních smluv a podnikových předpisů. Je třeba dát pracovníkům v rozumné míře určitou individuální svobodu při určování času, místa a organizace práce a chránit tak pracovníky před nadměrným odstraňováním pomyslných hranic mezi flexibilitou a intenzifikací práce. Zároveň je vhodné, tam, kde to dříve nebylo možné, dát pracovníkům větší flexibilitu při volbě místa jejich práce. Bezpochyby je třeba dodat, že existují cesty a nástroje, jak vše správně vymežit. Příkladem může být prostě jen vhodnější vymezení pracovní doby např. v podobě využití pružné pracovní doby a její pevné zakotvení v pracovní smlouvě.

#### **4.3.1 Cíle a výzvy**

Přítomnost, případně zavedení moderních technologií na pracovištích může poskytnout mnoho nových příležitostí a možností pružně organizovat práci ve prospěch zaměstnavatelů a pracovníků. Současně to může vytvářet rizika a výzvy týkající se vymezení práce a osobního času v pracovní době i mimo ni. V této souvislosti je tedy v zájmu zaměstnavatelů a pracovníků, aby v případě potřeby přizpůsobili organizaci práce probíhající transformaci vyplývající z používání moderních technologií.

#### 4.3.2 Klíčové zásady a pravidla

Mezi zvažovaná opatření můžeme zařadit následující [1,18]:

- Povinnost zaměstnavatele zajistit bezpečnost a zdraví zaměstnanců ve všech aspektech souvisejících s prací. Aby se zabránilo možným negativním dopadům na zdraví a bezpečnost pracovníků a na fungování podniku.
- Je třeba se zaměřit na zajišťování bezpečného a zdravého pracovního prostředí prostřednictvím systému definovaných práv a povinností.
- Respektování pravidel pracovní doby a pravidel teleworkingu a pravidel mobilní práce.
- Poskytování pokynů a informací pro zaměstnavatele a pracovníky o tom, jak respektovat pravidla pracovní doby a pravidla teleworkingu a mobilní práce, včetně toho, jak používat digitální nástroje, např. e-maily, včetně rizik přílišného propojení, zejména z hlediska ochrany zdraví a bezpečnosti.
- Mít jasno v zásadách a dohodnutých pravidlech používání digitálních nástrojů pro soukromé účely během pracovní doby.
- Závazek vedení k vytvoření kultury, která se vyhne kontaktu mimo pracovní dobu.
- Organizace práce a pracovní vytížení, včetně počtu zaměstnanců, jsou klíčové aspekty, které je třeba společně identifikovat a vyhodnotit.
- Dosažení organizačních cílů by nemělo vyžadovat připojení mimo pracovní dobu. Při plném dodržování právních předpisů a ustanovení o pracovní době v kolektivních smlouvách a smluvních ujednáních není pracovník povinen kontaktovat zaměstnance při jakémkoli dodatečném mimopracovním kontaktu (např. při obdržení emailu mimo pracovní dobu).
- V případě nutnosti mimopracovního kontaktu musí zaměstnanec obdržet odpovídající náhradu za odpracovaný čas navíc.
- Stanovení varovných a podpurných postupů za účelem nalezení řešení a ochrany před újmou pracovníků za to, že nejsou v kontaktu.
- Pravidelné výměny informací o pracovní zátěži a pracovních procesech mezi manažery a zaměstnanci a jejich zástupci.
- Prevence izolace v práci.
- Další vhodná opatření k zajištění souladu s principy zde uvedenými

#### 4.3.3 Osvědčené příklady řešení

Uvedme opět několik osvědčených příkladů řešení problému v podobě neomezené práce, respektive pracovní doby.

Tab. 3: Osvědčené příklady – dohoda o organizaci práce 1

Subjekt/ Sektor	Řešení
France Télévision (Francie)	Tento příklad by se dal nazvat jako Vyjednávání práva na odpojení a pochází z Francie, kde začaly diskuse o právu na odpojení již počátkem roku 2010. V roce 2013 národní meziprofesionální kolektivní smlouva naznačovala, že právo na „odpojený čas“ je jedním z možných způsobů sladění pracovního a rodinného

	<p>života. Toto řešení již bylo v některých podnicích dokonce implementováno. V roce 2016 byla realizována revize zákoníku práce, kde se nově objevilo i právo odpojit se od všech pracovníků. To zahrnuje povinnost každé společnosti s 50 a více zaměstnanci vyjednat „používání ICT“, aby bylo zajištěno dodržování doby odpočinku a dovolené pracovníků a jejich osobního a rodinného života. S ohledem na skutečnost, že ve Francii existuje velké množství pracovních předpisů, jsou přesné podrobnosti provádění ponechány na konkrétních jednáních. Zákon stanoví, že okolnosti, za kterých zaměstnavatelé mohou nebo nemohou požadovat, aby pracovníci byli k dispozici pro zodpovězení telefonů nebo pro odpovídání na e-maily nebo jiné elektronické zprávy mimo pracovní dobu nebo v době odpočinku mezi pracovními dny, mají být povinným tématem kolektivního vyjednávání na podnikové úrovni. Pokud se zaměstnavatelé a odbory nemohou dohodnout, je zaměstnavatel povinen po konzultaci s radou zaměstnanců nebo zástupci zaměstnanců vypracovat chartu, která stanoví, jak bude uplatněno právo na odpojení. Široce oceňovaná kolektivní smlouva z roku 2017 mezi veřejnoprávním vysíláním France Télévision, konfederací odborových svazů a odbory zahrnuje právo na okamžité odpojení. V souladu se stávajícími pravidly pro pracovní pohotovost je kolektivní smlouva zárukou, že žádný zaměstnanec nebude povinen reagovat na e-maily nebo jiné zprávy mimo řádnou pracovní dobu, a výslovně stanoví, že proti zaměstnanci nelze podniknout žádné disciplinární kroky. Pokud je nutné kontaktovat zaměstnance mimo pracovní dobu, musí být kontakt odůvodněn prokazatelnou naléhavostí nebo mimořádnou důležitostí dané záležitosti. Další související ustanovení doporučují zaměstnancům vypnout svá zařízení mimo běžnou pracovní dobu a zajistit, aby všechny e-maily psané v osobním čase byly zasílány pouze během pracovní doby. [21,38,39]</p>
<p>Stát (Itálie)</p>	<p>Podobná situace jako ve Francii nastala i v Itálii, kde parlament v květnu 2017 schválil zákon č. 81/2017 upravující podmínky zaměstnanosti vztahující se na „práci založenou na mobilních technologiích“. Zákon zavádí koncept „inteligentní práce“ jako pracovního režimu vázaného spíše na cíle nebo kroky, než na předem stanovený pracovní čas a prostor, který má zvýšit konkurenceschopnost a podpořit sladění pracovního a soukromého života. Konkrétní ujednání týkající se „inteligentní práce“ musí být dohodnuta prostřednictvím individuálních dohod, které stanoví následující: pravidla výkonu práce mimo kancelář; metody pro zajištění kontroly a disciplinární pravomoci zaměstnavatele; pracovní nástroje používané zaměstnancem; opatření zajišťující odpočinek a právo na odpojení. [19,40]</p>
<p>BMW (Německo)</p>	<p>Pokud jde o dohody na úrovni společnosti týkající se „práva na odpojení“, některé příklady byly implementovány i v řadě významných automobilových společností v Německu, kde byly uzavřeny dohody na úrovni mezi odbory a zaměstnavateli. V lednu 2014 dosáhla německá automobilka BMW se svou závodní radou dohody, která stanoví, že všichni zaměstnanci mohou zaznamenat čas strávený prací mimo provozy zaměstnavatele jako pracovní čas, což otevírá možnost kompenzace přesčasů za čas, který zaměstnanci stráví reakcí na e-maily po skončení jejich běžného pracovního dne. Kromě</p>

	toho se zaměstnancům doporučuje, aby se se svými nadřízenými dohodli na pevných „dobách dostupnosti“. [19,41]
Daimler (Německo)	Stejně tak německý výrobce automobilů Daimler představil novou politiku, která zaměstnancům umožňuje nastavit jejich e-mailovou schránku na „prázdninový režim“ během dovolené; tento software umožňuje automatické mazání všech příchozích e-mailů během období dovolené. Odesílatel obdrží automatickou odpověď s uvedením, že během daného období budou e-maily mazány a během tohoto období bude vyzván, aby kontaktoval jiného zaměstnance. [19,41]
Bosch (Německo)	Jako další osvědčený příklad snad můžeme uvést inovativní kolektivní smlouvu mezi společností Bosch a odbory IG Metall. Souvisí s touto oblastí sice jen do určité míry, ale je dle našeho názoru ve vazbě na ni v mnohém inspirativní. Jedná se o příklad z roku 2018 z Německa. Místo outsourcingu nového oddělení Connected Mobility Solutions jako nezávislého startupu, který by se zabýval službami zaměřenými na mobilitu, vyjednala společnost Bosch s IG Metall inovativní kolektivní smlouvu, která by měla sloužit i jako možné řešení do budoucna v rámci jiných částí společnosti Bosch. Od roku 2019 se přibližně 300 zaměstnanců nového oddělení Bosch bude moci rozhodnout pracovat 35, 38 nebo 40 hodin týdně. Zaměstnanci se mohou sami rozhodnout, kdy a kolik budou pracovat. Místo skupin s pevným platem existují platová pásma. Kromě toho bude mít každý zaměstnanec k dispozici rozpočet na školení. Zaměstnanci také budou moci absolvovat každé dva roky komplexní kontrolu zdravotního stavu, což je výhoda obvykle vyhrazená pro manažery. Vyjednaná kolektivní smlouva vychází z běžných smluv s IG Metall, ale nabízí větší flexibilitu, svobodu a sebeurčení pro zaměstnance. Touto kolektivní smlouvou je vytvářen správný rámec. Na druhou stranu dochází ke středu dvou světů. V některých oblastech existuje po celém světě jen hrstka specialistů, a získat je a udržet si je, je jedna velká výzva. Společnost může ztratit konkurenceschopnost prostřednictvím kolektivní smlouvy a souvisejících omezení. [42,43]
Orange (Francie)	Dohoda telekomunikační skupiny Orange z roku 2016 o opatřeních doprovázejících její digitální transformaci obsahuje 4 klíčové oblasti, zde se zastavíme u dvou (ostatní informace viz předchozí část studie). Dohoda ukazuje, že vedení společnosti Orange uznalo riziko trvalého připojení zaměstnanců, což vede ke zvýšení pracovní zátěže a zkrácení doby odpočinku, což může být škodlivé pro zdraví a bezpečnost na pracovišti. Ve vybraných oblastech jsou obsaženy mimo jiné tyto zásady a pravidla: Právo na odpojení – Dohoda stanoví, že „dodržování soukromého života a právo na odpojení jsou považovány za základní práva společnosti Orange“. Jde o ochranu zaměstnanců před „rušivými praktikami“ (jako jsou e-maily, SMS nebo služby rychlých zpráv) „kdykoli ve dne nebo v noci, o víkendu, ve dnech volna nebo během školení“ pocházející od manažerů, ale také od svých kolegů, ... Dohoda stanovuje automatické mechanismy, jako je například zastavení serverů, k ochraně soukromého života zaměstnanců. Aby zaměstnanci nebyli vystaveni psychosociálním rizikům nebo čelili paradoxní situaci, společnost Orange doporučuje zaměstnancům, aby nepoužívali svou

	<p>e-mailovou službu nebo jiné komunikační nástroje v době odpočinku nebo ve dnech volna. Aby nedocházelo k bombardování zaměstnanců e-maily, organizují manažeři také období, kdy budou zaměstnanci povzbuzováni, aby spolu hovořili. Zaměstnanci jsou rovněž vyzváni, aby si vyhradili období, kdy nebudou službu elektronických zpráv používat během pracovního dne, například během schůzek nebo k usnadnění soustředění.</p> <p>Nadměrná spotřeba – V rámci preventivních opatření dohoda poskytuje zaměstnancům dobrovolně příležitost nechat si každý rok zaslat „kvantitativní osobní zprávu o využívání digitálních prostředků“. Kolektivní zprávu lze také předat týmu za účelem zjištění „denní nadměrné spotřeby“ nebo neobvyklého používání digitálních nástrojů večer nebo o víkendech. Všichni zaměstnanci odpovědní za bezpečnost a ochranu zdraví na pracovišti budou od nynějška do roku 2018 proškoleni, aby mohli odhalit rizika spojená s nevhodným používáním těchto nástrojů (jako je určení problémů nebo hyperkonektivita). Byla naplánována opatření zaměřená na podporu správného používání digitálních nástrojů, například den bez e-mailu nebo vyskakovací okna, která připomínají základní pravidla, s otázkami jako: „Chystáte se odeslat e-mail ve 23:00, nebylo by možné jej odeslat v normální pracovní době?“. [22]</p>
<p>Pôle emploi (Francie)</p>	<p>Pôle emploi je francouzská státní agentura, která se zaměřuje na registraci nezaměstnaných a pomáhá jim s hledáním práce a poskytuje finanční podporu. I tato agentura se v roce 2017 rozhodla upravit ve spolupráci s odbory využívá nástrojů digitální komunikace v rámci kolektivních smluv. Klíčové zásady jsou uvedeny dále. Jakýkoli zaměstnanec nepřítomný po dobu delší než 5 dnů (dovolená, školení atd.) je požádán, aby si aktivoval zprávu o nepřítomnosti oznamující odesílateli, že zpráva nebude zpracována. Pro usnadnění se Pôle Emploi zavazuje do systému načíst univerzální zprávu. Aby se pracovník po návratu mohl věnovat zprávám, které dorazily, první půlden se neúčastní schůzek s klienty, pokud to naléhavě nevyžaduje jiný úkol. Pracovník kontaktovaný mimo pracovní dobu, pracovní dny nebo v době dovolené není povinen reagovat, s výjimkou případů vyšší moci. Při dodržení podmínek stanovených v dohodě nemůže být za takové jednání uložena sankce. Vedoucí se musí zdržet, s výjimkou případů vyšší moci, kontaktování pracovníků nebo zasílání osobních zpráv mimo pracovní dobu, během svátků,... Za účelem zvýšení povědomí o dobách odpočinku zaměstnanců přijme agentura (pokud je to technicky možné) opatření týkající se zpráv zasílaných mezi 20:00 a 7:00 pro odesílatele i příjemce: odesílateli bude zaslán zpětný e-mail s připomínkou, že jeho zpráva byla odeslána mimo obvyklou pracovní dobu a že nemůže očekávat okamžitou odpověď svého partnera (partnerů) a že pouze naléhavost může ospravedlnit odeslání e-mailu mimo obvyklou pracovní dobu; pro příjemce bude přijatý e-mail obsahovat poznámku označující, že mu byla zpráva odeslána mimo běžnou pracovní dobu, a že proto není povinen na ni odpovědět a / nebo podle ní jednat před zahájením svého dalšího pracovního dne.</p>

	V zájmu zajištění většího povědomí o těchto postupech se strany dohody, že po jednom roce uplatňování této dohody bude provedeno vyhodnocení e-mailů zasílaných mimo pracovní dobu. [19]
--	--

Na závěr ještě doplňme i jeden z úspěšných příkladů, jak byla umožněna práce z domova a byla nastavena základní pravidla pro její využití:

Tab. 4: Osvědčené příklady – dohoda o organizaci práce 2

Subjekt/ Sektor	Řešení
Pôle emploi (Francie)	Pôle emploi v rámci kolektivní smlouvy zmíněné výše vymezila i pravidla práce na dálku a to po experimentu provedeném v letech 2015–2016 v 7 svých zařízeních. Cílem bylo usnadnit zaměstnancům spojení pracovního a osobního života. Tento režim je otevřen všem, kteří mají zájem, s výhradou následujících kritérií způsobilosti: pracovník musí pracovat alespoň 3 roky na dobu neurčitou v Pôle Emploi, musí pracovat alespoň 80 % plného pracovního úvazku, dále musí být splněny nezbytné praktické podmínky (např. odpovídající pojištění domácnosti, pokrytí internetem a telefonem, dodržování předpisů (např. užívání elektrických přístrojů) atd.), musí mít souhlas jejich vedoucího. Práce na dálku je otevřena pouze pro činnosti, které jsou kompatibilní s touto formou organizace, které nevyžadují úzkou manažerskou podporu, které lze provádět vzdáleně po dobu alespoň jednoho dne. Agentura poskytuje a udržuje zařízení potřebné pro práci na dálku a nese náklady přímo vyplývající z výkonu práce na dálku. Možnost práce na dálku je k dispozici maximálně dva pevně stanovené dny v týdnu pro pracovníky (včetně manažerů), kteří nevykonávají dohled. U zaměstnanců bez dozoru (včetně manažerů), jejichž pracovní doba je rovna 80%, je práce na dálku možná po dobu jednoho pevně stanoveného dne v týdnu. Pro nadřízené je práce na dálku možná jeden den v týdnu, rozdělená na dva půldny, které lze naplánovat odlišně každý týden. [19]
Generali Group (Španělsko)	Obě strany uznávají, že teleworking je jednou z inovativních forem organizace a výkonu práce odvozených z pokroku v oblasti nových technologií, které umožňují realizaci pracovní činnosti mimo provozovny společnosti. V důsledku toho mohou po předchozím informování a konzultacích s odborovými svazy skupiny společnosti skupiny zavést systém nebo režim teleworkingu. Při tom musí být respektováno: ustanovení článku 13 statutu pracovníků o práci na dálku a článku 20 obecné úmluvy o práci na dálku, jakož i následující kritéria: (i) Dobrovolná a reverzibilní povaha práce na dálku, a to jak pro zaměstnance, tak pro společnosti ve skupině. ii) Rovná práva, zákonná i konvenční, pracovníků na dálku s ohledem na srovnatelný personál pracující v zařízeních společnosti. (iii) Pohodlí regulace aspektů, jako je soukromí, důvěrnost, prevence rizik, zařízení, školení atd. Na tyto účinky odkáže obsah „Prohlášení o práci na dálku“, podepsaný evropskými sociálními partnery v pojišťovacím sektoru 10. února 2015 a prohlášení podepsané Generali s Evropskou radou zaměstnanců ze dne 16. května 2017 o podpoře práce z domova. [31]

<p>BMPS (Itálie)</p>	<p>V Bance Monte dei Paschi di Siena byla v roce 2017 na základě dohody mezi společností a odbory zahájena experimentální fáze pro zavedení takzvané „agilní práce“ (práce na dálku z domova). „Agilní práce“ je poskytována maximálně jeden den v týdnu a pracovníci mají přístup k agilní práci na základě dobrovolnosti s předchozím povolením a pomocí IT nástrojů poskytovaných společností. Tato příležitost je však k dispozici pro omezený počet pracovníků: pro ty, kteří pracují v back office a v obecných řídicích činnostech v ústředních strukturách, ale není poskytována těm, kteří pracují v územních pobočkách (mají „agilní práci“ poskytovánu jen několik dní v roce pro online školení z domova). [44]</p>
<p>Insurance Reale Group (Španělsko)</p>	<p>Kolektivní smlouva (2017–2020) podepsaná ve španělské pojišťovací společnosti Reale se také věnuje práci na dálku. Dohoda uznává práci na dálku jako způsob, jak upřednostnit rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem. Práce na dálku se povoluje na základě následujících zásad a kritérií:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dobrovolná zásada, jak pro pracovníky, tak pro společnost.</li> <li>• Princip reverzibility jak pro pracovníky, tak pro společnost.</li> <li>• Zásada rovnosti s ohledem na pracovníky, kteří vykonávají své povinnosti v zařízeních společnosti.</li> <li>• Kritéria přizpůsobení funkci, to znamená, že práci lze provést prostřednictvím teleworkingu. [44]</li> </ul>

#### 4.4 Odměňování pracovníků

Samozřejmě s výkonem práce úzce souvisí i odměňování pracovníků, které bylo vždy komplikované. Nicméně s ohledem na změny, ke kterým dochází, se dle našeho názoru, byť si to mnozí zaměstnanci možná až tak neuvědomují, stává čím dál problematičtější. Kromě toho, co bylo zmíněno již výše, že s digitálními technologiemi se významně rozšiřuje neomezenost práce a dochází k rozšiřování cílových pracovních dohod, které vlastně nejsou omezené časem, ale výsledky práce, se vyskytují ještě další faktory, které odměňování komplikují. Jedná se mimo jiné o práci z domova, u které je obtížné sledovat, jak dlouho zaměstnanci v reálu trvá splnění jeho úkolů. A zejména pak dochází ke změně v charakteru práce, která je vykonávána čím dál více v komplexních pracovních týmech, v některých případech je silně založena na know-how a znalostech pracovníků, využívá digitálních pracovních prostředků a silného sdílení výstupů práce, respektive vykonané práce. Zaměstnanci navíc čím dál častěji pracují paralelně na stejném výstupu (modelu, souboru, programu, ...). Díky působení všech těchto a dalších faktorů tedy vzniká oproti minulosti ještě větší problém s objektivizací a měřitelností pracovního výkonu, vynaložených znalostí nebo zapojení zaměstnanců do práce často navíc komplikovaný s ohledem na reálně vynaložený čas. [45]

U vynaložených znalostí bychom snad mohli konstatovat, že dochází k jejich vzájemné výměně, byť ani toto konstatování není zcela spravedlivé. Mohli bychom využívat různých automatických prostředků pro sledování práce zaměstnanců nebo prováděných změn nad výstupy, na druhou stranu tomu by se mnozí pracovníci bezpochyby bránili a je obecně otázkou, zda to je žádoucí. Dalším problémem je skutečnost, že tato řešení by vyžadovala další lidský kapitál, který by prováděl vyhodnocení záznamů z těchto prostředků. Dle našeho názoru se tedy jedná o jednu

z oblastí, kterou je velmi obtížné ošetřit v rámci kolektivních smluv. Nabízí se tedy otázka, zda není lepší hledat různá flexibilní řešení v jádru spíše pozitivnějšího a motivačnějšího charakteru.

#### **4.4.1 Cíle a výzvy**

Cílem je zajistit objektivní a spravedlivé odměňování pracovníků

#### **4.4.2 Klíčové zásady a pravidla**

Mezi klíčová opatření, zásady, principy a pravidla můžeme zařadit např.:

- Vytvoření platových pásem.
- Odměňování zohledňující sebehodnocení zaměstnancem.
- Nárok na příspěvek na školení.
- Možnost volby počtu pracovních hodin.
- ...

#### **4.4.3 Osvědčené příklady**

Pro tuto oblast sice nemáme k dispozici žádný přímo osvědčený příklad řešení, ale může vyjít z některých již uvedených. Příkladem může být např. kolektivní smlouva mezi společností Bosch a odbory IG Metall. Kde vnímáme jako důležitou např. možnost vlastní volby počtu odpracovaných hodin týdně a využívání platových pásem. Zásadní je rovněž příspěvek na školení, který vlastně dává každému zaměstnanci možnost se vzdělávat a růst a získávat tak nové pracovní znalosti. Jako zajímavá se jeví možnost odměňování v pravidelných časových cyklech na základě sebehodnocení zaměstnance, které obsahuje souhrn realizovaných pracovních aktivit za dané období a zhodnocení jeho přínosu. [42,43]

### **4.5 Kybernetická bezpečnost a nadměrná kontrola zaměstnanců**

Spolu s rostoucím využíváním digitálních technologií nebo využíváním práce z domova významně roste nebezpečí kybernetických útoků s cílem zneužití podnikových či soukromých (např. zaměstnanců, klientů) dat nebo v krajním případě s cílem ovládnout a řídit napadený subjekt (např. objekt či systém) a výsledně daný systém buď poškodit nebo např. docílit výroby znehodnocených produktů.

Jedním z kritických prvků při kybernetickém útoku, který stojí v první linii, je právě zaměstnanec a jeho chování, které může významně nahrávat úspěšnosti útoku. Zaměstnanec se tak dostává do velmi nepříjemné pozice, kdy díky jeho chybě, byť třeba neúmyslné, může dojít např. právě k úniku dat a zaměstnavatel či pojišťovna na něm pak mohou vymáhat vzniklou škodu. Zaměstnanci by tedy měli mít nárok na odpovídající proškolení, aby věděli, jak se mají v kybernetickém prostoru chovat a jaké jsou správné pracovní postupy (např. uzamčení PC při opuštění místnosti, nepřenos podnikových dat na soukromá zařízení, neotvírání podvodných emailů atd.). Významnou roli hraje i přístup samotného podniku a jeho snaha o zabezpečení. Zaměstnanci by měli po zaměstnavateli vyžadovat využívání minimálně běžně dostupných možností a prostředků zabezpečení, jako je např. přístup k PC s využitím hesla, uzamčení disků, využívání antivirových nástrojů, firewallů atp., aby se minimalizovalo potenciální nebezpečí. Důsledně by měla být rovněž řešena administrace přístupů k počítačům, k počítačové síti, k



datům jak podnikovým, tak zaměstnaneckým či datům klientů. Nejenom s ohledem na nebezpečí zvenku, ale rovněž s ohledem na nebezpečí zevnitř, protože roste i nebezpečí nadměrné kontroly zaměstnanců zaměstnavatelem s využitím ICT technologií.

Je třeba také jasně vymezit pravidla a postupy určující, která data např. o zaměstnancích, zákaznících atp. je třeba získávat, chránit a jakým způsobem.

S tím, jak se v podnicích rozšiřuje využívání sociálních médií je třeba myslet i na tuto oblast. Mnoho podniků začalo sociální média rychle a velmi úspěšně používat, přestože nebyla jasně vymezena pravidla jejich využívání.

[1,35]

#### **4.5.1 Cíle a výzvy**

Je samozřejmě obtížné dosáhnout rozumné rovnováhy mezi ochranou dat určitou svobodou zaměstnanců nebo mezi zabezpečením a přílišnou kontrolou ze strany zaměstnavatele. Právě proto je důležité, aby i tato oblast byla řešena komplexně již v rámci kolektivních smluv, a nikoliv až na interní úrovni podniku, aby tím nebyli zatěžováni konkrétní jednotlivci. Cílem je tedy zajistit odpovídající kybernetickou bezpečnost a omezit nadměrnou kontrolu zaměstnanců a sběr dat o nich.

#### **4.5.2 Klíčové zásady a pravidla**

Mezi zvažovaná opatření můžeme zařadit následující:

- Partneři se shodují, že digitální technologie a systémy dozoru AI spolu se zpracováním dat nabízejí možnost zabezpečení pracovního prostředí a zajištění zdravých a bezpečných pracovních podmínek a zlepšení podnikové efektivity. Současně však zvyšují riziko ohrožení důstojnosti člověka, zejména v případech osobního sledování. To by mohlo vést ke zhoršení pracovních podmínek a blahobytu pracovníků.
- Zajištění bezpečnosti všech zařízení před potenciálním nebezpečím. Proškolení zaměstnanců z hlediska kybernetické bezpečnosti i z hlediska jejich práv a povinností.
- Zajištění, aby byla sledována pouze specifická a dohodnutá místa, a došlo k regulaci používání kamer ve vozidlech a dat shromážděných z digitálních náramků pracovníků.
- Stanovení konkrétnější pravidel (umožňuje článek 88 GDPR) k zajištění ochrany práv a svobody v souvislosti se zpracováním osobních údajů zaměstnanců v kontextu pracovněprávních vztahů.
- Sběr dat vždy propojovat s konkrétním a transparentním účelem. Údaje by neměly být shromažďovány nebo ukládány jednoduše proto, že je to možné, nebo pro případný budoucí neurčitý účel.
- Umožnění zástupcům zaměstnanců řešit problémy spojené s údaji, souhlasem, ochranou soukromí a sledováním.

[1,18]

## 4.6 Znevýhodněné skupiny pracovníků

Digitalizace, automatizace a robotizace může samozřejmě představovat hrozbu z hlediska rovnosti pro některé skupiny pracovníků. Může se jednat např. o ženy, protože v IT povoláních dominují muži. Jednou z možností, jak tento problém řešit a regulovat, je nastavit v dohodách – kolektivních smlouvách různá opatření zaměřená např. na zvýšenou podporu projektů týkajících se vzdělávání žen v oblasti v IT. Jinou možností je nastavení určitých kvót pro pracovníky muže a ženy. [46]

Výzkumy pak rovněž poukazují na negativní dopady na pracovníky tmavé pleti a etnických menšin. Ukázkou je např. Velká Británie. Vládní program škrtů zde zahrnoval a zahrnuje ve veřejných službách (národní zdravotnictví, školství, ústřední a místní samospráva, policejní síly, ...) kromě zlepšování efektivity a kvality pracovních míst s využitím digitalizace také snižování pracovních míst v první linii. Jedná se o pracovní místa, která tradičně zastávají pracovníci tmavé pleti a etnických menšin společně se zdravotně postiženými a staršími pracovníky a jsou v nich často „zadržováni“ s ohledem na nerovné pracovní podmínky. V uplynulém desetiletí byli vyřazeni ze zaměstnání pracovníci těchto skupin, aby byly splněny cíle na snižování počtu zaměstnanců, a to pomocí zásad drakonické způsobilosti. Velmi často se jednalo o pracovníky, kteří po mnoho let vykonávali stejnou práci administrativní role a v důsledku digitalizace jim bylo řečeno, že po restrukturalizaci nemají potřebné dovednosti, aby se mohli přesunout na jiná pracovní místa. Zároveň s ohledem na daný typ pracovních míst existovala a existuje malá příležitost se se podílet na rozvoji dovedností a zvyšování kvalifikace. Navíc v případě, že je třeba škrtů v rozpočtech, náklady na školení a vzdělávání představují jedny z prvních, kde se tak činí. Dalším problémem je u těchto pracovníků a jejich profesí také menší pravděpodobnost, že budou ke vzdělávání uvolněni. I přesto, že se zaměstnanecké odbory brání, soudní spory trvají příliš dlouho a pracovníci jsou dávno propuštěni. Další ukázkou dopadů digitalizace na pracovníky tmavé pleti a etnických menšin pak kupříkladu ukazuje následující studie z roku 2017. Vládní mimorezortní veřejnoprávní organizace ve Velké Británii údajně zjistila, že tradiční metody poskytování poradenství prostřednictvím odborné linky pomoci nejsou pro mladší lidi žádoucí a že je třeba poskytovat více rad prostřednictvím digitálních metod, aplikací, online nástrojů internetu atd. Ve skutečnosti to však byla výmluva pro omezení pracovních míst v první linii. V rámci propouštění však byli v drtivé většině propuštěni pracovníci tmavé pleti a etnických menšin, případně jim byla nabídnuta méně kvalifikovaná práce. Zatímco většina bílých pracovníků si zaměstnání udržela. Přes právní boj zaměstnavatel odmítl uvést jakékoli důvod, ale nakonec připustil, že toto řešení bylo řízeno náklady. [46,47]

Negativní dopady digitalizace pak mohou působit např. i na pracovníky starší generace. Pro ně může být náročné přizpůsobit se nadcházejícím změnám a naučit se práci s ICT. Kromě toho, že jim tedy bude třeba zajistit školení a vzdělávání, bude rovněž důležité, aby k tomu měli dostatek času. Důležitou roli může hrát i vhodná forma, který by měla dopomoci k tomu, aby byl tento proces co nejefektivnější.

Další znevýhodněnou skupinou se mohou být rodiny s nízkými příjmy, kde může být využíváno digitálních prostředků v mnohem menší míře. Tito lidé pak mohou doplácet na nedostatečné

schopnosti, dovednosti a znalosti v oblasti ICT. To může v konečném důsledku vést v podnicích k nerovným příležitostem z hlediska přesunu na jiná místa či při obsazování nových v důsledku digitalizace, automatizace a robotizace. Problematická může být dále např. jejich nedostatečná domácí konektivita v důsledku nedostatečných finančních prostředků, což může vést k tomu, že zaměstnavatel takového pracovníka finálně odmítne, kvůli omezené možnosti práce mimo pracoviště.

Musíme však mít zároveň na paměti, že digitální transformace tak, jak může v některých případech ohrožovat rovnou příležitost pro všechny skupiny pracovníků, tak může rovněž i významným způsobem přispět k podpoření znevýhodněných skupin a přispět k větší rovnosti, protože může např. dovolit a usnadnit práci z domova. V tomto případě můžeme mluvit zejména o ženách na mateřské dovolené, zdravotně postižených či v některých případech i zdravotně indisponovaných zaměstnancích, kteří by za normálních okolností nemohli dorazit do práce (některé případy zlomenin, bezpříznakové onemocnění COVID atp.). Pravidla a zásady pro práci z domova je pak samozřejmě nutné odpovídajícím způsobem vymezit. Je možné např. využít některé pravidla zásady využívané pro běžné pracovníky – viz kapitola Organizace práce a doplnit je o ty, které jsou specifické pro konkrétní skupiny.

#### **4.6.1 Cíle a výzvy**

Cílem je v této oblasti vyhnout se negativním dopadům digitalizace na ohrožené skupiny pracovníků.

#### **4.6.2 Klíčové zásady a pravidla**

Mezi zvažovaná opatření můžeme zařadit následující (některá opatření vycházejí z článku 13 evropské rámcové směrnice o rovnosti v zaměstnání z roku 2000) [1,47]:

- Partneři se zavazují k přijímání takových politik, zásad, pravidel a opatření rovných příležitostí k zajištění toho, aby výsledkem digitální technologie byly výhody pro všechny pracovníky. Pokud digitální technologie přispívá k nerovnosti, musí se touto otázkou zabývat sociální partneři.
- Zajistit školení vyjednávačů odborových organizací o tom, jak využít zákonů o rasové rovnosti a lidských právech.
- Nutnost vytvořit a využívat systém kontroly diskriminace k identifikaci, hodnocení a monitorování jakéhokoli nepříznivého nepřiměřeného dopadu na rasu, vícenásobné nebo jiné důvody rovnosti.
- Pokud jsou zjištěny potenciální nebo skutečné nepřiměřené dopady digitalizace na znevýhodněné skupiny pracovníků je zásadní přijetí opatření pozitivní akce s cílem zajistit v praxi úplnou rovnost.
- Před jakýmkoli posunem směrem k digitalizaci musí být pracovníci BME vybaveni školením a rozvojem, včetně případných pozitivních akcí, aby mohli soutěžit o zaměstnání na stejné úrovni jako jejich bílé protějšky a zaměstnavatelé musí poskytovat alternativní bezpečnou práci. Zásadní je rovněž možnost členství a zapojení do organizací zaměstnanců a zaměstnavatelů
- Ohrožené skupiny by měly mít své zástupce v důležitých orgánech.

- Umožňuje omezené výjimky ze zásady rovného zacházení, například v případech, kdy rozdílné zacházení na základě rasy nebo etnického původu představuje skutečný pracovní požadavek.

## 4.7 Ohrožení sociálního kontaktu

Díky digitální transformaci a případně i dalším působícím faktorům jako je např. pandemie COVID se komunikace mezi pracovníky, mezi pracovníky a podnikem (ve vztahu k vedení, HR oddělení, ...) a případně i ve vztahu k zákazníkům či dalším subjektům významným způsobem přesouvá do virtuálního prostoru a v určitém smyslu tak dochází ke ztrátě sociálního kontaktu. V důsledku toho se mohou objevovat nové problémy a výzvy, se kterými bude třeba se vypořádat. Mezi tyto problémy může patřit [19,23]:

- Nevhodný způsob komunikace: Lidé totiž často komunikují jiným způsobem ve virtuálním prostoru než tváří v tvář, hrozí tedy nebezpečí např. vulgárního způsobu komunikace.
- Náročnost komunikace: Spolupráce prostřednictvím virtuálních prostředků včetně komunikace je výrazně náročnější, což může vést ke stresu, zvýšeným emocionálním požadavkům, včetně obtěžování a šikany.
- Nebezpečí nepochopení: Lidská komunikace bývá doprovázena mimikou (výrazy tváře) a gestikulací (řečí těla) a proto, že tyto prvky mohou být v rámci virtuální komunikace potlačeny, či mohou chybět vzniká nebezpečí nepochopení. Problém je samozřejmě i u písemné komunikace, kdy některá vyjádření nemusí být správně pochopena a jejich vysvětlení není např. možné ihned a osobně. V konečném důsledku hrozí mezilidské problémy.
- Obtížené začlenění zaměstnanců do pracovního kolektivu: V rámci osobního kontaktu snáze vznikají i neformální vztahy mezi pracovníky, které mohou významně pomoci se začleňováním. Špatně začlenění zaměstnanci nemusí dosahovat odpovídající produktivity a kvality práce.
- Izolace: Díky digitální komunikaci a již zmíněnému problematickému vytváření neformálních vztahů se hrozí nebezpečí, že se postupně dostaví pocit izolace, případně další negativní pocity jako pocit nedostatečného uznání. Ten by mohl v konečném důsledku opět vést ke stresu, zvýšeným emocionálním požadavkům, včetně obtěžování a šikany.
- Případně další problémy.

Součástí sociálního kontaktu jsou také vztahy se zákazníky, klienty či dalšími subjekty. Zejména ve směru k zákazníkům a klientům se v poslední době začíná často využívat RPA – automatizace procesů, umělé inteligence a strojového učení. Zde tedy můžeme vnímat ještě jednu dimenzi ohrožení sociálního kontaktu. V důsledku využití těchto technologií hrozí nebezpečí omezení či zamezení lidského zásahu a kontaktu, což může vést k [46]:

- Špatným rozhodnutím.
- Sdělování informací z procesů vyplývajících nevhodným způsobem (např. v sociálních službách – péče o děti atp.).

- Popření smyslu a podstaty některých profesí, typů zaměstnání či služeb (opět např. sociální služby).
- Znevýhodnění určitých skupin zákazníků, kteří např. nemají přístup k internetu nebo znalosti jeho využití a využití elektronických služeb.
- V důsledku chybějícího sociálního kontaktu se také mohou zranitelné skupiny občanů stávat ještě zranitelnější (senioři, migranti, ...), protože spoléhaly na radu pracovníků.

Existují z výzkumů i důkazy, že např. sociální pracovníci ve Švédsku již opustili zaměstnání, protože cítili, že rozhodnutí o sociální péči jsou zcela automatizována bez role odborného úsudku.

#### 4.7.1 Cíle a výzvy

Kvalita sociálního kontaktu má dopad na výkon a dobré životní podmínky pracovníků. Je důležité brát v úvahu kvalitu vztahů (spolupráce, integrace, kontaktní momenty a možnosti, komunikace, pracovní atmosféra), styl řízení, výskyt násilí nebo obtěžování, zvládání konfliktů, podpůrné postupy a mechanismy. V této souvislosti je tedy cílem minimalizovat problémy a rizika spojená s ohrožením sociálního kontaktu a snažit se zajistit dostatečný sociální kontakt.

#### 4.7.2 Klíčové zásady a pravidla

S cílem zamezit zmíněným problémům či minimalizovat jejich působení by měly být obsahem kolektivních smluv ustanovení týkající se nutnosti [1,46]:

- Vymežit chování ve virtuálním prostoru mezi zaměstnanci, mezi zaměstnanci a zákazníky atp. pomocí vhodných pravidel a zásad.
- Stanovit vhodným způsobem opatření, pokud nebudou výše zmíněná pravidla dodržována.
- Umožnit/zajistit pravidelný sociální kontakt s cílem vytvářet neformální vztahy na pracovišti s cílem předcházet mezilidským problémům, izolaci, nedostatečnému uznání, stresu, psychickým problémům atd. Tak jako jsou stanovena pravidla pro práci na dálku, mohou stanovena pravidla, podporující sociální kontakt.

Mezi opatření, zásady a pravidla, která je vhodné zvažovat s ohledem na zavedení a využití RPA – automatizace procesů, umělé inteligence a strojového učení do světa práce patří [1,46]:

- Partneři by měli uznat důležitost využití těchto technologií. Zároveň by však měli uznat a řešit potenciální napětí mezi respektováním lidské autonomie, předcházením újmy, spravedlivostí a vysvětlitelností rozhodování.
- Využití musí být transparentní a vysvětlitelné s účinným dohledem. Měla by být garantována kontrola pracovníkem.
- Využití by mělo dodržovat zásady spravedlnosti, tj. zajistit, aby nedošlo k nespravedlivé zaujatosti a diskriminaci.
- Bude třeba provést kontroly, aby se zabránilo chybnému výstupu.
- Měly by se dodržovat dohodnuté etické standardy a zajistit dodržování základních / lidských práv EU, rovnosti a dalších etických zásad.
- Systém by měl být robustní a udržitelný, a to jak z technického, tak sociálního hlediska – i při dobrých úmyslech mohou systémy umělé inteligence způsobit neúmyslné škody.

- V situacích, kdy se systémy používají k rozhodování o lidech je třeba zajistit transparentnost poskytováním informací. Dotčený člověk může navíc požádat o lidský zásah a / nebo napadnout rozhodnutí spolu s testováním výsledků AI. Podobně se tato skutečnost může týkat i rozhodování o lidských zdrojích v podnicích – nábor, povýšení, propouštění, analýza výkonu.

## 5 Dohoda o ochraně pracovníků v nových formách zaměstnávání

Stálým zaměstnancům je zcela logicky z historických důvodů věnována vyšší úroveň ochrany na rozdíl od jiných forem zaměstnávání. Do nedávné doby totiž nebyly jiné formy zaměstnávání natolik rozšířené a navíc neexistovalo tolik různých forem jako dnes. Spolu s rozvojem moderních technologií se však situace významně mění a bude měnit i nadále a je třeba se těmto změnám přizpůsobit i v rámci ochrany těchto jiných forem zaměstnávání.

### 5.1 Zaměstnávání prostřednictvím digitálních platforem

Stěžejním příkladem je zaměstnávání prostřednictvím digitálních online platforem. Sem spadá práce poskytovaná lokálně s využitím aplikací, zejména mobilních. V tomto případě se může jednat o dopravu, respektive služby řidiče poskytované prostřednictvím aplikací, respektive služeb jako je snad všem známý Uber nebo případně jeho čínská obdoba DiDi a singapurská obdoba Grab. Dále sem spadá „davová“ práce obvykle poskytovaná v celosvětovém, ale v některých případech i v regionálním měřítku, prostřednictvím internetové webové platformy. Do této oblasti spadají např. služby jako Amazon Mechanical Turk – v tomto případě se jedná o webovou stránku sdružující podniky a nezávislé pracovníky, které si mohou podniky prostřednictvím této služby na dálku najmout na své úkoly. Velká část práce realizovaná právě s využitím digitálních platforem je na částečný úvazek, dočasná, příležitostná nebo jako samostatně výdělečná činnost, případně má podobu různých dohod o provedení práce. Těchto platforem navíc často využívají lidé na okraji trhu práce, jako jsou uprchlíci a další lidé s nízkými příjmy, kteří se snaží na trhu práce prosadit. Digitální platformy jsou pro ně atraktivní, protože nepotřebují specifické dovednosti. [48,49,50]

### 5.2 Další rozšiřování nových forem díky digitalizaci

Jiné formy zaměstnávání podporuje i samotný rozvoj a rozšiřování digitálních technologií (chytré mobilní telefony, tablety, notebooky, cloud computing, ...) a komunikačních prostředků a nástrojů (MS Teams, Zoom, Google Meet, ...). Díky nim se totiž pracovník stává více nezávislým. Oproti minulosti již dnes nemusí být fyzicky přítomen na pracovišti, může pracovat z domova a např. snáze vykonávat práci pro více subjektů najednou. Tuto situaci může do budoucna podporovat i rozvoj automatizace a robotizace pracovních úkolů. Ne všechny pracovní totíž můžou být, minimálně prozatím, automatizovány, což by mohlo nahrávat nejenom např. ke zkracování pracovní doby, ale rovněž ke zkracování pracovních úvazků či najímání nezávislých pracovníků pouze na konkrétní úkoly. V poslední době se také díky této skutečnosti rozšiřuje další forma zaměstnávání, jakou je sdílení zaměstnanců. Jedná se o formu zaměstnávání, kdy skupina podniků zaměstná jednoho pracovníka, který zajistí jejich personální potřeby, čímž pracovníkovi vznikne plný pracovní úvazek. [51]

Rozšiřují se samozřejmě i další formy jako je zaměstnávání prostřednictvím pracovních agentur, práce založená na poukázkách a s velkou pravděpodobností se dočkáme i dalších nových forem. [51]

Právě s ohledem na zmiňované dění se dá očekávat nárůst pracovníků využívajících jiných forem zaměstnávání a je třeba se zaměřit i na jejich lepší ochranu prostřednictvím kolektivních smluv. Koneckonců již v předchozích letech byl vidět postupná nárůst (Obr. 25). K rozšiřování nových forem může docházet i v důsledku toho, že automatizace bude minimálně zatím možná pouze u některých úkolů, což může vést ke zkráceným pracovním úvazkům, což si lidé budou chtít s velkou pravděpodobností kompenzovat jinak, např. s využitím platform.

	2006	2010	2014
AT	34.6	37.4	39.1
BE	34.5	35.7	36.5
BG	11.6	12.3	13.3
CY	26.4	27.0	34.5
CZ	21.1	23.3	24.4
DE	39.9	40.9	40.3
DK	32.1	35.4	34.3
EE	13.2	15.7	14.7
ES	44.9	39.3	41.5
EU-28	35.1	35.7	36.4
FI	32.1	30.5	31.1
FR	31.8	32.6	33.4
GR	30.8	33.1	37.9
HR	25.7	25.7	25.0
HU	15.7	19.2	19.8
IE	28.2	34.3	35.5
IT	35.4	36.3	38.8
LT	21.6	15.3	17.7
LU	25.5	25.5	28.3
LV	16.1	19.8	14.8
MT	22.8	22.7	27.0
NL	54.3	59.0	62.0
PL	40.4	39.1	39.3
PT	32.6	34.1	32.5
RO	22.4	24.2	22.6
SE	39.0	37.9	36.9
SI	26.0	28.0	28.5
SK	16.3	19.0	21.7
UK	33.7	35.0	35.6

Obr. 25: Podíl nestandardních forem práce na celkové zaměstnanosti v procentech

Výsledky jsou založeny na souhrnném ukazateli, který vylučuje vícenásobné počítání osob. Nestandardní formy práce jsou definována jako: agenturní pracovníci; zaměstnanci se smlouvami na dobu určitou (kromě agenturních pracovníků); podniky s jednou osobou na plný úvazek; pracovníci na částečný úvazek v trvalém zaměstnání (kromě agenturních pracovníků) a podniky jedné osoby pracující na částečný úvazek; „okrajoví“ zaměstnanci na částečný úvazek v trvalém zaměstnání (kromě agenturních pracovníků) nebo „okrajové“ podniky na částečný úvazek pro jednu osobu. [52]

### 5.3 Cíle, výzvy a klíčové zásady

Lidé využívající nestandardní formy zaměstnání pak mohou mít pouze minimální či žádné jistoty a základní práva. Nedosahují např. na minimální příjem nebo na sociální a zdravotní pojištění. Mohou velice snadno a bezdůvodně přijít o práci, mohou podléhat tlaku subjektů, se kterými spolupracují (např. online platformy) nebo mohou být omezováni na dalších svých právech. Cílem



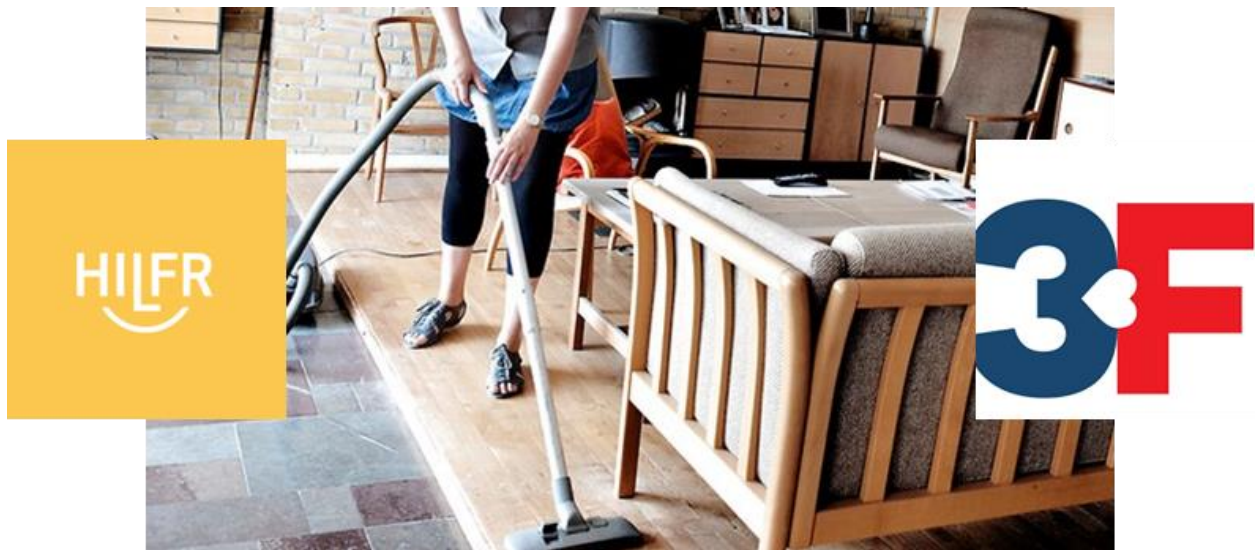
je tedy zajistit s využitím kolektivních smluv vyšší a lepší ochranu pracovníků využívajících jiných forem zaměstnávání.

Klíčové zásady se významnou měrou odvíjí od konkrétní práce a případné formy zaměstnání, ale můžeme sem zařadit např.: [53]

- Právo na minimální mzdu, příspěvky na sociální a zdravotní pojištění,
- Právo na náhradu v případě zrušení zakázky.
- Právo na placenou dovolenou.
- Nárok na minimální počet přidělených pracovních hodin či zakázek.
- Nastavit spravedlivé podmínky, které umožní přesun mezi prací pro platformu a regulérním zaměstnáním.
- Poskytnutí příspěvku na provozní náklady – např. na údržbu kola, motorky, auta pro rozvoz jídla.
- Nemožnost bezdůvodného odstranění z platformy a nutnost předat výpověď.
- Požadavky na kvalifikaci a školení.
- ...

## 5.4 Osvědčené příklady řešení

V souvislosti s problematikou ochrany nestandardních forem zaměstnávání v rámci kolektivních smluv uveďme jeden z nejznámějších příkladů, kterým je kolektivní smlouva mezi dánskou společností Hilfr a dánským odborovým svazem 3F. Společnost Hilfr je online platformou poskytující úklidové služby v soukromých domech. V roce 2018 měla okolo 1 700 zákazníků po celém Dánsku a pracovalo pro ni přibližně 450 pracovníků. Odborový svaz 3F je největší odborová organizace v Dánsku, která má přibližně 278 000 dánských členů a více než 48 000 členů z jiných zemí. Kolektivní smlouva uzavřená mezi těmito dvěma subjekty představuje jednu z prvních kolektivních smlouv v rámci tzv. gig ekonomiky, která vstoupila v platnost průběhu roku 2018. (Poznámka: Gig ekonomika představuje termínovanou práci různého druhu a spočívá v tom, že společnosti si místo pracovníků pracujících na plný úvazek najímají nezávislé dodavatele a externí pracovníky.) [21,49,54,55,56]



Obr. 26: Společnost Hilfr a odborový svaz 3F [58,59]

Kolektivní smlouva přináší zaměstnancům významné záruky. Samostatně výdělečně činní pracovníci (pracovníci na volné noze) jsou automaticky klasifikováni jako zaměstnanci po odpracování 100 hodin. (Samozřejmě pokud se nerozhodnou setrvat jako samostatně výdělečně činní, potom se na ně tato dohoda nevztahuje.) Těmto zaměstnancům potom náleží vyšší mzdy a to okolo 19 EUR oproti 15,5 EUR (hodnoty platné v roce 2018). Dále jim je zaručena určitá finanční kompenzace za práce zrušené v krátké době a kolektivní smlouva rovněž zahrnuje např. ustanovení o zdravotní péči a příspěvcích na důchod. Dále pokud chce společnost Hilfr odstranit pracovníky ze své platformy, musí jim dát výpověď a přiměřený důvod. [21,49,54,55,56]

Původně existovaly určité počáteční obavy, že by náklady spojené se zajišťováním dohody mohly vést k nekonkurenceschopnosti na trhu, který je přece jen poměrně omezený. Po oznámení smlouvy však společnost Hilfr zaznamenala 50% nárůst poptávky po úklidových službách, což je skutečnost přičítaná ochotě firmy zapojit se do kolektivního vyjednávání. Spolupráce společnosti Hilfr se sociálními partnery se totiž stává konkurenční výhodou a odlišuje ji od konkurence. Důležitou výhodou je, že díky kolektivní smlouvě je tato služba na vyžádání spolehlivější jak pro pracovníky, tak pro uživatele aplikací. Například ustanovení poskytující náhradu pracovníkům za úlohy, které jsou zrušeny v krátké době, znamená, že pracovníci se mohou více spoléhat na úlohy, které získají prostřednictvím aplikace. Stabilní práce, spolehlivý příjem a ochrana poskytovaná pracovním statutem snižují fluktuaci pracovníků, což pravděpodobně povede k lepší kvalitě služeb. [21,49,54,55,56]

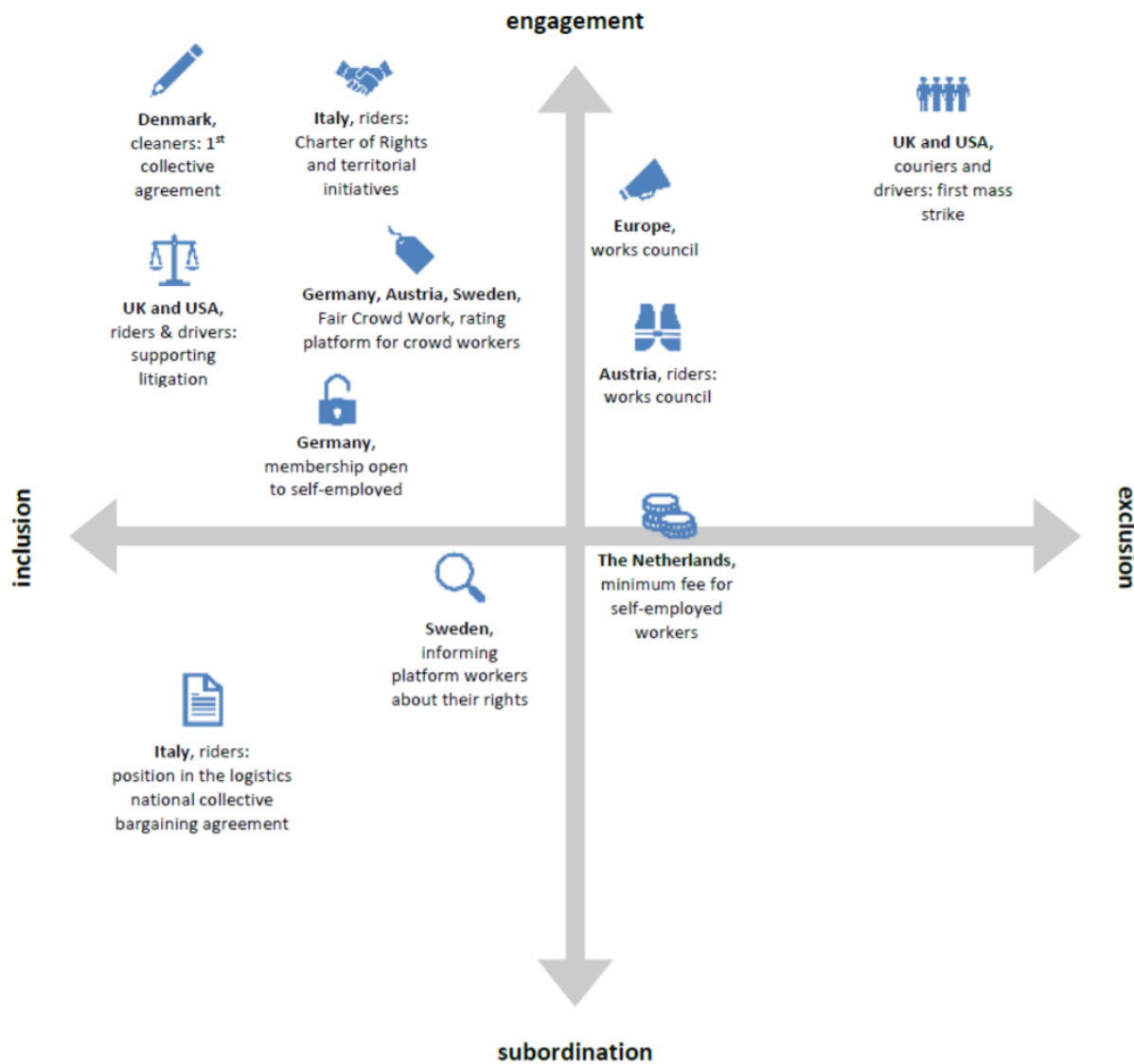
Kolektivní smlouva mezi společností Hilfr a odborovým svazem 3F však není jediná. Existují samozřejmě i další osvědčené příklady ochrany nestandardních forem zaměstnávání, respektive pracovníků, kteří je využívají, v rámci kolektivních smluv. V následující tabulce je uvedeno několik z těchto příkladů týkajících se digitálních online platform.

Tab. 5: Osvědčené příklady – Dohoda o ochraně pracovníků v nových formách zaměstnávání

Společnost/ Platforma/ Sektor	Řešení v rámci digitálních online platformem
Logistický sektor (Itálie)	V prosinci 2017 byla v italském logistickém sektoru uzavřena kolektivní smlouva, která nyní poprvé zahrnuje smluvní pracovníky pro rozvoz jídla/potravin ve svých smluvních kvalifikacích. Dohodu podepsaly vybrané odbory a organizace zaměstnavatelů. Dohoda se týká pracovní doby, požadavku výpovědi a náhrady za změny pracovního rozvrhu a náhrady v případě nemoci. V návaznosti na tuto kolektivní smlouvu navrhla odborová organizace Cgil zahájit vyjednávání o algoritmech platformem pro rozvoz jídel, které spravují přidělování úkolů a plány. [60]
Platforma Bzzt (Švédsko)	Dohoda mezi společnostmi Bzzt, která nabízí služby podobné službě Uber s elektrickými mopedy, a Švédským svazem pracovníků v dopravě umožňuje řidičům Bzzt, aby se na ně vztahovala dohoda o taxi, která pracovníkům poskytuje přístup ke stejným standardům jako tradiční taxikáři. [60]
Sgnam, MyMenu (Itálie)	V průběhu roku 2018 byla v italské Bologni podepsána „Charta základních práv digitálních pracovníků v městském prostředí“ mezi starostou města, vybranými odbory a dvěma platformami pro rozvoz jídla, Sgnam a MyMenu, které společně zaměstnávají zhruba třetinu jezdců na rozvoz jídla v Bologni. Charta stanoví pevnou hodinovou sazbu, která se rovná nebo přesahuje minimální mzdu v příslušném sektoru, náhradu za přesčasy, státní svátky, náhradu za špatné počasí a pojištění pro případ pracovních úrazů a nemocí. Rovněž se zaměřuje na krytí úrazů, které mohou nastat při cestě do práce a návratu z práce, kompenzace za údržbu jízdniho kola a záruka svobody sdružování a práva na stávkou. [60]
Hermes (Velká Británie)	V únoru 2019 britská kurýrní společnost Hermes vyjednala novou dohodu s odborovou organizací GMB, která řidičům zaručuje minimální mzdu a plat za dovolenou v rámci dohody o uznání odborů. [60]
Temper (Nizozemí)	Nizozemský odborový svaz a platforma Temper zaměřená na poptávku a nabídku práce v hotelech, restauracích a kavárnách, podepsaly v roce 2018 „pakt o spolupráci“ jako pilotní program, který bude trvat jeden rok a poskytne (legálně samostatně výdělečně činným) pracovníkům Temper školení, důchody a pojištění. Spolupráce společností Temper a odborů byla později po pozitivních zkušenostech v prvních měsících rozšířena a přidala další prvky, jako je odstranění softwarového poplatku, který museli zaměstnanci společnosti Temper platit, a vylepšené nabídky školení. [60]
Uber (Velká Británie)	V roce 2017 uzavřel Uber partnerství s britským sdružením IPSE (Independent Professionals and the Self-Employed), aby poskytlo zlevněné pojištění pro případ nemoci a úrazu pro řidiče Uber. Řidiči jej mohou využít za 2 GBP (přibližně 2,20 EUR) týdně, místo „tržní sazby“ přibližně 8 GBP (8,80 EUR) za týden, a jsou pojištěni pro případ nemoci a úrazu až do výše 2 000 GBP (2 200 EUR), pokud nemohou řídit dva nebo více týdnů. [60]
Voocali (Dánsko)	Voocali je technologický start-up pracující s nezávislými pracovníky, který vybuodoval tlumočnickou platformu zvládající jak vzdálené video tlumočení,

	<p>tak tlumočení na místě. Tento start-up odepsal dohodu pro zaměstnané pracovníky a zvláštní dohodu, která se vztahuje na práce prováděné prostřednictvím platformy těmi, kteří nejsou zaměstnanci. Strany se dohodly, že nezávislí pracovníci nejsou vypláceni pod dolní kvartil za mzdu včetně všech nákladů na zaměstnance ve statistikách platů. Rovněž zúčastněné strany diskutovaly o tom, jak vyčlenit prostředky na další vzdělávání nezávislých pracovníků prostřednictvím fondu dovedností pro nezávislé pracovníky. Dále se pracovalo na dosažení dohody penzijním spoření. [60]</p>
<p>Airstrike (Austrálie)</p>	<p>Dohoda mezi odbory a Airtasker specifikuje několik základních postupů a ochranu pracovníků, včetně opatření týkajících se doporučených mzdových sazeb, pojištění úrazu, bezpečnosti a řešení sporů. Odbory NSW, Airtasker a Komise pro spravedlivou práci se mimo jiné dohodly na vývoji vhodného systému řešení sporů, na který by dohlížela komise, která by rovněž působila jako konečný rozhodce. Jedná se o důležitý krok k uznání závislé povahy pracovníků na platformě a důležitosti nezávislého a transparentního rozhodčího systému v případě sporů. [60]</p>
<p>Chabber, Instajobs, Gigstr (Severské země)</p>	<p>Některé platformy v severských zemích se zaregistrovaly jako agentury dočasného zaměstnání a na jejich pracovníky se proto vztahují kolektivní předpisy o dočasné agenturní práci (Jesnes et al, 2019). Může to tedy být další způsob, jak zlepšit pracovní podmínky pro pracovníky platformy a jejich příležitosti pro vyjednávání. [60]</p>

Na následující matici (Obr. 27) pak můžeme na základě existujících příkladů vidět, jak tradiční odbory přistupují k zapojení pracovníků využívajících nestandardní formy práce. Jaké využívají strategie, přístupy a nástroje.



Obr. 27: Jak tradiční odbory přistupují k zapojení pracovníků využívajících nestandardní formy práce. Jaké využívají strategie, přístupy a nástroje. [61]

## 6 Nebezpečí špatně nastavených dohod

Světová komise OSN pro životní prostředí a rozvoj vymezila v roce 1987 ve své zprávě „Naše společná budoucnost“ trvale udržitelný rozvoj jako rozvoj, který naplňuje potřeby přítomných generací, aniž by ohrozil schopnost budoucích generací naplňovat potřeby své. Udržitelný rozvoj stojí primárně na 3 pilířích, kterými jsou ekonomická, environmentální a sociální udržitelnost. Pokud chceme, aby byl rozvoj opravdu udržitelný, je třeba mít všechny 3 pilíře odpovídajícím způsobem vyvážené. Nejedná se o vymezení platné pouze obecně, celosvětově, ale je samostatně platné i pro jednotlivé státy, jejich ekonomiky, podniky a to, co se v nich děje.

V této souvislosti je třeba apelovat na skutečnost, že i kolektivní smlouvy musí být ve všech těchto třech ohledech dostatečně vyvážené. Vzhledem k tomu, že studie se do této kapitoly zabývala právě zásadními problémy ochrany zaměstnanců, pozastavme se alespoň krátce i nad druhou stranou problému a tou je v některých ohledech přílišná ochrana zaměstnanců pomocí kolektivních smluv. Ani tato oblast by totiž neměla být v rámci těchto smluv opomenuta.

### 6.1 Nebezpečí ztráty konkurenceschopnosti

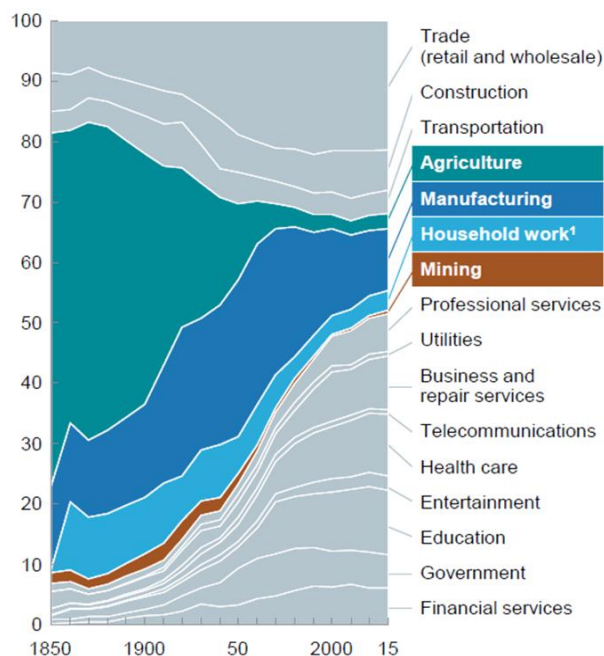
V první řadě nesmíme právě ve smyslu udržitelnosti zapomínat na skutečnost, že tak jak není možné upřednostňovat např. ekonomickou stránku na úkor pracovních podmínek zaměstnanců, tak úplně stejně není možné upřednostňovat např. přílišnou (až přehnanou) ochranu zaměstnanců na úkor digitalizace, automatizace, robotizace, respektive obecně rozvoje podniku. Hrozilo by totiž zásadní nebezpečí ztráty konkurenceschopnosti. Potom by totiž mohlo platit Nerudovo: „Kdo chvíli stál, již stojí opodál ...“. V konečném důsledku by tato skutečnost mohla znamenat, že podnik ve vysoce konkurenčním a globálním tržním prostředí neuspěje a nakonec zkrachuje nebo v případě velkých podniků přesune svou výrobu jinam, do zemí s příznivějšími podmínkami.

### 6.2 Nebezpečí negativních dopadů na ekonomiku a trh práce

V souvislosti s kolektivními smlouvami je pak třeba mít na paměti, že není vhodná ani přehnaná ochrana zaměstnanců v souvislosti s propouštěním, respektive s celkovým snižováním jejich stavu. Špatně nastavené kolektivní smlouvy a přehnaná ochrana zaměstnanosti totiž může snížit mobilitu a fluktuaci napříč jednotlivými odvětvími ekonomiky nebo mezi úspěšnými a neúspěšnými podniky v rámci jednoho odvětví. To může mít negativní dopady na ekonomiku, její jednotlivá odvětví a celý trh práce. [27,50]

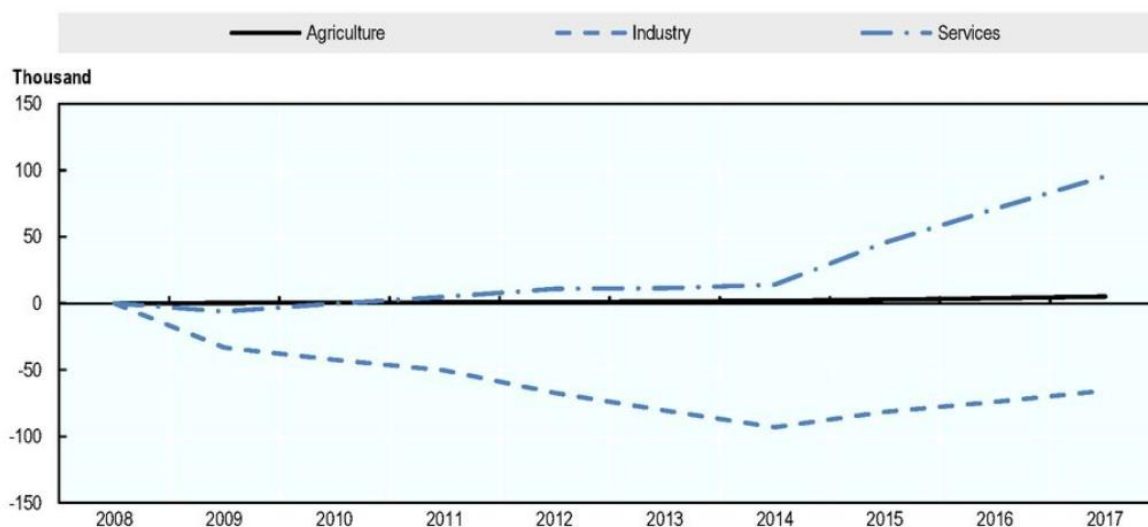
Z analýz vývoje v různých zemích totiž vyplývá, že spolu s tím, jak roste technologická vyspělost zemí, se pracovní síla postupně přesouvá z oblasti primárního sektoru (např. zemědělství a těžba surovin) do sekundárního sektoru se zpracovatelským průmyslem a následně do terciárního sektoru (sektor služeb). Samozřejmě celý tento proces musí být doprovázen zlepšující se ekonomickou situací obyvatel a jejich ochotou utrácet za služby (např. za lepší zdravotní péči, finanční služby, vzdělávání, ...), což vede k růstu tohoto sektoru. [62]

V této souvislosti se můžeme např. podívat, jak se měnila situace na trhu práce v USA od roku 1850 do roku 2015 (Obr. 28). Je zde zcela zřetelná situace, kdy ubývá pracovníků v zemědělství, výrobě nebo v těžebním průmyslu a roste zaměstnanost v sektorech služeb. [63]



Obr. 28: Změna zaměstnanosti v jednotlivých sektorech ekonomiky v USA [63]

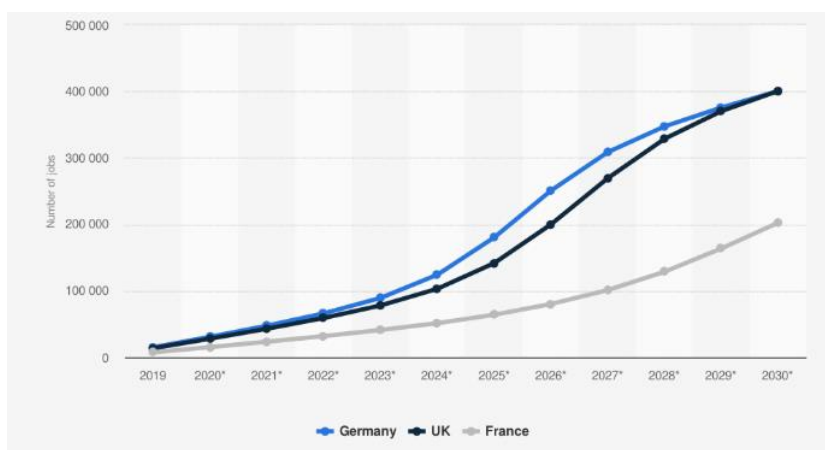
Příkladem může být i např. podle analýzy OECD situace v regionu Benátska, který je jedním z největších (cca 5 mil. obyvatel) a ekonomicky nejdynamičtějších regionů Itálie. Tak jako jinde, i zde začalo v roce 2008 postupně docházet k propouštění pracovníků v průmyslu v důsledku ekonomické krize, a to až do roku 2014 (Obr. 29). Od tohoto roku však začala zaměstnanost opět růst a v roce 2017 se v podstatě vrátila do situace před krizí. Nicméně trh práce prošel výraznými změnami v důsledku digitalizace. Zejména nastal právě již zmiňovaný postupný přesun lidí do oblasti služeb.



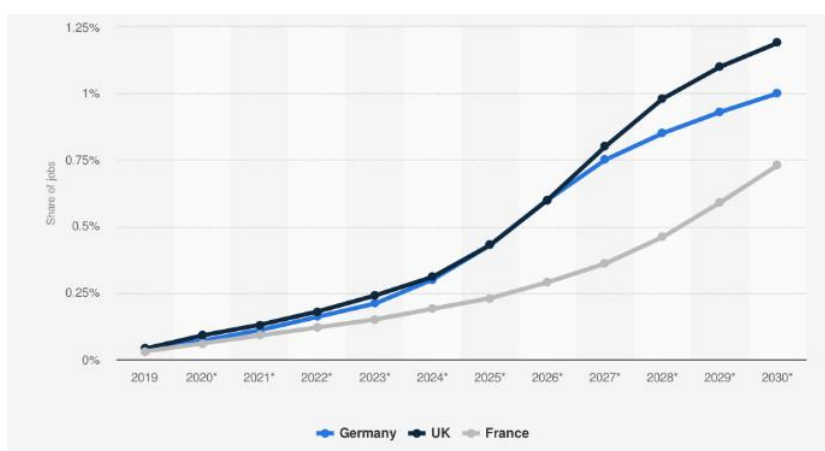
Obr. 29: Vývoj zaměstnanosti v sektoru průmyslu a služeb v Benátsku [64]

Díky technologickým změnám budou rovněž vznikat i zcela nová pracovní místa a profese přímo ve zpracovatelském průmyslu i v jiných sektorech, pro které bude třeba zajistit pracovní sílu. Ukázkou takové situace z minulosti může být např. rozvoj počítačů. McKinsey&Company ve své analýze uvádí, že díky počítačům sice v USA zaniklo přes 3,5 mil. pracovních míst, ale na druhou stranu vzniklo přes 19 mil. nových, a to zejména v jiných průmyslových odvětvích a sektorech ekonomiky. [63]

Očekává se, že podobná situace té s počítači nastane i u v současnosti moderních technologií. Příkladem může být např. virtuální a rozšířená realita. Podle zprávy poradenské společnosti PwC z roku 2019 by mohlo do roku 2030 vzniknout ve spojení s těmito technologiemi až cca 23 mil. pracovních míst, tedy skoro 23krát více než v současnosti. Nárůst se samozřejmě očekává i v Evropě. Např. v Německu a Velké Británii se předpokládá, že vznikne do roku 2030 cca 400 tis. nových pracovních míst v každé z nich (Obr. 30), což je významný nárůst oproti současnosti – cca 10-15 tis. pracovních míst v každé zemi. Podíl pracovních míst generovaných rozvojem virtuální a rozšířené reality vzhledem k celkovému počtu by mohl tvořit v roce 2030 cca 0,75-1,25 % (Obr. 31).



Obr. 30: Vývoj počtu pracovních míst generovaných rozvojem virtuální a rozšířené reality v zemích EU [65,66]

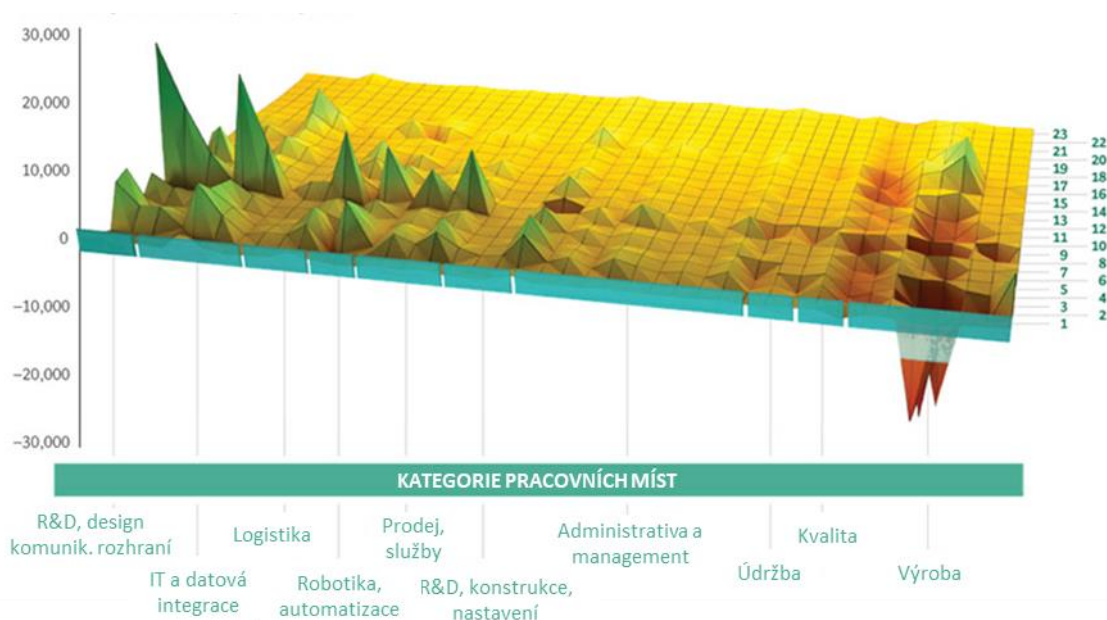


Obr. 31: Podíl pracovních míst generovaných rozvojem virtuální a rozšířené reality vzhledem k celkovému počtu pracovních míst v zemích EU [65,66]



Detailnější souhrnnou analýzu změn na trhu práce obecně a v zaměstnanosti ve vazbě na digitalizaci, automatizaci a robotizaci prováděla např. poradenská společnost Boston Consulting Group v roce 2015. Výzkum analyzoval možné dopady zavádění konceptu Průmysl 4.0 zaměřenou na potenciální vývoj počtu pracovních míst ve zpracovatelském průmyslu. Existují samozřejmě různé scénáře, ty optimistické samozřejmě počítají s propuštěním zaměstnanců v důsledku implementace Průmyslu 4.0 a zároveň s nárůstem nových pracovních míst spojených s náborem odborníků a pracovníků do jiných oblastí. [67,68]

Při detailním pohledu na vývoj zaměstnanosti v německém zpracovatelském průmyslu do roku 2025 napříč jednotlivými sektory a napříč profesemi společnost BCG očekává významnou změnu rozložení zaměstnanců napříč jednotlivými kategoriemi pracovních míst, respektive profesemi [68]. Celou situaci můžeme vidět na následujícím 3D grafu (Obr. 32).



Obr. 32: Odhad vývoje absolutního počtu pracovních míst v Německu do roku 2025 podle typu průmyslu a kategorií pracovních míst. Zdroj: upraveno podle [67,68]

Osa napravo: 1-Letecký a kosmický průmysl a obrana; 2-Oděvy, obuv; 3-Automotive; 4-Elektrotechnický průmysl; 5-Polovodiče; 6-Kovovýroba; 7-Dřevozpracovatelský průmysl; 8-Výroba strojů; 9-Zdravotnické produkty; 10-Plasty a kaučuk; 11-Tisk a nakladatelství; 12-Další diskrétní průmysl.

Špatně nastavené kolektivní smlouvy by tedy mohly změnám zde uvedeným, ke kterým bude v budoucnu docházet, významně negativně bránit.

## Závěr

Digitalizace, automatizace, robotizace, obecně zavádění a využívání moderních technologií přináší podnikům i pracovníkům mnohé výhody. Zejména se jedná o vyšší konkurenceschopnost, vyšší produktivitu, lepší pracovní podmínky, nové způsoby organizace práce či lepší kvalitu služeb a produktů, ... Mnohdy se však zapomíná na potenciální výzvy, rizika a problémy, které mohou mít významný negativní dopad přímo na pracovníky, jeden z nejdůležitějších podnikových zdrojů. Může dojít např. k ohrožení pracovních podmínek, zdraví a bezpečnosti práce, zhoršení kvality pracovního a tím i soukromého života či v nejhorších případech až k ohrožení zaměstnanosti.

V této souvislosti je zapotřebí společného závazku ze strany zaměstnavatelů, zaměstnanců a jejich zástupců, aby co nejlépe využili jak příležitosti, tak aby se co nejlépe vypořádali i s výzvami, které moderní technologie přináší do světa práce. [1] Jednou z cest, jak toho docílit, je odpovídajícím způsobem přizpůsobit obsah kolektivních smluv a dalších návazných dokumentů.

Právě vhodné nastavení obsahu řeší zde předkládaná studie, jejímž cílem bylo vymezit klíčové oblasti, kterými je důležité se blíže zabývat, a doporučit možná opatření, zásady a pravidla, která pomohou vypořádat se s potenciálními problémy a riziky pro zaměstnance. Zásadní je zaměřit se zejména na nastavení následujících oblastí:

1. Příprava na samotné zavádění moderních technologií – nastavení účasti zaměstnanců v orgánech, nastavení procesu zavádění technologií (analýza předností a omezení, dopadů na zaměstnance, ...) a jeho časového rámce.
2. Ochrana pracovních podmínek
  - a. Vzdělávání (a zaměstnanost) – nastavení systému vzdělávání, školení a rekvalifikací a jeho fungování (čas, kompenzace, ...), systému tvorby nových a re-designu stávajících pracovních míst a přechodu zaměstnanců napříč pracovními pozicemi, ...
  - b. Kvalita pracovních podmínek – zajištění bezpečnosti práce a ochrany zdraví zaměstnanců a v tomto ohledu vyhodnocení stávajících i nových technologií, nastavení pravidel využívání umělé inteligence, ...
  - c. Organizace práce – nastavení pravidel kontaktu mimo pracovní dobu, zajištění práva na odpojení se, nastavení pravidel práce z domova, ...
  - d. Odměňování pracovníků – nastavení flexibilních systémů odměňování např. s platovými pásmy, využívání sebehodnocení zaměstnanců, ...
  - e. Kybernetická bezpečnost a nadměrná kontrola zaměstnanců – seznámení pracovníků s jejich právy a povinnostmi, vymezení sbíraných dat o zaměstnancích, ...
  - f. Znevýhodněné skupiny pracovníků – nastavení zásad vedoucích k rovným příležitostem např. s ohledem na vzdělávání, umožnění účasti v podnikových orgánech, ...
  - g. Ohrožení sociálního kontaktu – vymezení chování ve virtuálním prostoru, zajištění pravidelného sociálního kontaktu jako ochrana před izolací, nastavení pravidel využití umělé inteligence a dalších systémů ve vztahu k zákazníkům, ...

3. Ochrana pracovníků v nových formách zaměstnávání – zajištění práva na min. mzdu, příspěvků na sociální a zdravotní pojištění, příspěvků na provozní náklady, zajištění nemožnosti bezdůvodného odstranění z platformy, ...

Dalším cílem studie pak bylo představení osvědčených příkladů řešení. Na první pohled by se totiž patrně mohlo zdát nastavení obsahu kolektivních smluv a návazných dokumentů jako nesnadná cesta, ale osvědčené příklady uvedené ve studii ukazují, že je možné těžit z nových technologií, aniž by byla narušena pracovní práva nebo pracovní podmínky. Bezpochyby tedy existují způsoby řešení takto složitých problémů.

Kolektivní smlouvy by se však neměly zaměřovat pouze na sociální stránku. Obsahem kolektivních smluv by měl být vždy udržitelný rozvoj, kde musí být vyváženy všechny 3 jeho pilíře, kterými jsou ekonomická, environmentální a sociální udržitelnost. Nejenom ve vazbě na podnik samotný, ale z dlouhodobého hlediska i ve vazbě na celou ekonomiku a trh práce. Je totiž třeba chránit jak pracovníky, tak zároveň např. plně využívat potenciál moderních technologií, pozitivně podporovat mobilitu na trhu práce a zohledňovat strukturální transformace trhu práce a ekonomiky [50]. Pro dosažení takto vyvážených kolektivních smluv je samozřejmě nezbytná diskuze, otevřený a vstřícný přístup všech zúčastněných stran a rovněž snaha hledat rozumný kompromis.

## Seznam zdrojů

1. BUSINESSEUROPE, SMEUNITED, CEEP a ETUC. *EUROPEAN SOCIAL PARTNERS FRAMEWORK AGREEMENT ON DIGITALISATION* [online]. In: . Červen 2020 [cit. 2020-11-09]. Dostupné z: <https://www.etuc.org/system/files/document/file2020-06/Final%2022%2006%2020%20Agreement%20on%20Digitalisation%202020.pdf>
2. ILO (2017). *Trends in collective bargaining coverage: Stability, erosion or decline?* ILO Issue Brief, 2017, No. 1. Dostupné z [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_409422.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_409422.pdf)
3. Blanchflower, D. G. a Freeman, R. B. (1992). *Unionism in the United States and Other Advanced OECD Countries*. Industrial Relations, 1992, Vol. 31, No. 1.
4. Boeri, T., Brugiavini, A., Calmfors, L. (2001). *The Role of Unions in the Twenty-first Century: A Report for the Fondazione Rodolfo De Benedetti*. New York: Oxford University Press.
5. Kroupa, A., Hála, J., Vašková, R., Mansfeldová, Z., Šimoník, P. (2004). *Odbory, zaměstnavatelé, sociální partneři – odborová organizovanost v ČR a hlavní faktory jejího vývoje*. VÚPSV, 2004. Dostupné z <http://praha.vupsv.cz/Fulltext/MS-odbor.pdf>
6. Vandaele, K. (2006). *A Report from the Homeland of the Ghent System: The Relationship between Unemployment and Union Membership in Belgium*. Transfer: European Review of Labour and Research, Vol. 12, No. 4.
7. Ledwith, S. (2012). *Gender politics in trade unions. The representation of women between exclusion and inclusion*. Transfer: European Review of Labour and Research, Vol. 18, No. 2.
8. Duspivová, K., Husaříková, L., Nesrstová, M. (2019) *Role sociálního dialogu při snižování nerovností na českém trhu práce*. Trexima, Dostupné z [https://ipodpora.odborny.info/soubory/uploads/CASTII\\_01\\_ROLE\\_SD\\_FINAL.pdf](https://ipodpora.odborny.info/soubory/uploads/CASTII_01_ROLE_SD_FINAL.pdf)
9. Trexima (2015). *Prognóza vlivu kolektivního vyjednávání a zvyšování minimální mzdy na zaměstnanost*. Trexima, 2015, Dostupné z [https://ipodpora.odborny.info/soubory/dms/ukony/14405/6/Min\\_mzda\\_TREXIMA\\_FINAL.pdf](https://ipodpora.odborny.info/soubory/dms/ukony/14405/6/Min_mzda_TREXIMA_FINAL.pdf)
10. OECD.stat. (2020). *Collective bargaining coverage*. Dostupné z <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=CBC#>
11. SCHOLZ, Pavel, Petr WEISSER a Zdeněk KADLEC. *Studie možných změn pracovní síly v době digitalizace a robotizace*. ČVUT v Praze, Fakulta strojní, Ústav řízení a ekonomiky podniku. Praha, 2020.
12. WEF. *The Future of Jobs Report 2018*. 2018. Dostupné také z: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf)
13. OECD. *OECD Employment Outlook 2019*. 2019. Dostupné také z: [https://www.oecd-ilibrary.org/employment/the-decline-of-the-manufacturing-sector\\_cc51a592-en](https://www.oecd-ilibrary.org/employment/the-decline-of-the-manufacturing-sector_cc51a592-en)
14. PWC. *Will robots really steal our jobs?* 2018. Dostupné také z: [https://www.pwc.com/hu/hu/kiadvanyok/assets/pdf/impact\\_of\\_automation\\_on\\_jobs.pdf](https://www.pwc.com/hu/hu/kiadvanyok/assets/pdf/impact_of_automation_on_jobs.pdf)
15. BCG. *Advanced Robotics in the Factory of the Future*. 2019. Dostupné také z: <https://www.bcg.com/de-de/publications/2019/advanced-robotics-factory-future>
16. STATISTA. *Labor Shortage: Workers with a higher education*. 2019. Dostupné také z: <https://www.statista.com/study/69261/labor-shortage/>
17. OECD. *OECD Skills for Jobs Database*. 2015. Dostupné také z: <https://www.oecd.org/els/emp/OECD%20Skills%20for%20Jobs.pdf>
18. UNIT THE UNION. *DRAFT NEW TECHNOLOGY AGREEMENT* [online]. In: . Listopad 2017 [cit. 2020-11-09]. Dostupné z: <https://unittheunion.org/media/1237/new-tech-agreement.docx>

19. PEÑA-CASAS, Ramón, Dalila GHAILANI a Stéphanie COSTER. *THE IMPACT OF DIGITALISATION ON JOB QUALITY IN EUROPEAN PUBLIC SERVICES THE CASE OF HOMECARE AND EMPLOYMENT SERVICE WORKERS* [online]. In: . Červen 2018 [cit. 2020-11-09]. Dostupné z: <https://www.epsu.org/sites/default/files/article/files/FINAL%20REPORT%20EPSU%20DIGITALISATION%20-%20OSE%20June%202018.pdf>
20. MONSEN, Par Nina. Norwegian Municipal Union Signs Tripartite Agreement on Worker Involvement and Social Dialogue in Public Sector Digitalisation. Dostupné z: <https://www.world-psi.org/en/norwegian-municipal-union-signs-tripartite-agreement-worker-involvement-and-social-dialogue-public>
21. ILO. *SOCIAL DIALOGUE AND THE FUTURE OF WORK* [online]. In: . 2020 [cit. 2020-11-09]. Dostupné z: <https://www.theglobaldeal.com/resources/Thematic-Brief-Social-Dialogue-and-the-FoW.pdf>
22. TURLAN, Frédéric. *France: First company-level agreement on digital transformation signed at Orange* [online]. In: . 2017 [cit. 2020-11-09]. Dostupné z: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/article/2017/france-first-company-level-agreement-on-digital-transformation-signed-at-orange>
23. HAIPETER, Thomas. *Digitalisation, unions and participation: the German case of 'industry 4.0'* [online]. In: . 11. června 2020 [cit. 2020-11-09]. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/irj.12291>
24. *Das Projekt Arbeit2020+ in NRW* [online]. In: . 11. června 2020 [cit. 2020-11-09]. Dostupné z: <https://www.arbeit2020.de/>
25. ROBERTSON I, Cooper C: *Well-Being: Productivity and Happiness at Work*. London: Palgrave Macmillan; 2011.
26. COOPER CL, Lundberg U: *The Science of Occupational Health: Stress, Psychobiology, and the New World of Work*. Oxford: Wiley-Blackwell; 2011.
27. RITZEN, Jo a Klaus F. ZIMMERMANN. *A vibrant European labor market with full employment* [online]. 2014. [cit. 2020-11-09]. Dostupné z: <https://link.springer.com/article/10.1186/2193-9012-3-10>
28. HEMP, Paul. *Presenteeism: At Work—But Out of It* [online]. In: . Říjen 2004 [cit. 2020-11-09]. Dostupné z: <https://hbr.org/2004/10/presenteeism-at-work-but-out-of-it>
29. *Die Betriebslandkarte Arbeit und Industrie 4.0 - Ein Anwendungsleitfaden* [online]. In: . [cit. 2020-11-09]. Dostupné z: [https://www.arbeit2020.de/fileadmin/Arbeit2020/4.1\\_Broschueren/Betriebslandkarte\\_Anwendungsleitfaden.pdf](https://www.arbeit2020.de/fileadmin/Arbeit2020/4.1_Broschueren/Betriebslandkarte_Anwendungsleitfaden.pdf)
30. MEIER, Christoph. *Industrie 4.0 und Aus-&Weiterbildung: Arbeitsgruppe, Leitfaden, Landkarte* [online]. In: . Duben 2019 [cit. 2020-11-09]. Dostupné z: <https://www.scil.ch/2019/04/07/industrie-4-0-und-aus-weiterbildung-arbeitsgruppe-leitfaden-landkarte/>
31. ROCHA, Fernando a Luis de la FUENTE. *The Social Dialogue in the face of digitalisation in Spain An emerging and fragmented landscape* [online]. In: . Prosinec 2018 [cit. 2020-11-09]. Dostupné z: <https://1mayo.ccoo.es/fd26563df6fb4f5ad08fd2cc8744b24b000001.pdf>
32. ETUC. *DIGITALISATION AND WORKERS PARTICIPATION: WHAT TRADE UNIONS, COMPANY LEVEL WORKERS AND ONLINE PLATFORM WORKERS IN EUROPE THINK* [online]. In: . Říjen 2018 [cit. 2020-11-09]. Dostupné z: <https://www.etuc.org/sites/default/files/publication/file/2018-09/Voss%20Report%20EN2.pdf>
33. TEISSIER, Christophe a Frédéric NAEDENOEN. *Digitalisation and restructuring: which social dialogue?* [online]. In: . 2020 [cit. 2020-11-09]. Dostupné z: <http://diresoc.eu/wp-content/uploads/2020/10/Diresoc-WP4-Synthesis-Report.pdf>

34. EU-OSHA - European Agency for Safety and Health at Work (2015) 'A review on the future of work: online labour exchanges, or "crowdsourcing": Implications for occupational safety and health'. Available at: <https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/future-workcrowdsourcing/>
35. MASCHKE, Manuela. *Digitalisation: challenges for company codetermination* [online]. In: . 2016 [cit. 2020-11-09]. Dostupné z: <https://www.etui.org/sites/default/files/Digitalization%20Co-determination%20Maschke%20Policy%20Brief%20PB%202016.07.pdf>
36. RUUKEL, Mikael. *"IT Safety Inspections" and Digital Work Environment* [online]. In: . 2018 [cit. 2020-11-09]. Dostupné z: <https://www.epsu.org/sites/default/files/article/files/Presentation-Ruukel.pdf>
37. CASAS, R. Peña. *Impact of digitalisation on job quality in public services* [online]. In: . 2018 [cit. 2020-11-09]. Dostupné z: <https://www.epsu.org/sites/default/files/article/files/Presentation-Pena-Casas.pdf>
38. Wajcman, Judy. *Pressed for Time: The Acceleration of Life in Digital Capitalism*. University of Chicago Press, 2016. 227 stran. ISBN-13 : 978-0226380841.
39. Messenger, Jon. *Working time and the future of work*. Dostupné z: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms\\_649907.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_649907.pdf)
40. LUDICONE, F. *Italy: New rules to protect self-employed workers and regulate ICT-based mobile work*. EurWork, Eurofound, Dublin, 2017. Dostupné z: <https://www.eurofound.europa.eu/de/observatories/eurwork/articles/italy-new-rules-to-protect-selfemployed-workers-and-regulate-ict-based-mobile-work>
41. Eurofound and the International Labour Office (ILO). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva, 2017 ISBN 9789221304722.
42. SCHAHINIAN, David. *Bosch and IG Metall conclude innovative collective agreement* [online]. In: . 2018 [cit. 2020-11-09]. Dostupné z: <https://www.hannovermesse.de/en/news/news-articles/bosch-and-ig-metall-conclude-innovative-collective-agreement>
43. Heise.de. *Innovationstarifvertrag fuer digitale Elite Bosch einigt sich mit IG-Metall*. In: . 2018 [cit. 2020-11-09]. Dostupné z: <https://www.heise.de/newsticker/meldung/Innovationstarifvertrag-fuer-digitale-Elite-Bosch-einigt-sich-mit-IG-Metall-4205629.html>
44. ROCHA, Fernando a Frédéric NAEDENOEN. *Work Package 3: Case Studies* [online]. In: . Červen 2020 [cit. 2020-11-09]. Dostupné z: [http://diresoc.eu/wp-content/uploads/2020/07/WP3\\_Synthesis-report.pdf](http://diresoc.eu/wp-content/uploads/2020/07/WP3_Synthesis-report.pdf)
45. CARUSO, Loris. *Digital innovation and the fourth industrial revolution: epochal social changes?* [online]. In: . 2018 [cit. 2020-11-09]. Dostupné z: <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs00146-017-0736-1>
46. *How Trade Unions Can Use Collective Bargaining to Uphold and Improve Working Conditions in the Context of the Digital Transformation of Public Services* [online]. In: . 2018 [cit. 2020-11-09]. Dostupné z: <https://www.fes.de/index.php?eID=dumpFile&t=f&f=35461&token=b0bf5adfc76ca97b3beefc3be7834f9c7899f6e3>
47. HOLBOURNE, Zita. *Adverse Disproportionate Impacts of Digitalisation on black & minority ethnic workers* [online]. In: . 2018 [cit. 2020-11-09]. Dostupné z: <https://www.epsu.org/sites/default/files/article/files/Impact%20of%20digitalisation%20on%20BME%20workers%20EPSU%20June%202018%20-%20Zita%20Holbourne.pdf>

48. BEHRENDT, Christina a Quynh Anh NGUYEN. *Innovative approaches for ensuring universal social protection for the future of work* [online]. In: . 2018 [cit. 2020-11-09]. Dostupné z: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms\\_629864.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_629864.pdf)
49. HALE, Julian. *In Denmark, a historic collective agreement is turning the “bogus self-employed” into “workers with rights”* [online]. In: . 2018 [cit. 2020-11-09]. Dostupné z: <https://www.equaltimes.org/in-denmark-a-historic-collective?lang=en#.X53J6lhKibi>
50. BEHRENDT, Christina a Quynh Anh NGUYEN, Uma RANI. *Social protection systems and the future of work: Ensuring social security for digital platform workers* [online]. In: . 2019 [cit. 2020-11-09]. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/issr.12212>
51. *Sdílení zaměstnanců nebo pracovního místa? To jsou nové formy zaměstnávání na pracovním trhu* [online]. In: . 2018 [cit. 2020-11-09]. Dostupné z: <https://www.trexima.cz/aktualita/sdileni-zamestnancu-nebo-pracovniho-mista-to-jsou-nove-formy-zamestnavani-na-pracovnim-trhu>
52. WALWEI, Ulrich. *Digital and structural labour market problems: The case of Germany* [online]. In: . 2016 [cit. 2020-11-09]. Dostupné z: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---inst/documents/publication/wcms\\_522355.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---inst/documents/publication/wcms_522355.pdf)
53. OECD. *The Future of Social Protection - What Works for Non-standard Workers?* [online]. In: . 2018 [cit. 2020-11-09]. Dostupné z: [https://read.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/the-future-of-social-protection\\_9789264306943-en#page36](https://read.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/the-future-of-social-protection_9789264306943-en#page36)
54. Collective Agreement between Hilfr ApS. CBR.No.: 37297267 and 3F Private Service, Hotel and Restaurant. <https://lontjek.dk/arbejdsretten/database-over-kollektive-overenskomster/collective-agreement-between-hilfr-aps-and-3f-private-service-hotel-and-restaurant-2018---2019>
55. FRIIS, Søren Elkrog. *Hilfr-overenskomst kritiseres for at underminere den danske model* [online]. In: . 2018 [cit. 2020-11-09]. Dostupné z: <https://www.altinget.dk/artikel/hilfr-overenskomst-kritiseres-for-at-underminere-den-danske-model>
56. LANGEROVÁ, Jana. *Co je to gig ekonomika a jak to s ní u nás vypadá?* [online]. In: . 2018 [cit. 2020-11-09]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/co-je-to-gig-ekonomika-a-jak-to-s-ni-u-nas-vypada/>
57. Eurofound: Making the Platform Economy Work Well for Workers. <https://www.youtube.com/watch?v=YHebHO1uCvo&t=960s>
58. 3F - United Federation of Workers in Denmark [online]. In: . [cit. 2020-11-09]. Dostupné z: <https://www.3f.dk/>
59. Hilfr [online]. In: . [cit. 2020-11-09]. Dostupné z: <https://hilfr.dk/en>
60. MEXI, Maria. *Social Dialogue and the Governance of the Digital Platform Economy: Understanding Challenges, Shaping Opportunities* [online]. In: . 2019 [cit. 2020-11-09]. Dostupné z: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---dialogue/documents/meetingdocument/wcms\\_723431.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---dialogue/documents/meetingdocument/wcms_723431.pdf)
61. ALOISI, Antonio. *Negotiating the digital transformation of work* [online]. In: . 2019 [cit. 2020-11-09]. Dostupné z: [https://cadmus.eui.eu/bitstream/handle/1814/63264/MWP\\_Aloisi\\_2019\\_03.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://cadmus.eui.eu/bitstream/handle/1814/63264/MWP_Aloisi_2019_03.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
62. MANAGEMENT MANIA. *Sektor služeb (terciární sektor)*. Dostupné také z: <https://managementmania.com/cs/sekter-sluzeb-terciarni-sektor>
63. MCKINSEY & COMPANY. *Jobs lost, jobs gained: What the future of work will mean for jobs, skills, and wages*. 2017. Dostupné také z: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Public%20and%20Social%20Sector/Our>

[%20Insights/What%20the%20future%20of%20work%20will%20mean%20for%20jobs%20skills%20and%20wages/MGI-Jobs-Lost-Jobs-Gained-Report-December-6-2017.pdf](#)

64. OECD. *Job Creation and Local Economic Development 2018*. 2018. Dostupné také z: [https://read.oecd-ilibrary.org/employment/job-creation-and-local-economic-development-2018\\_9789264305342-en#page84](https://read.oecd-ilibrary.org/employment/job-creation-and-local-economic-development-2018_9789264305342-en#page84)
65. PwC. (2019). *Number of jobs enhanced by virtual reality (VR) and augmented reality (AR) worldwide from 2019 to 2030 (in millions)*. Statista. Statista Inc.. Accessed: July 23, 2020. <https://www.statista.com/statistics/1121601/number-of-jobs-enhanced-globally-by-vr-and-ar/>
66. PwC. (2019). *Number of jobs enhanced by virtual reality (VR) and augmented reality (AR) in Europe's leading economies from 2019 to 2030*. Statista. Statista Inc.. Accessed: July 23, 2020. <https://www.statista.com/statistics/1121646/number-of-jobs-enhanced-by-vr-and-ar-in-europe-s-leading-economies/>
67. BCG. *Industry 4.0: The Future of Productivity and Growth in Manufacturing Industries*. 2015. Dostupné také z: [https://www.bcg.com/publications/2015/engineered\\_products\\_project\\_business\\_industry\\_4\\_future\\_productivity\\_growth\\_manufacturing\\_industries](https://www.bcg.com/publications/2015/engineered_products_project_business_industry_4_future_productivity_growth_manufacturing_industries)
68. BCG. *Man and Machine in Industry 4.0*. 2015. Dostupné také z: <https://www.bcg.com/publications/2015/technology-business-transformation-engineered-products-infrastructure-man-machine-industry-4>
69. *Zákoník práce: úplné znění zákona č. 262/2006 Sb.* Praha: Armex, 2007. Edice kapesních zákonů. ISBN 978-80-86795-44-7.
70. TRÖSTER, Petr. *Zákon o kolektivním vyjednávání: komentář*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. Komentáře (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7478-644-0.