

Vliv informačních a komunikačních technologií na způsoby práce

Abstract

Work is one of the basic factors of production. Its forms and the whole labour are market rapidly changing currently. An application of new knowledge has led to a rise of qualitatively new information and communication technologies including Internet; these technologies recessively enable prompt knowledge spreading and knowledge sharing. In parallel, people's value judgements change as well. An intersection of these phenomena results in a rise of new forms and ways of work, virtual labour market spreads and organizations change their sizes and structures. Teleworking spreads and a new category of self-employed workers – so called e-lancers – appears. The aims of this paper are an analysis of current changes in work and a prediction of further development in this area.

Úvod

Jsme účastníky historické změny způsobu práce. Tato změna souvisí se skutečností, že se v ekonomickém sektoru zvyšuje počet profesí s vysokou složitostí práce a základním faktorem konkurenceschopnosti firem i jednotlivců na trhu práce se stávají disponibilní vědomosti. V Evropské unii pracuje 35 % pracovníků na pozicích s vysokou kvalifikací, v České republice je takových pracovníků asi 33 %.¹ Inovativní aplikace znalostí vyvolala vznik, zdokonalování a masivní využívání informačních a komunikačních technologií (ICT), a právě tyto technologie změnily způsoby lidské práce. Umožnily, aby lidé pracovali na vzdálených místech, a přitom byli v pevnějším vzájemném kontaktu mezi sebou nebo se zákazníky než kdykoliv předtím. V 80. letech 20. století se začalo mluvit o teleworkingu, ale tehdy jím byla myšlena práce z domova s využitím telefonních linek.² Pojetí teleworkingu se však postupně rozšiřovalo. Pracoviště dnes může být kdekoli, kde je možné připojení k elektronické síti. Naopak, každé místo se může stát pracovištěm, jestliže to povaha práce vyžaduje.

* Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D., katedra aplikované ekonomie,
Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci, Křížkovského 12, 771 80 Olomouc

¹ Fourth European Working Conditions Survey (2007). Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities, str. 5.

² Di MARTINO, V. (2001). *The high road to teleworking*. Geneva: ILO, str. 11.

Teleworking

Teleworking se stává stále významnějším způsobem práce, ale protože podléhá rychlému vývoji a mnoha změnám, je obtížné ho jednoznačně definovat. Panuje pouze shoda v tom, že definice musí zmiňovat faktor vzdálenosti od tradičního pracoviště a využívání komunikačních technologií. Mezinárodní organizace práce ILO v roce 1990 definovala teleworking jako takovou formu práce, při níž (a) je práce konána na místě vzdáleném od sídla organizace nebo od výrobních zařízení, takže pracovník nemá osobní kontakt se spolupracovníky a (b) s využitím moderních technologií umožňujících tento způsob práce.³

Podle EU je teleworking definován jako práce konaná osobou (zaměstnancem, podnikatelem, domácím pracovníkem) převážně nebo z významné části na jiných než tradičních pracovních místech u zaměstnavatele či klienta s využitím telekomunikačních a pokročilých informačních technologií jako základního charakteristického prvku práce.⁴

Virtuální práce (jiný název pro teleworking) je narůstajícím trendem, a její význam v blízké době ještě vzroste.⁵ V roce 1998 bylo v celosvětové pracovní síle asi 25,5 milionů teleworkerů (1,0 % pracovní síly), kteří pracovali distančně alespoň jeden den v měsíci a 9,8 milionů teleworkerů (0,4 % pracovní síly), kteří distančně pracovali alespoň jeden den v týdnu. V roce 2005 již pracovalo distančně alespoň jeden den v měsíci 82,5 milionů pracovníků (2,8 % pracovní síly) a alespoň jeden den v týdnu 34 milionů osob (1,2 % pracovní síly). Odhaduje se, že v roce 2008 bude 41 milionů zaměstnanců na celém světě (tj. 1,4 % pracovní síly) pracovat alespoň jeden den v týdnu mimo pracoviště na bázi teleworkingu a 100 milionů zaměstnanců (tj. 3,3 %) bude teleworkery alespoň jeden den v měsíci.

V Evropské unii je podíl teleworkerů na pracovní síle asi 8 %, ale jen 2 % pracují formou teleworkingu pravidelně.⁶ V České republice bylo v roce 2007 asi 4,9 mil. ekonomicky aktivních osob, z toho asi 800 tis. podnikatelů.⁷ Mezi nimi bylo asi 5 % teleworkerů (tj. cca 250 tis. osob), přičemž podíl pozic, u kterých je teleworking možný, se odhaduje na 15 %. V celé EU by mohla formou teleworkingu pracovat asi pětina pracovní síly, v USA více než třetina pracovní síly. Zájem o teleworking projevuje jak v ČR, tak v EU, tak v USA okolo 70 % pracovníků.⁸

³ *Conditions of Work Digest on Telework* (1990). Geneva: ILO, Vol. 9, No. 1, str. 3.

⁴ BLANPAIN, R. (1997). *The Legal and Contractual Situation of Teleworkers in the European Union*. In: *Consolidated report*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, str. 3.

⁵ *Teleworking: The Quiet Revolution*. http://www.gartner.com/DisplayDocument?doc_cd=122284, 14. 4. 2008.

⁶ *Fourth European Working Conditions Survey*. str. 43.

⁷ <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/ainformace/732B002CE588>, 23. 4. 2008.

⁸ http://www.sibis-eu.org/statistics/stat_ind.htm, 23. 4. 2008

Přístup organizací a jednotlivců k virtuální práci

Mnohé organizace na tento trend reagují zaváděním virtuální práce nebo zvyšováním jejího podílu na celkovém objemu práce. Organizace přehodnocují skutečnou potřebu tradičních pracovišť, zejména kanceláří, které jsou k dispozici 168 hodin týdně, ale využívány po dobu mnohem kratší. Místo toho podporují zavádění vyspělých 3G technologií (třetí generace bezdrátových technologií, umožňují přenos hlasových i nehlasových dat rychlostí až 384 kb/s, tj. sedmkrát rychleji než při běžném telefonickém připojení), které umožňují kontaktovat pracovníka kdykoliv a kdekoliv - v kavárně, letištní hale, v hotelovém pokoji, u klienta či doma. Organizace, které v zavádění teleworkingu již pokročily, dosahují snížení nákladů, zvýšení produktivity práce a zlepšení pracovní morálky v důsledku využívání distanční práce.

V průzkumu provedeném v roce 2004 mezi 237 generálními řediteli ze 17 různých odvětví v Evropě, Asii a USA deklarovalo 69 % dotázaných úspory nákladů jako hlavní přínos zavedení teleworkingu a 64 % respondentů uvedlo jako největší přínos zvýšenou produktivitu práce. Průzkum prováděla společnost AT&T a její ředitel pro teleworking Joe Roitz uvedl, že celkový přínos teleworkingu pro jejich vlastní firmu činí 150 mil. USD ročně díky úsporám provozních nákladů budov, nárůstu produktivity práce a sníženým odchodům talentovaných pracovníků.⁹

Virtuální práce nabývá na významu také v souvislosti se vstupem generace Y (internetová generace) na trh práce. Tato skupina má mimořádný potenciál pro uplatnění v informační společnosti, ale zároveň používá jiné modely pracovního i mimopracovního chování ve srovnání se svými předchůdci (generací X). Reprezentanty generace Y jsou lidé, kteří se narodili v roce 1980 a později.

Tato generace jako historicky první vyrůstala v digitálním světě. S malou nadsázkou můžeme říci, že tito lidé nepoznali svět bez videa, kompaktních disků, mobilních telefonů, bez počítačů a hlavně bez internetu. Technologické vlivy výrazně ovlivnily jejich vnímání světa a hodnotovou orientaci. Ve srovnání se svými předchůdci jsou lépe vzdělaní, mnohem kreativnější a hlavně nepřekonatelně zdatní při užívání ICT.¹⁰ Ukazuje se, že generace Y vyznává jiné hodnoty než generace jejich předků, což se odráží v jejím pojetí lidského kapitálu i ve vztahu a v očekáváních vůči pracovnímu uplatnění a ve způsobech pracovního chování. Tito mladí nezávislí lidé, zejména ti z nich, kteří dosahují vyšších stupňů vzdělání, jsou nositeli lidského kapitálu s vysokou hodnotou, jsou si toho vědomi a cílevědomě se snaží o jeho efektivní zhodnocení. Jedním ze způsobů realizace tohoto záměru je rezignace na roli tradičního zaměstnance u jednoho zaměstnavatele ve prospěch role tzv. e-lancera.

⁹ Remote Working Increasing across Enterprises. AT&T News Release, December 2004. <http://www.att.com/news/2004/12/01-1>, 26. 4. 2008.

¹⁰ HATFIELD, S. L. (2002). Understanding the Four Generations to Enhance Workplace Management. *AFP Exchange*. Jul/Aug, Vol. 22, No. 4, str. 72-74.

E-lanceři (e-lancers) jsou samostatně výdělečně činné osoby, které pro svou výdělečnou činnost využívají moderní elektronickou infrastrukturu. Pojem e-lancer zavedli Thomas Malone a Robert Laubacher. E-lancera definují jako elektronicky připojeného nezávislého pracovníka (electronically connected freelancer). Elektronicky propojení nezávislí pracovníci (tj. e-lancers) vytvářejí dočasné fluidní sítě, aby produkovali a prodávali digitalizovatelné produkty.

Když je práce dokončena, což může trvat den, měsíc či roky, síť zaniká a její členové se opět stávají nezávislými individui, pohybuujícími se na trhu, kde vyhledávají další příležitost uplatnění.¹¹ Malone a Laubacher předpokládají, že podobné dočasné týmy i dočasné společnosti se stanou nejobvyklejšími organizačními strukturami a budou v budoucnu nahrazovat velké centrálně řízené společnosti. Zdá se, že prožíváme změnu srovnatelnou svým významem s průmyslovou revolucí: stojíme na úsvitu e-lance economy.¹²

Organizace ve 21. století

Primárním účelem vzniku velkých organizací bylo koordinovat práci, tj. řídit toky materiálu, peněz, myšlenek a práce. Vznik velkých organizací měl dvě základní příčiny: objevily se tzv. koordinační technologie (dopravní kanály, zejm. železnice, a parní lodní doprava, telegrafní spojení) a klesaly transakční náklady firmy, díky čemuž docházelo k úsporám z rozsahu produkce. Uvedené technologie umožnily rychlejší a koordinovanější dopravu a komunikaci. V důsledku toho bylo možno koordinovat větší a prostorově rozptýlenější skupiny lidí a vstupovat na velké mezinárodní trhy. K řízení těchto aktivit musely vzniknout centralizované hierarchické organizační struktury, které byly dominantně využívány po většinu 20. století.

Ke konci 20. století se staly dostupnými kvalitativně nové koordinační technologie: výkonné osobní počítače, faxy, internet, notebooky a mobilní telefony, které v sobě postupně sdružují více funkcí. V souvislosti s uvedenými technologiemi můžeme mluvit o informační revoluci. Možnost nepřetržitého a laciného sdílení informací mezi množstvím lidí bez ohledu na geografické hranice a vzdálenosti výrazně zkrátila čas nutný pro strategická rozhodnutí. V důsledku toho firmy začaly ustupovat od nákladných hierarchických organizačních struktur a omezovaly byrokracii.

V důsledku popsaných procesů se náklady na vnější transakce firem snížily pod úroveň nákladů na vnitřní transakce. Proto je pro firmy ekonomicky efektivnější soustředit se pouze na svou hlavní činnost a ostatní činnosti zadávat

¹¹ MALONE, T. W., LAUBACHER, R. J. (1998). The dawn of the e-lance economy. *Harvard Business Review* September – October str. 145-152, citace ze str. 146.

¹² FLORZAK D. (2002). Are you ready for the e-lance economy? *Technical Communication*, Vol. 49, No. 2, str. 162 – 170.

externím dodavatelům, kteří se pohybují na trhu. Logickým důsledkem je zmenšování firem a růst počtu malých firem na trhu.¹³

Informační technologie tak umožňují malým organizacím vstup na světové trhy jak na straně nabídky tak poptávky, což bylo dříve dostupné jen velkým organizacím. Malé organizace či jednotlivci se mohou specializovat na činnosti, které dříve prováděla celá oddělení, a dosahují přitom nižších nákladů. V konečném důsledku jsou organizace motivovány zadávat provádění všech operací, které nejsou jejich hlavní činností, dodavatelským firmám. O procesu, kdy firma deleguje vedlejší činnosti ze své interní struktury na specializovaného externího subkontraktora, hovoříme jako o outsourcingu. Díky dostupným informačním technologiím a nabídce e-lancerů mohou firmy outsourcovat i projekty, související s hlavní činností tak, že k jejich řešení vytvoří dočasný virtuální tým. Malone a Laubacher předpokládají, že na světových trzích budou postupně převažovat firmy s pružnou strukturou virtuálních týmů. Když se podle tohoto scénáře firma rozhodne pracovat na určitém projektu, zveřejní elektronicky poptávku po pracovnících s potřebnou znalostí, provede výběr pracovníků a sestaví virtuální tým, který projekt vyřeší. Dočasný tým a organizační struktura se rozpadají a jsou následně nově zkombinovány pro řešení nového projektu. Malone a Laubacher tento model činnosti označují jako dočasnou firmu (temporary company).¹⁴

Příkladem dočasné výrobní firmy může být Topsy Tail.¹⁵ V roce 1991 vytvořila Tomima Edmark nástroj na jednoduchou úpravu vlasů. Od té doby výnosy firmy překročily 100 mil. USD. Firma se zaměřuje na vytváření, výrobu a prodej vlasových doplňků a nástrojů na úpravu účesů. Přitom má tři zaměstnance na plný úvazek. Ti se zaměřují na vytváření produktů a na tvorbu marketingových strategií. Na všechny ostatní činnosti – výrobu, balení, distribuci i prodej jsou najímáni externí dodavatelé.

Jiným příkladem elastické struktury je samotný internet. Nikdo centrálně nedohlíží na jeho rozvoj a nikdo ho nevládní. Internet se rozvíjí díky činnosti jeho uživatelů bez centrálního řízení. Internet přitom poskytuje infrastrukturu nutnou pro rozvoj e-lance economy. Internet zefektivňuje fungování trhu e-práce (práce e-lancerů) a snižuje tak celkové náklady firem. Díky internetu má každý e-lancer přístup k obrovskému množství informací, které zefektivňují jeho práci i zhodnocení vlastního lidského kapitálu.

E-mail umožňuje výměnu informací, resp. znalostí v případě geografické rozptýlenosti členů týmu. Protože ve vědomostní ekonomice je množství produktů založeno právě na vědomostech, je díky elektronické poště snadné kodifikovatelné znalosti rychle rozšířit mezi členy týmu. Členové týmu přitom mohou pracovat z domova nebo z kteréhokoliv místa na světě, kde mají přístup k internetu.

¹³ MALONE, T. W., LAUBACHER, R. J. (1998), str. 147.

¹⁴ MALONE, T. W., LAUBACHER, R. J. (1998), str. 148.

¹⁵ <http://www.accessorybrainstorms.com/articles/topsytail.php>, 27.12.2007

Webové stránky e-lancerům umožňují, kromě jiného, nabízet své služby. Tato jejich reklama může být průběžně aktualizovaná a je straně poptávky dostupná nepřetržitě. Díky tomu mohou e-lanceři konkurovat i větším společnostem, které nabízejí srovnatelné služby. Příkladem takových stránek je <http://www.guru.com/emp/index.aspx>, <http://www.monster.com/geo/siteselection.asp>, a to i s českou mutací <http://www.monster.cz/>, či <http://www.dice.com/>. Kromě toho existuje řada agentur, prezentujících se rovněž na webu, které se zabývají aktivním propojováním zaměstnavatelů a e-lancerů, viz <http://www.agencycentral.co.uk/agencysearch/creative/skills/design/freelancer.htm>. Hranice zemí na trhu e-práce nehraje roli. Veškeré smlouvy jsou uzavírány elektronicky a stejně tak jsou poukazovány i platby pracovníkům. Na zmíněných stránkách guru.com je např. možno využít kompletní servis pro Project Agreement a Safe Pay Escrow, a to včetně mediálních a arbitrážních služeb.

Vznik a rozvoj trhu e-práce mění strukturu ekonomiky, odhadnout počty e-lancerů však prakticky není možné, jelikož každý teleworker není zároveň samostatně výdělečně činný a naopak, všechny osoby samostatně výdělečně činné nejsou e-lancery. Pro ilustraci lze uvést případ z oblasti české výroby reklam: vyhledávání pracovní síly, zejména v kreativních profesích, z řad e-lancerů, je obchodním modelem agentury Uncle. Díky tomu lze na konkrétní projekt najmout konkrétně zvoleného odborníka, který má pro práci nejlepší předpoklady. To představuje velkou konkurenční výhodu ve srovnání s velkými agenturami se stálými zaměstnanci.¹⁶

Strana nabídky na trhu e-práce

Dokážeme-li objasnit vznik poptávky pro vzdálené práci (po práci e-lancerů), je třeba zkoumat také stranu nabídky na trhu e-práce. Jaké motivy mohou vést pracovníka k tomu, aby rezignoval na stálé zaměstnání ve velké organizaci a nechat se najímat jako e-lancer? V roce 1998 provedl Daniel Pink průzkum mezi stovkou pracovníků, kteří pracovali jako e-lanceři.¹⁷

Paradoxně, e-lancers cítili větší jistotu zaměstnání (práce, příjmů) než počítali v době, kdy měli tradiční pracovní smlouvu. Jistota dlouhodobého zaměstnání v jedné organizaci přestala v 90. letech platit a e-lanceři čerpali svou jistotu ze skutečnosti, že pracují pro více klientů. Tato strategie však neznamená nic jiného, než že se tito lidé začínají chovat jako rozumní investoři – ti také neinvestují svůj kapitál do jediné příležitosti, a podobně tito pracovníci neinvestují svůj lidský kapitál ve prospěch jediného zaměstnavatele.

Dalším důvodem nezávislé práce je touha vybírat si a vykonávat takovou práci, která pracovníky uspokojuje, naplňuje a napomáhá jejich sebevyjádření. Podle vyjádření respondentů není při nezávislé práci nutno bojovat s intrikami

¹⁶ http://mam.ihned.cz/3-22532460-agentur%E1ch-100000_d-15 a <http://www.uncle.cz/cz/about-uncle>, 5. 5. 2008

¹⁷ PINK, D. H. (1998). Free agent nation. *Fast company* 12, str: 131–147.

a politikařením, špatným vedením, nesouladem osobních a organizačních hodnot, což jsou jevy spjaté s prací v organizacích. Respondenti uváděli, že cítí soulad mezi tím, kdo jsou, a tím, co dělají, zatímco ve standardním zaměstnání měli pocit, jako by si na pracovní dobu brali masku, kterou po ukončení práce odloží. E-lanceři nemusí plnit zadané pracovní úkoly, ale vybírají si práci na projektech, které jim vyhovují a motivují je. Někteří respondenti uváděli, že odešli z organizací, protože nechtěli budovat kariéru, spjatou s nemotivující manažerskou prací, ale chtěli vykonávat tvůrčí činnost.

Jedním z nejsrozumitelnějších důvodů nezávislé práce je časová flexibilita. E-lanceři mají organizaci své práce zcela pod vlastní kontrolou. Díky tomu mohou pracovat v denní době, kdy jsou nejvýkonnější, ať už jsou to třeba noční hodiny nebo víkendy. Naopak, e-lanceři si mohou volit dobu odpočinku podle svého přání a samozřejmě mohou daleko lépe než tradiční zaměstnanci najít rovnováhu mezi pracovním a rodinným životem.

Všechny uvedené motivy jsou pochopitelné, ale je nutno se zamyslet i nad přirozenou skutečností, že se e-lanceři musí svou prací uživit. Jaký je tedy jejich vztah k odměnám? Obecně lze říci, že peníze, resp. výše mzdy, nejsou pro e-lancery rozhodující. Možnost svobodné práce je u nich obvykle ceněna výše než nadstandardní odměna za práci v organizaci. Pink prováděl na svých webových stránkách anketu, z níž vyplynulo, že peníze jsou až třetím motivačním faktorem v pořadí.¹⁸

Celkový výsledek ankety je uveden v přehledu (bylo možno uvést více než jeden důvod):

Otázka: Hlavní důvod, proč pracuji jako e-lancer je:	
Chtěl jsem být nezávislý a svobodný	74 %
Tradiční práce mě unavovala	58 %
Chtěl jsem si více vydělávat	36 %
Chtěl jsem trávit více času s rodinou	26 %
Můj předcházející pracovní poměr skončil	21 %
Vždycky jsem pracoval jako e-lancer	11 %

Co nás čeká dál?

Průkopníky e-práce se stali představitelé profesí, které samy vzdálenou práci umožňují, tedy IT specialisté. V dnešní době mohou jako e-lanceři pracovat prakticky všichni, jejichž produkt je digitalizovatelný. Na výše zmíněném portále guru.com jsou pozice pro e-lancery členěny do 17 základních kategorií, např. website design, website marketing, konstrukce, architektura, poradenství obchodní, právní, zdravotní, daňové, designerské služby, editorské služby, překladatelské služby, podrobnější členění obsahuje přes 160 kategorií pracovních pozic.¹⁹

¹⁸ PINK, D. H. (2001). *Free agent nation*. New York: Warner Business Books., s. 339.

¹⁹ <http://www.guru.com/emp/index.aspx>, 12. 4. 2008.

Současný vliv e-lance economy na ekonomický systém a na trh práce lze označit jako narušenou rovnováhu, kdy se určitý systém, který byl po značnou dobu stabilní, začne rychle přesouvat do nového rovnovážného stavu.²⁰ Objevuje se řada podnětů, na něž bude nutno reagovat (ať už v rámci samotných tržních mechanismů či zásahů do nich). Zde se zmíníme jen o situaci na trhu e-práce (nezabýváme se např. problémy daňovými, sociálního pojištění apod., které se v různých zemích odlišují).

Podíváme-li se opět na zmíněný portál guru.com, zjistíme, že je jedním z prostorů, kde se utváří funkční elektronický trh práce. Jen zde najdeme více než 100 tisíc profilů e-lancerů, kteří nabízejí svůj lidský kapitál, a téměř 5,5 tis. projektů, do nichž jsou e-lanceři poptáváni.²¹ Při uvedeném objemu nabídky a poptávky po e-práci je zřejmé, že vyhledávání pracovníka, resp. projektu (práce) se stává pro firmu, resp. e-lancera neúnosně náročným. Elektronický trh práce je navíc roztržštěný, existuje množství webových aplikací, které nabízejí možnost inzerce pro firmy a pro e-lancery. Každá z nich přitom užívá vlastní formuláře, takže zadavatelé poptávky resp. nabídky práce musí, chtějí-li zvýšit pravděpodobnost nalezení optimálního protějšku, svá data zadávat opakovaně a v různých formátech. Na trhu se v reakci na tento vývoj objevily zprostředkovatelské služby, které na elektronickém trhu práce vyhledávají pro firmy pracovníky a pro uchazeče práci, viz např. výše zmíněný server monster, vč. jeho české mutace. Údaje, vkládané do pracovních serverů neprocházejí žádnou kontrolou. To znesnadňuje ohodnotit kvalitu uchazečů, jelikož ti nemusí své schopnosti dostatečně objektivně popsat. Je otázka, zda dojde ke standardizaci znalostní úrovně v jednotlivých oborech, zda začnou vznikat elektronické certifikáty znalostí na způsob např. europasů.²² Podíváme-li se však na internetové stránky, zabývající se evropskými jazykovými standardy, zjistíme, že jsou doprovázeny řadou inzerátů na vzdělávání v příslušné oblasti, a to často formou e-learningu.²³ Dochází tak k multiplikačnímu efektu, kdy vznik elektronického trhu práce vytváří trh elektronického vzdělávání, který sám o sobě generuje profese, možné vykonávat vzdáleně (tvorba e-learningových aplikací, příprava studijních materiálů, vzdálená výuka...). V Evropské unii je 15 % práce v sektoru vzdělávání vykonáváno na bázi teleworkingu. Tento sektor se tak řadí společně s finančním zprostředkovatelstvím na druhou pozici z hlediska podílu virtuální práce, a to za obchod s realitami (20 %).²⁴

²⁰ Woken, J. (1999). The dawning of opportunity: An interview with MIT's Thomas Malone. *Contract professional* 4, No. 1, str. 25–30.

²¹ Údaje k 9. 5. 2008.

²² srov. <http://www.europass.cz/>, 7. 5. 2008.

²³ <http://www.jazyky.com/content/view/53/47/>, 8. 5. 2008

²⁴ *Fourth European Working Conditions Survey* (2007). str. 43.

Závěr

Příčiny, které dříve nutily pracovníky plnit úkoly na určitém místě, byly odstraněny využíváním pokročilých informačních a komunikačních technologií. V současném vysoce technizovaném, rychlém, vědomostně orientovaném prostředí se jedním z nejdynamičtějších trendů stalo využívání virtuální práce. Působením tržních mechanismů se mění velikost a struktura firem, na internetu vznikl virtuální trh virtuální práce. Kritickým bodem celého procesu se nyní stává schopnost manažerů řídit virtuální pracovníky a udržet jejich vysokou angažovanost ve prospěch organizace, a to s ohledem na to, že ne všichni pracovníci zapojení do aktuálně řešených projektů jsou kmenovými zaměstnanci firmy, ale mohou být jen dočasně najatými členy virtuálních týmů. Řízení virtuálních týmů se tak stává novým významným tématem současného managementu.