



VLIV DIGITALIZACE NA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Autoreferát disertační práce

Studijní program: P6208 – Ekonomika a management

Studijní obor / Specializace: 6208V097 – Řízení a ekonomika podniku

Autor práce: **Mgr. Anastasiia Mazurchenko**

Školitel: doc. Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D.

Disertační práce byla vypracována v prezenční formě doktorského studia na katedře podnikové ekonomiky a managementu Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci.

Uchazeč: Mgr. Anastasiia Mazurchenko
Ekonomická fakulta Technické univerzity v Liberci
Katedra podnikové ekonomiky a managementu
Voroněžská 13
461 17 Liberec 1

Školitel: doc. Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D.
Ekonomická fakulta Technické univerzity v Liberci
Katedra podnikové ekonomiky a managementu
Voroněžská 13
461 17 Liberec 1

Autoreferát byl rozeslán dne:

Obhajoba disertační práce se koná dne 25. – 26. 05. 2023 před komisí na Ekonomické fakultě Technické univerzity v Liberci, Voroněžská 13, Liberec 1 v zasedací místnosti děkanátu Ekonomické fakulty.

S disertační prací je možno se seznámit na katedře podnikové ekonomiky a managementu Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci.

prof. Ing. Jiří Kraft, CSc.
předseda oborové rady
DSP Ekonomika a management

Prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
předseda oborové rady
DSP Podniková ekonomika a management

Doc. Ing. Klára Antlová, Ph.D.
Předsedkyně dílčí (fakultní) oborové rady
DSP Systémové inženýrství a informatika

Prohlášení

Prohlašuji, že svou disertační práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé disertační práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou disertační práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé disertační práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li disertační práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má disertační práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

19. března 2023

Mgr. Anastasiia Mazurchenko

Anotace

Cílem předložené disertační práce je na základě zhodnocení současného stavu digitalizace v kontextu lidských zdrojů ve vybraných českých a zahraničních organizacích zjistit intenzitu vlivu digitalizace na vybrané oblasti v řízení lidských zdrojů a s důrazem na využití digitálních kompetencí v kontextu pandemie Covid-19 z pohledu zaměstnavatelů a zaměstnanců zmapovat digitální kompetence v návaznosti na kompetenční modely v organizacích. Dále se práce zaměřuje na vytipování klíčových oblastí pro organizační vzdělávání a rozvoj z hlediska digitálních kompetencí podle názorů zaměstnavatelů a zaměstnanců. Cílem disertační práce je také zjistit, jaké kompetence jsou pro využití digitálních technologií v práci nezbytné a jak se požadavky na ně odlišují napříč odvětvími. V návaznosti na tyto cíle disertační práce také zjišťuje, zda jsou kompetenční profily stávajících zaměstnanců v souladu s požadavky zaměstnavatelů s ohledem na to, jaké digitální nástroje jsou aktuálně v organizacích využívány a jakým způsobem zaměstnavatelé své zaměstnance ve vzdělávání a rozvoji digitálních kompetencí podporují. Při zpracování teoretické části disertační práce bylo především čerpáno ze zahraničních odborných zdrojů přístupných v renomovaných vědeckých databázích WoS a Scopus. V návaznosti na stanovené cíle a výsledky provedené systematické literární rešerše je formulováno pět výzkumných otázek a šest hypotéz, které jsou testovány pomocí kombinace vybraných kvantitativních a kvalitativních metod. V empirické části disertační práce byla primární data pro ověření výzkumných otázek a hypotéz získána ze strany vybraných českých a zahraničních zaměstnanců a zaměstnavatelů pomocí realizace čtyř empirických šetření a čtyř hloubkových rozhovorů zrealizovaných v letech 2020-2022. Na straně zaměstnavatelů se do výzkumu zapojili zástupci podniků v českém zpracovatelském průmyslu, stavebnictví a bankovníctví a pojišťovnictví. Ve finální části disertační práce jsou zjištěné výsledky shrnuty a diskutovány, což přináší nový komplexní a ucelený přehled zkoumané problematiky z hlediska zaměstnanců a zaměstnavatelů v mezinárodním kontextu.

Klíčová slova: digitální kompetence, digitální transformace, digitální řízení lidských zdrojů, digitální technologie, kompetenční model

Annotation

The dissertation aims to determine the intensity of the impact of digitalization on selected areas of human resource management in selected Czech and foreign organizations and to map digital competencies in relation to competency models in organizations with an emphasis on the use of digital competencies in the context of the Covid-19 pandemic from the perspective of employers and employees. Furthermore, the paper focuses on identifying critical areas for organizational learning and development in terms of digital competencies according to the views of employers and employees. The dissertation also aims to identify which competencies are necessary for using digital technologies at work and how these requirements differ across sectors. Concerning these objectives, the dissertation also investigates whether the competence profiles of existing employees are in line with employers' needs about which digital tools are currently used in organisations and how employers support their employees in learning and developing digital competencies. The theoretical part of the dissertation was mainly based on foreign expert sources available in the renowned scientific databases WoS and Scopus. Following the stated objectives and the results of the systematic literature search, five research questions and six hypotheses are formulated and tested using a combination of selected quantitative and qualitative methods. In the empirical part of the dissertation, the primary data for verifying the research questions and hypotheses were obtained from selected Czech and foreign employees and employers by conducting four empirical surveys and four in-depth interviews between 2020 and 2022. On the employers' side, the research involved representatives of companies in the Czech manufacturing, construction and banking and insurance industries. In the final part of the dissertation, the findings are summarised and discussed, providing a new comprehensive and integrated overview of the issues under study from the perspective of employees and employers in an international context.

Key words: competency model, digital competencies, digital human resource management, digital technologies, digital transformation

Obsah

Seznam obrázků	7
Seznam tabulek.....	8
Seznam používaných symbolů a zkratk.....	9
Úvod.....	10
1. Současný stav digitalizace v řízení lidských zdrojů.....	12
2. Cíle a metodika disertační práce	14
3. Hlavní dosažené výsledky disertace se zdůrazněním vlastních přínosů	18
Závěr.....	21
Seznam použité literatury	23
Seznam publikací autorky	24
Citace na publikace autorky	26
Strukturovaný profesní životopis disertantky.....	27

Seznam obrázků

<i>Obrázek 1: Koncepce zpracování disertační práce.....</i>	15
<i>Obrázek 2: Testování statistických hypotéz z hlediska zaměstnanců H1, H2 a H3 z hlediska zaměstnavatelů</i>	19
<i>Obrázek 3: Testování statistických hypotéz H4, H5 a H6 z hlediska zaměstnanců.....</i>	19

Seznam tabulek

<i>Tabulka 1: Zdroje primárních dat z hlediska zaměstnavatele</i>	15
<i>Tabulka 2: Zdroje primárních dat z hlediska zaměstnance</i>	16
<i>Tabulka 3: Odpovědi na výzkumné otázky s názorem zaměstnanců a zaměstnavatelů</i>	18

Seznam používaných symbolů a zkratk

ČR	Česká republika
DT	Digitální technologie
EF TUL	Ekonomická fakulta Technické university v Liberci
HR	Human resources (lidské zdroje)
HRM	Human resource management (řízení lidských zdrojů)
IT	Information technologies (informační technologie)
KPE	Katedra podnikové ekonomiky a managementu
KS	Kombinované studium
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
VO	Výzkumná otázka

Úvod

Globální fenomén digitalizace má významný dopad na svět práce. Dnešní podniky jsou nuceny vypořádat se s novými digitálními technologiemi (dále DT) a formami zaměstnání, zrychlenou digitalizací pracoviště a měnící se poptávkou po kompetencích zaměstnanců vlivem pandemie Covid-19, což je vybízí k přehodnocení způsobu, jakým řídí lidské zdroje (angl. *Human Resources*, dále HR) (Mikołajczyk 2022). V reakci na to jsou si organizace vědomy potřeby investovat více času a úsilí do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců v oblasti nejnovějších DT a digitálních kompetencí. Cílem je připravit zaměstnance na dlouhodobé a progresivní změny, které lze očekávat v oblasti řízení lidských zdrojů (angl. *Human Resource Management*, dále HRM).

Hlavním cílem disertační práce je na základě zhodnocení současného stavu digitalizace v kontextu lidských zdrojů ve vybraných českých a zahraničních organizacích zjistit intenzitu vlivu digitalizace na vybrané oblasti v řízení lidských zdrojů a s důrazem na využití digitálních kompetencí v kontextu pandemie Covid-19 z pohledu zaměstnavatelů a zaměstnanců a zmapovat tyto kompetence ve vazbě na kompetenční modely v organizacích. Dále si disertační práce klade za cíl vytipovat klíčové oblasti pro organizační vzdělávání a rozvoj z hlediska digitálních kompetencí podle názorů zaměstnavatelů a zaměstnanců. Cílem disertační práce je také zjistit, jaké kompetence jsou pro využití digitálních technologií v práci nezbytné a jak se požadavky na ně odlišují napříč odvětvími. Cílem je dále ověřit, zda kompetenční profily stávajících zaměstnanců jsou v souladu s požadavky zaměstnavatelů s ohledem na to, jaké digitální nástroje jsou aktuálně v organizacích využívány a jakým způsobem zaměstnavatelé své zaměstnance v rozvoji digitálních kompetencí podporují. Za účelem naplnění vytčených cílů je autorkou disertační práce stanoveno 5 výzkumných otázek a 6 statistických hypotéz.

Předkládaná disertační práce se zabývá zkoumáním dopadu digitalizace na HRM a kompetence zaměstnanců na základě provedené systematické literární rešerše a 4 realizovaných empirických výzkumů. Pilotní dotazování provedené v roce 2019 přináší cenné poznatky ohledně zájmu o zkoumané téma ze strany zaměstnavatelů. Na výsledky pilotního dotazování navazuje první empirický výzkum provedený v roce 2020 ve vybraných podnicích zpracovatelského průmyslu, stavebních společnostech, bankách a pojišťovnách z celé ČR. Výsledky prvního empirického výzkumu jsou podpořena zjištěními ze 4 případových studií, v rámci kterých své zkušenosti z oblasti digitalizace sdílejí HRM specialisté vybraných českých společností z odvětví zpracovatelského průmyslu a bankovníctví a pojišťovnictví. Vnímání

vlastní digitální připravenosti zaměstnanců je zkoumáno v letech 2021-2022 na základě třech různých vzorků respondentů v rámci třech dalších empirických výzkumů. První empirický výzkum je cílen na zaměstnance působící v různých odvětvích české ekonomiky. Druhý a třetí empirický výzkum je proveden na vzorku zaměstnanců působících ve vybraných vysokoškolských institucích v ČR a v Německu. Ve finální fázi empirické části byly navrženy doporučení pro zaměstnavatele vyplývající z výsledků všech 4 zrealizovaných výzkumů.

Disertační práce je rozdělena do sedmi hlavních kapitol. V první kapitole je pozornost věnována stanovení hlavního cíle a dílčích cílů disertační práce, formulaci výzkumných otázek a hypotéz. První kapitola také shrnuje informace o metodice realizace empirické části disertační práce, zdrojích primárních dat a výzkumných metodách použitých při jejich analýze a vyhodnocení. Druhá kapitola představuje výsledky provedené systematické rešerše literárních zdrojů zabývajících se historickým vývojem a definováním pojmu digitalizace v souladu s vymezeným teoretickým rámcem disertační práce. Ve druhé kapitole je také popsán vliv pandemie Covid-19 na průběh digitalizace v podnikové praxi. Třetí kapitola se věnuje představení historického vývoje a vzniku konceptu digitálního řízení lidských zdrojů s ohledem na už dříve proběhlé průmyslové revoluce a na čtvrtou a pátou průmyslovou revoluci aktuálně probíhající. Ve třetí kapitole jsou také zohledněny současné trendy v oblasti digitálního HRM a hlavní výhody a nevýhody s nimi spojené. Ve čtvrté kapitole je také vymezena role digitálních kompetencí a jejich využití v kompetenčních modelech v období čtvrté průmyslové revoluce pro účely HRM. V páté kapitole jsou představena vybraná sekundární data globálních studií zabývajících se tématem dopadu digitalizace na trh práce, HRM a nároky na kompetence zaměstnanců a personalistů. V páté kapitole je zároveň na základě provedené rešerše sekundárních dat zdůvodněn výběr jednotlivých odvětví ekonomiky pro další zkoumání vlivu digitalizace na HRM v empirické části předložené disertační práce. Šestá kapitola je věnována zhodnocení postojů zaměstnavatelů a zaměstnanců působících ve vybraných odvětvích v ČR a v zahraničí k tématu digitalizace a digitálních kompetencí. Šestá kapitola se také zaměřuje na zhodnocení dosažených výsledků empirických výzkumů zrealizovaných autorkou disertační práce s ohledem na stanovené výzkumné otázky a hypotézy. Sedmá kapitola shrnuje v rámci diskuse hlavní výsledky disertační práce, její limity, přínosy v teoretické a praktické rovině a vymezuje možný směr budoucího výzkumu. V sedmé kapitole jsou také navrhována doporučení pro zaměstnavatele vyplývající z výsledků zrealizovaných empirických výzkumů. V závěrečné části disertační práce je uveden seznam použité literatury, seznam příloh a seznam publikací autorky disertační práce včetně jejich citací.

1. Současný stav digitalizace v řízení lidských zdrojů

Ke vzniku konceptu „digitalizace“ došlo v 40. letech 20. století, kdy začala digitální revoluce. Digitální revolucí jsou označovány všechny DT, které mohou zvýšit propojení a spolupráci mezi lidmi a informačními systémy, aniž by se omezovala na jeden sektor (Fierro et al. 2019). Současně dochází k *sociálně-technické revoluci*, která odráží koexistenci čtvrté průmyslové revoluce založené na technologiích a páté průmyslové revoluce založené na společenských hodnotách a potřebách, přičemž obě tyto revoluce se navzájem doplňují a rozšiřují (Xu et al. 2021). Souběžný průběh čtvrté a páté průmyslové revoluce zvyšuje požadavky na kognitivní a kreativní dovednosti lidského kapitálu a vyžaduje transformaci systému jeho vzdělávání a rekvalifikace (Melnik et al. 2021). Tyto okolnosti vyžadují přilákání a udržení zaměstnanců, kteří jsou připraveni na zavedení nových DT na pracovišti a vnímají nepřetržité učení jako součást organizační kultury.

S ohledem na to, že literární rešerše odhalila nedostatek jednotného přístupu k vymezení digitizace, digitalizace a digitální transformace, autorka disertační práce navrhuje propojit tyto pojmy do jediného konceptu digitalizace a představuje vlastní ucelenou definici níže:

„Digitalizace ve vazbě na HRM je integrací nových digitálních technologií do stávajících procesů společnosti s cílem zvýšit její efektivitu. Její úroveň se vyznačuje připraveností lidských zdrojů pravidelně se rozvíjet a vzdělávat v práci v reakci na aktuální digitální trendy v podnikatelském prostředí“.

Rychlost zavádění digitálních technologií v období pandemie Covid-19 ponechala organizacím málo času na přizpůsobení jejich struktur, procesů a kultury novému pracovnímu prostředí (Reuschl et al. 2022). Bariéry také vznikly kvůli nedostatku jasné strategie digitalizace a nedostatečným kompetencím zaměstnanců schopných podpořit její hladký průběh (Twilio 2020). Následná potřeba přizpůsobit se novým pracovním podmínkám způsobeným pandemií Covid-19 vede k přehodnocení strategií vzdělávání a rozvoje HR s důrazem na rozvoj digitálních kompetencí zaměstnanců.

Evropský parlament a Rada Evropské unie (European Parliament a Council of the European Union 2006, s. 15) si pod pojmem „digitální kompetence“ představují *„sebevědomé a kritické používání technologie informační společnosti pro práci, volný čas a komunikaci. Je založeno na základních dovednostech v oblasti informačních a komunikačních technologií: používání počítačů k získávání, hodnocení, ukládání, vytváření,*

prezentaci a výměně informací a ke komunikaci a účasti v sítích spolupráce prostřednictvím internetu“.

Řada autorů přesvědčená, že rozvoj dovedností a kompetencí bude hrát ústřední roli a požadavky na zaměstnance se budou dál zvyšovat vzhledem k míře dalšího vývoje čtvrté průmyslové revoluce (Meudt et al. 2017; Enke et al. 2015). Debata o požadavcích na rozvoj kompetencí a kvalifikace pro digitalizaci je v současné době v počáteční fázi, přičemž odhady možných budoucích scénářů vývoje požadavků na pracovní místa a z nich vyplývajících kvalifikačních požadavků se značně liší (Shevyakova et al. 2021). Správně sestavený kompetenční model slouží hodnotným způsobem pro vypracování doporučení, jak usnadnit rozvoj kompetencí na každé vybrané pracovní pozici prostřednictvím náborových, hodnotících, vzdělávacích a rozvojových aktivit a programů. Markus et al. (2005) charakterizují *kompetenční model* jako seznam specifikující žádanou kompetence, jehož struktura by měla podporovat využívání kompetencí napříč vybranými funkcemi HRM.

Evropská komise poprvé navrhla rámec digitálních kompetencí v roce 2013, který se nazývá DigComp 1.0 (angl. *The Digital Competence Framework for Citizens*, Rámec digitálních kompetencí pro občany). Pod vlivem digitalizace byla spuštěna verze DigiComp 2.0 v roce 2016 s aktualizovaným seznamem pěti výše uvedených kompetenčních oblastí (Zhao et al. 2021). V souladu s Akčním plánem digitálního vzdělávání na léta 2021–2027 DigiComp 2.0 by měl být doplněn o začlenění dovedností souvisejících s využitím AI a velkých dat (Paldusová 2020). Další verze DigiCompu byla vydána v roce 2022.

Vzhledem k tomu, že ve světové odborné literatuře a výzkumných studiích doposud existuje malé množství výzkumů zabývajících se dopadem digitalizace akcelerované pandemií Covid-19 na požadavky na digitální HR kompetence, což se označuje za mezeru v poznání a je předmětem hlubšího zkoumání v této disertační práci.

2. Cíle a metodika disertační práce

Hlavním cílem disertační práce je na základě zhodnocení současného stavu digitalizace v kontextu HR ve vybraných českých a zahraničních organizacích zjistit intenzitu vlivu digitalizace na vybrané oblasti v řízení lidských zdrojů a s důrazem na využití digitálních kompetencí v kontextu pandemie Covid-19 z pohledu zaměstnavatelů a zaměstnanců a zmapovat tyto kompetence ve vazbě na kompetenční modely v organizacích.

Dílčím cílem 1 (dále DC) je vytipovat klíčové oblasti pro organizační vzdělávání a rozvoj z hlediska digitálních kompetencí podle názorů zaměstnavatelů a zaměstnanců. **DC2** je zjistit, jaké kompetence jsou pro využití digitálních technologií v práci nezbytné a jak se požadavky na ně odlišují napříč odvětvími. **DC3** je dále ověřit, zda kompetenční profily stávajících zaměstnanců jsou v souladu s požadavky zaměstnavatelů s ohledem na to, jaké digitální nástroje jsou aktuálně v organizacích využívány a jakým způsobem zaměstnavatelé své zaměstnance ve vzdělávání a rozvoji digitálních kompetencí podporují.

V souladu s definovanými cíli jsou formulovány výzkumné otázky (dále VO), které mají zajistit relevantní informace pro následné testování hypotéz:

VO1: Jaké kompetence jsou dle názoru zaměstnavatelů a zaměstnanců nezbytné pro efektivní využití digitálních technologií v práci?

VO2: Jak se odlišují prioritní digitální kompetence napříč odvětvími?

VO3: Jak často a jakým způsobem zaměstnanci získávají digitální kompetence nezbytné pro práci?

VO4: Jaké jsou hlavní bariéry v rozvoji digitálních kompetencí v práci z hlediska zaměstnanců a zaměstnavatelů?

VO5: Jak digitalizace ovlivňuje organizační vzdělávání a rozvoj a kompetenční modely uplatňované v organizacích?

Na základě formulovaných cílů disertační práce byly stanoveny hypotézy:

H1: Úroveň kompetencí zaměstnanců z hlediska používání digitálních technologií je nezávislá na odvětví, ve kterém zaměstnavatel působí podle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE.

H2: Frekvence zlepšování kompetencí zaměstnanců nezbytných pro efektivní práci v digitálním prostředí je nezávislá na odvětví, ve kterém zaměstnavatel působí, podle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE.

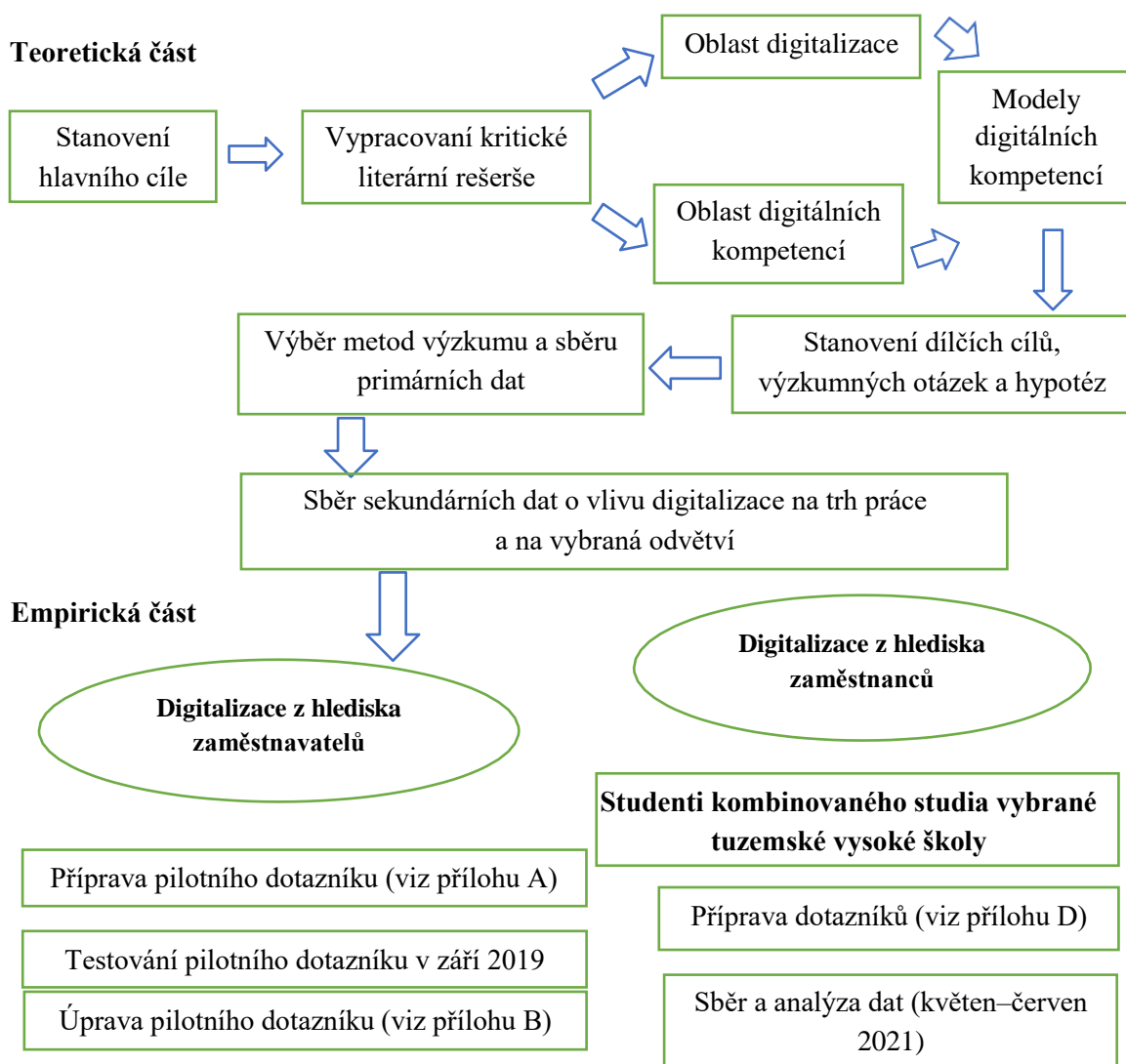
H3: Úroveň připravenosti podniků používat digitální technologie v souvislosti s pandemií Covid-19 je nezávislá na odvětví podle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE.

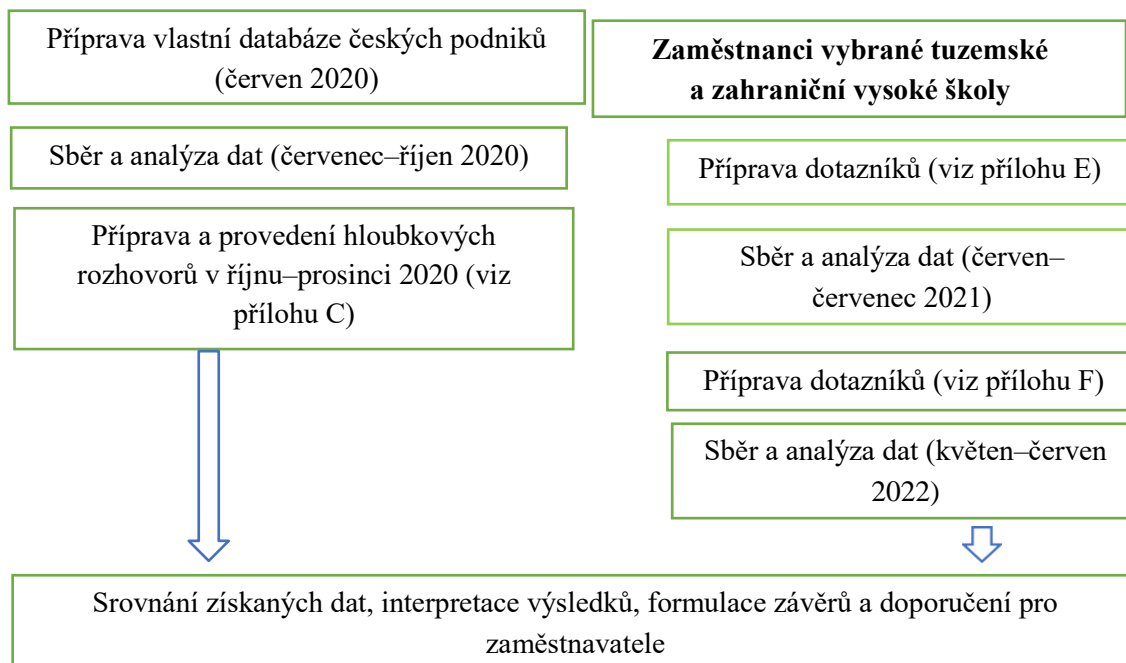
H4: Úroveň kompetencí zaměstnanců z hlediska používání digitálních technologií v práci je nezávislá na jejich věku.

H5: Frekvence zlepšování kompetencí zaměstnanců z hlediska používání digitálních technologií v práci je nezávislá na jejich věku.

H6: Úroveň kompetencí zaměstnanců z hlediska používání digitálních technologií je nezávislá na délce jejich zaměstnání v podniku.

Obecný postup vypracování disertační práce je představen níže (viz obrázek 1).





Obrázek 1: Koncepce zpracování disertační práce
Zdroj: vlastní zpracování

V empirické části disertační práce bylo aplikováno **kombinace parametrických a neparametrických testů**, mezi které patří Pearsonův chí-kvadrát test nezávislosti, Fisherův exaktní test, Mannův-Whitneyův U test, test nezávislosti pořadové korelace, jednoduchá analýza rozptylu, Kruskalův-Wallisův H test a Welshův test. Za účelem analýzy byly využity **metody deskriptivní statistiky**.

Sekundární data v podobě českých a zahraničních vědeckých článků, odborné literatury a výzkumných zpráv, byla použita pro zkoumání současného stavu problematiky, přípravu dotazníků a tvorbu vlastní databáze podnikatelských subjektů pro sběr primárních dat. *Primární data* byla získána metodou písemného a elektronického dotazníkového šetření, na něž navazovaly polostrukturované hloubkové rozhovory neboli interview. Souhrnné informace týkající se sběru primárních dat od českých zaměstnavatelů jsou uvedeny v tabulce 1.

Tabulka 1: Zdroje primárních dat z hlediska zaměstnavatele

Název průzkumu	Metoda sběru a typ dat	Termín sběru dat	Základní soubor	Odvětví dle klasifikace CZ-NACE	Návratnost dotazníků
„Digitalizace a její vliv na podniky a kompetence zaměstnanců“	Písemný strukturovaný dotazník kvantitativní data	16. – 20. září 2019, Týden znalostního transferu na EF TUL	48 OSVČ, podnikatelů, zaměstnanců mezi účastníky akce	Všechna odvětví, respondenti byli vybíráni náhodně	62,5 % 30 odpovědí

Pilotní průzkum					
<i>„Digitální kompetence v podnikové praxi“</i> Výzkum českých podniků	Elektronický strukturovaný dotazník	8. července – 19. října 2020	3 270 společností	F - Stavebnictví	2,0 %
			2 104 společností	C - Zpracovatelský průmysl (kódy 22, 25, 28, 29)	89 odpovědí
			160 členů OHK v Jablonci nad Nisou	Všechna odvětví	5,0 % 8 odpovědí
			Členové OHK v Liberci	Všechna odvětví	x 10 odpovědí
			69 společností	K - Peněžnictví a pojišťovnictví	18,9 % 13 odpovědí
	Polostrukturovaný hloubkový rozhovor	19. října a 17. prosince 2020	Tři HRM manažeři ze třech podniků v Libereckém kraji	C - Zpracovatelský průmysl (kódy 22, 25, 28, 29)	x
kvalitativní data	24. listopadu 2020	Tři HRM specialisté jedné banky	K - Peněžnictví a pojišťovnictví	x	

Zdroj: vlastní zpracování

Souhrnné informace týkající se sběru primárních dat od zaměstnanců v ČR a Německu jsou uvedeny v tabulce 2.

Tabulka 2: Zdroje primárních dat z hlediska zaměstnance

Název průzkumu	Metoda sběru a typ dat	Termín sběru dat	Základní soubor	Návratnost dotazníku
<i>„Digitální připravenost současných zaměstnanců“</i> Výzkum zaměstnanců (studenti KS na EF TUL)	Elektronický strukturovaný dotazník	28. dubna – 10. června 2021	171 studentů KS na EF TUL; respondenti byli vybíráni náhodně	34,45 % 31 odpovědí
<i>„Digitální připravenost akademických pracovníků“</i> Výzkum zaměstnanců vysokých škol	Elektronický strukturovaný dotazník	24. června – 22. července 2021	80 akademických pracovníků na EF TUL	46,25 % 37 odpovědí
	Elektronický strukturovaný dotazník	28. dubna – 15. května 2022	153 akademických pracovníků vybraných na německé univerzitě	55,6 % 79 úplných odpovědí a 6 částečných odpovědí

Zdroj: vlastní zpracování

3. Hlavní dosažené výsledky disertace se zdůrazněním vlastních přínosů

Hlavním přínosem disertační práce z hlediska teoretického poznání je komplexní zkoumání vybraných aspektů fenoménu digitalizace v oblasti HRM a rozvoje digitálních kompetencí zaměstnanců v období pandemie Covid-19, které ukázalo hlavní trendy v této oblasti a v kontextu turbulentního vývoje v posledních letech přineslo hlubší vzhled do identifikace výhod a rizik s digitalizací spojených, a to z hlediska zaměstnanců a zaměstnavatelů. Je to velice aktuální téma, které současně není s ohledem na nepředvídatelný a neočekávaný vývoj koronavirové pandemie dostatečně pokryto českými odbornými literárními zdroji. Přínosem v teoretické rovině je dále podrobné zmapování problematiky kompetenčních modelů s důrazem na ověření potřeby a pozice digitálních kompetencí v kontextu různých organizací v ČR a v zahraničí.

Praktický přínos předkládané disertační práce představuje získání řady aktuálních primárních dat, která umožnila posoudit stav digitalizace v řízení lidských zdrojů s ohledem na rozvoj kompetenčních profilů zaměstnanců. Díky těmto zjištěním byla provedena analýza aktuálního stavu a komplexní zhodnocení pohledu zaměstnanců a zaměstnavatelů na problematiku digitalizace a vzdělávání a rozvoje v digitálních kompetencích zaměstnanců v pandemickém období. Ve případě zkoumání digitální připravenosti zaměstnanců jde o první takový výzkum jak na české, tak i na německé univerzitě. Praktické přínosy všech čtyř realizovaných šetření prezentovaných v kapitole 6 pak lze shrnout do těchto doporučení pro zaměstnavatele:

1. začlenit digitální kompetence do kompetenčních modelů uplatňovaných v organizacích a intenzivnější využívání tohoto přístupu;
2. podporovat kulturu neustálého a systematického vzdělávání a rozvoje na pracovišti tím, že v pracovním týdnu vyhradí zaměstnavatelé zaměstnancům čas účastnit se vzdělávacích aktivit v oblasti digitalizace a budou aktivně podporováni ti, kteří jsou ochotni se takto vzdělávat a rozvíjet svoje digitální kompetence;
3. podporovat neformální sdílení znalostí a zkušeností mezi zaměstnanci v oblasti využívání digitálních nástrojů a DT na pracovišti;
4. zařazení kurzů datových dovedností do vzdělávacího programu (případně rozšíření nabídky o kurzy a školení pro pokročilé) s ohledem na to, že jak zaměstnavatelé, tak i zaměstnanci považují tuto oblast vzdělávání a rozvoje za prioritní,

5. rozšiřování digitální infrastruktury podniků a zlepšování možností práce na dálku s cílem podpořit hybridní formy práce, pokud to specifika odvětví a působení zaměstnavatele umožňují;
6. navýšení lidských zdrojů v IT odděleních podniků, neboť jejich pracovní zátěž se během pandemie Covid-19 výrazně zvýšila a zaměstnanci začali cítit nedostatek individuální podpory při řešení problémů spojených s použitím nových DT.

Souhrnná zjištění zohledňující výsledky všech čtyř zrealizovaných empirických průzkumů v návaznosti na stanovené výzkumné otázky jsou uvedeny v tabulce 3.

Tabulka 3: Odpovědi na výzkumné otázky s názorem zaměstnanců a zaměstnavatelů

	Zaměstnavatelé			Zaměstnanci		
	Automobilový průmysl	Stavebnictví	Bankovníctví a pojišťovnictví	Zaměstnanci působící v různých odvětvích	Akademičtí pracovníci na EF TUL	Akademičtí pracovníci na vybrané německé univerzitě
VO1, VO2	Základní dovednosti v oblasti zadávání a zpracování dat, datové dovednosti. Dovednosti řešení problému vznikajících při práci v digitálním prostředí.			Základní datové dovednosti, schopnosti řešení problému v digitálním prostředí.	Digitální dovednosti pro výuku, základní dovednosti v oblasti zadávání a zpracování dat, schopnosti komplexní analýzy dat a matematické dovednosti.	
VO3 Frekvence vzdělávání	Kontinuální vzdělávání zajišťuje třetina českých bank a pojišťoven, pětina stavebních společností a osmina automobilových společností.			x	Samostudium, neformální pomoc od kolegů a přátel, interní školení.	Samostudium, nabídky Centra pro eLearning, nabídky z fakulty, neformální pomoc od kolegů.
VO3 Nejčastější Metody vzdělávání	Vzdělávání v rámci firmy (interní) je nejčastějším preferovaným způsobem ve všech 3 odvětvích.			Polovina zaměstnanců interní vzdělávání jako formu vzdělávání preferuje.		
VO4	Pracovní zátěž zaměstnanců, odpor zaměstnanců k akceptaci změn pracovního prostředí a učení se novým věcem v reakci na pandemii Covid-19.			Nedostatek technické podpory na pracovišti, potřeba sladění obsahu vzdělávacího kurzu v oblasti digitalizace s potřebami zaměstnavatele.	Pracovní zátěž, nedostatek podpory fakulty/univerzity, nedostatek technické podpory na pracovišti.	Pracovní zátěž, nedostatek cílů pro další vzdělávání zejména v oblasti digitalizace, další priority.

Zdroj: vlastní zpracování

Výše uvedené výsledky výzkumů byly podpořeny provedením čtyř hloubkových rozhovorů v roce 2020 se zástupci třech společností ve zpracovatelském průmyslu a jedné velké české banky. Výsledky zpracované v podobě čtyř případových studií přinášejí velmi cenný pohled na dopady digitalizace na řízení lidských zdrojů a vzdělávání a rozvoj zaměstnanců s ohledem na využití kompetenčních modelů v období pandemie Covid-19.

Výsledky testování hypotéz H1, H2 a H3 z hlediska zaměstnavatelů jsou shrnuty na obrázku 2.

H1: Úroveň kompetencí zaměstnanců z hlediska používání digitálních technologií je nezávislá na odvětví, ve kterém zaměstnavatel působí podle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE.

• **Hypotéza H1 je nezamítnutá/ byla potvrzená.**

H2: Frekvence zlepšování kompetencí zaměstnanců nezbytných pro efektivní práci v digitálním prostředí je nezávislá na odvětví, ve kterém zaměstnavatel působí, podle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE.

• **Hypotéza H2 je nezamítnutá/ byla potvrzená.**

H3: Úroveň připravenosti podniků používat digitální technologie v souvislosti s pandemií Covid-19 je nezávislá na odvětví podle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE.

• **Hypotéza H3 je zamítnutá/ nebyla potvrzená.**

Obrázek 2: Testování statistických hypotéz z hlediska zaměstnanců H1, H2 a H3 z hlediska zaměstnavatelů

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky testování hypotéz H4, H5 a H6 jsou shrnuty na obrázku 3.

H4: Úroveň kompetencí zaměstnanců z hlediska používání digitálních technologií v práci je nezávislá na jejich věku.

• **Hypotéza H4 je nezamítnuta/byla potvrzená.**

H5: Frekvence zlepšování kompetencí zaměstnanců z hlediska používání digitálních technologií v práci je nezávislá na jejich věku.

• **Hypotéza H5 je nezamítnuta/byla potvrzená.**

H6: Úroveň kompetencí zaměstnanců z hlediska používání digitálních technologií je nezávislá na délce jejich zaměstnání v podniků.

• **Hypotéza H6 je nezamítnuta/byla potvrzená.**

Obrázek 3: Testování statistických hypotéz H4, H5 a H6 z hlediska zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

Přínosem disertační práce jsou rovněž čtyři případové studie, které odrážejí dopady digitalizace na vzdělávání a kompetenční profily zaměstnanců ve třech českých průmyslových podnicích a jedné velké české bance během pandemie Covid-19. V rámci těchto případových studií došlo k ověření uplatnitelnosti kompetenčního modelu v podnikové praxi.

Závěr

Předkládaná disertační práce se zabývala tématem vlivu digitalizace na HRM a rozvoj digitálních kompetencí zaměstnanců v období pandemie Covid-19. Jedná se o velice aktuální a inovativní téma, které v české odborné literatuře není doposud dostatečně pokryto. Navíc je dané téma zkoumáno jak z hlediska zaměstnanců, tak i zaměstnavatelů, což přináší cenné podněty pro praxi.

Hlavním cílem této disertační práce bylo na základě zhodnocení současného stavu digitalizace v kontextu lidských zdrojů ve vybraných českých a zahraničních organizacích zjistit intenzitu vlivu digitalizace na vybrané oblasti v řízení lidských zdrojů a s důrazem na využití digitálních kompetencí v kontextu pandemie Covid-19 z pohledu zaměstnavatelů a zaměstnanců a zmapovat tyto kompetence ve vazbě na kompetenční modely v organizacích. Dále si práce kladla za cíl vytipovat klíčové oblasti pro organizační vzdělávání a rozvoj z hlediska digitálních kompetencí podle názorů zaměstnavatelů a zaměstnanců. Cílem disertační práce bylo také zjistit, jaké kompetence jsou pro využití digitálních technologií v práci nezbytné a jak se požadavky na ně odlišují napříč odvětvími, ve kterých zaměstnavatel působí. Dále si práce kladla za cíl ověřit, zda kompetenční profily stávajících zaměstnanců jsou v souladu s požadavky zaměstnavatelů s ohledem na to, jaké digitální nástroje jsou aktuálně v organizacích využívány a jakým způsobem zaměstnavatelé své zaměstnance ve vzdělávání a rozvoji digitálních kompetencí podporují.

Pro splnění hlavního cíle bylo stanoveno osm kroků. Krok 1 byl splněn rešerší zahraniční i tuzemské odborné literatury, výsledky analýzy sekundárních dat globálních průzkumů. Krok 2, Krok 3 a Krok 4 byly splněny přípravou očištěné databáze podnikatelských subjektů působících v ČR. Kroky 4 až 8 byly následně splněny pomocí realizace čtyř empirických výzkumů pomocí kombinace zvolených kvalitativních a kvantitativních metod.

Z hlediska teorie byly v disertační práci představeny hlavní pojmy, koncepty a trendy s ohledem na zkoumané téma. Úvodní kapitola seznamuje s cíli, výzkumnými otázkami, hypotézami, celkovým konceptem zpracování, zdroji dat a zvolenými metodami jejich vyhodnocení v rámci této disertační práce. Ve druhé kapitole byla představena teoretická východiska digitalizace v HRM včetně historického vývoje konceptu od 40. let 20. století doposud. Tato kapitola zároveň obsahuje definice pojmů digitizace, digitalizace a digitální transformace, neboť v odborné literatuře tyto pojmy mají svůj specifický význam. V této

kapitole je také zohledněn vliv pandemie Covid-19 na digitalizaci v podnicích. Třetí kapitola se soustředila na vymezení historického vývoje HRM především s ohledem na probíhající čtvrtou a pátou průmyslovou revoluci. Na základě rešerše odborné literatury byla vymezena podstata digitálního HRM. Ve čtvrté kapitole byla pozornost věnována definování kompetencí, jejich uplatnění v kompetenčních modelech a roli digitálních kompetencí v podmínkách čtvrté průmyslové revoluce. Na základě definic pojmu kompetence shromážděných od 19 autorů byly zkoumány četnosti výskytu jednotlivých složek kompetencí, které jsou do těchto definic zahrnuty. Závěrem lze konstatovat, že pro většinu autorů jsou základními složkami kompetence znalosti, dovednosti, schopnosti, postoje a hodnoty. Šestá kapitola uvedla souhrnné výsledky analýzy sekundárních dat o současném stavu digitalizace a jejího vlivu na kompetence zaměstnanců ve vybraných odvětvích. V této kapitole jsou zároveň vymezeny dopady digitalizace na kompetenční profily personalistů.

Hlavní výsledky předložené disertační práce byly představeny v kapitole sedmé. V rámci této kapitoly byly zrealizovány 4 empirické výzkumy a provedeny 4 hloubkové rozhovory, jejichž výsledky jsou zpracovány do podoby případových studií. Jejich záměrem bylo naplnit hlavní cíl disertační práce a získat data od zaměstnanců a zaměstnavatelů pro statistické testování stanovených hypotéz.

Pilotní dotazování českých zaměstnavatelů zrealizované v roce 2019 posloužilo pro získávání prvotních informací pro zmapování zkoumané problematiky a zjištění potřeby úprav metodického postupu dalšího výzkumu. *První empirický výzkum* provedený v roce 2020 hodnotil dopady digitalizace na HRM a kompetenční profily zaměstnanců z hlediska zaměstnavatelů působících v českém automobilovém průmyslu, stavebnictví a odvětví bankovníctví a pojišťovnictví. Cílem výzkumu bylo zmapovat současnou situaci v oblasti digitalizace v HRM a zjistit potřeby českých podniků z hlediska digitálních kompetencí zaměstnanců. V důsledku provedené analýzy se potvrdilo, že úroveň kompetencí zaměstnanců z hlediska používání DT je nezávislá na odvětví, ve kterém zaměstnavatel působí podle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE. Stejně tak se potvrdilo, že frekvence zlepšování digitálních kompetencí zaměstnanců v práci je nezávislá na odvětví, ve kterém zaměstnavatel působí podle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE. Oproti tomu by nebylo možné tvrdit, že úroveň připravenosti podniků používat digitální technologie v souvislosti s pandemií Covid-19 je nezávislá na odvětví podle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE.

Seznam použité literatury

ENKE, J., K. KRAFT a J. METTERNICH, 2015. Competency-Oriented Design of Learning Modules. *Procedia CIRP*, **32**: 7–15. ISSN 2212-8271. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2015.02.211>

EUROPEAN PARLIAMENT a COUNCIL OF THE EUROPEAN UNION, 2006. Recommendation on Key Competences for Lifelong Learning 2006/962/EC. *Official Journal of the European Union*, **L394**: 10–18.

FIERRO, P., P. BRIGANTI a L. VARRIALE, 2019. Individual versus Organizational Learning for Knowledge in Innovation 4.0 Era. In: CANTONI, F. a G. MANGIA (eds.). *Human Resource Management and Digitalization*. Abingdon, New York, Torino: Routledge, s. 153–176. ISBN 978-03-675-8309-5.

MARKUS, L. H., H. D. COOPER-THOMAS a K. N. ALLPRESS, 2005. Confounded by Competencies? An Evaluation of the Evolution and Use of Competency Models. *New Zealand Journal of Psychology*, **34**(2): 117–126. ISSN 0112-109X.

MEUDT, T., J. METTERNICH a E. ABELE, 2017. Value Stream Mapping 4.0: Holistic Examination of Value Stream and Information Logistics in Production. *CIRP Annals*, **66**(1): 413–416. ISSN 1726-0604. <https://doi.org/10.1016/j.cirp.2017.04.005>

MELNYK, L., O. KUBATKO, O. MATSENKO, Y. BALATSKYI a K. SERDYUKOV, 2021. Transformation of the Human Capital Reproduction in Line with Industries 4.0 and 5.0. *Problems and Perspectives in Management*, **19**(2): 480–494. ISSN 1727-7051. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19\(2\).2021.38](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(2).2021.38)

MIKOŁAJCZYK, K., 2022. Digital Transformation of Employee Learning and Development in the Organization. In: STOR, M. (ed.). *Human Capital Management in the Wandering Context of Events – Challenges for the Managerial Staff*. Wrocław: Publishing House of Wrocław University of Economics and Business, s. 56-67.

PALDUSOVÁ, H., 2020. *Dovednosti pro Udržitelnou Konkurenceschopnost, Sociální Spravedlnost a Odolnost. Podklad k dokumentům č. 9346/20 a 9349/20* [online]. Praha, Česká republika: Poslanecká Sněmovna Parlamentu České republiky [cit. 2021-05-15]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/199953019-Dovednosti-pro-udrzitelnou-konkurenceschopnost-socialni-spravedlnost-a-odolnost.html>

REUSCHL, A. J., M. K. DEIST a A. MAALAOUI, 2022. Digital Transformation during a Pandemic: Stretching the Organizational Elasticity. *Journal of Business Research*, **144**: 1320–1332. ISSN 0418-2963. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.088>

SHEVYAKOVA, A., E. MUNSH, M. ARYSTAN a Y. PETRENKO, 2021. Competence Development for Industry 4.0: Qualification Requirements and Solutions. *Insights into Regional Development*, **3**(1): 124–136. ISSN 2669-0195. [http://doi.org/10.9770/IRD.2021.3.1\(7\)](http://doi.org/10.9770/IRD.2021.3.1(7))

TWILIO, 2020. *Covid-19 Digital Engagement Report* [online]. San Francisco, USA: Twilio [cit. 2022-20-10]. Dostupné z: https://pages.twilio.com/rs/294-TKB-300/images/UPDATE_Aug_Twilio_COVID-19_Digital_Engagement_Report.pdf

XU, X., Y. LU, B. VOGEL-HEUSER a L. WANG, 2021. Industry 4.0 and Industry 5.0 – Inception, Conception and Perception. *Journal of Manufacturing Systems*, **61**: 530–535. ISSN 0278-6125. <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2021.10.006>

ZHAO, Y., M. C. SÁNCHEZ GÓMEZ, A. M. PINTO LLORENTE a L. ZHAO, 2021. Digital Competence in Higher Education: Students' Perception and Personal Factors. *Sustainability*, **13**(21): 1–17. ISSN 2071-1050. <https://doi.org/10.3390/su132112184>

Seznam publikací autorky

1	Demand for Employees' Digital Skills in the Context of Banking 4.0			
	(JI) E & M Ekonomie a Management	SJR 2021: 0.312 (Q2) IF 2020: 1.446 (Q4)	2022	Podíl: 33 %
MAZURCHENKO, A., M. ZELENKA a K. MARŠÍKOVÁ, 2022. Demand for Employees' Digital Skills in the Context of Banking 4.0. <i>E&M Economics and Management</i> , 25 (2): 41–58. ISSN 1212-3609. https://doi.org/10.15240/tul/001/2022-2-003				
2	Digital Transformation and Skill Acquisition: Enablers and Barriers for Today's Workforce			
	(C) Nakladatelství IGI Global		2022	Podíl: 50 %
MARŠÍKOVÁ, K. a A. MAZURCHENKO, 2022. Digital Transformation and Skills Acquisition: Enablers and Barriers for Today's Workforce. In: BARBOSA, B., S. FILIPE a C. AMARAL SANTOS (eds.). <i>Handbook of Research on Smart Management for Digital Transformation</i> . Hershey: IGI Global, s. 113–138. ISBN 978-17-9989-008-9. https://doi.org/10.4018/978-1-7998-9008-9.ch006				
3	Employees' Digital Competency Development in the Construction and Automotive Industrial Sectors			
	(JI) Central European Business Review	SJR 2021: 0.324 (Q3)	2022	Podíl: 50 %
MAZURCHENKO, A. a M. ZELENKA, 2022. Employees' Digital Competency Development in the Construction and Automotive industrial sectors. <i>Central European Business Review</i> , 11 (1): 41–63. ISSN 1805-4854. https://doi.org/10.18267/j.cebr.284				
4	Expected Impact of a Digital Transformation on SMEs Competitiveness and Employees' Competencies			
	(D) Liberec Economic Forum – LEF		2021	Podíl: 50 %
MAZURCHENKO, A. a P. ŠVERMOVÁ, 2021. Expected Impact of a Digital Transformation on SMEs Competitiveness and Employees' Competencies. In: ANTLOVÁ, K. a T. SEMERADOVÁ (eds.). <i>Proceedings of the 15th International Conference Liberec Economic Forum 2021</i> . Liberec: Technical University of Liberec, s. 397–404. ISBN 978-80-7494-578-6.				
5	Knowledge Transfer in Agile Digital Environment: Implications for the Company's Innovation Potential Development			
	(D) 28. mezinárodní konference Digitalizovaná ekonomika, společnost a informační management – IDIMT		2020	Podíl: 50 %
REVUTSKA, O. a A. MAZURCHENKO, 2020. Knowledge Transfer in Agile Digital Environment: Implications for the Company's Innovation Potential Development. In: DOUCEK, P., G. CHROUST a V. OŠKRDAL (eds.). <i>Proceedings of the 28th Interdisciplinary Information Management Talks Digitalized Economy, Society and Information Management IDIMT-2020</i> . Linz: Trauner, s. 99–106. ISBN 978-3-99062-958-1.				
6	Influence of Technological Changes on Digital Competences in Organisations			
	(D) 28. mezinárodní konference Digitalizovaná ekonomika, společnost a informační management – IDIMT		2020	Podíl: 33 %
MAZURCHENKO, A., M. ZELENKA a K. MARŠÍKOVÁ, 2020. Influence of Technological Changes on Digital Competences in Organisations. In: DOUCEK, P., G. CHROUST a V. OŠKRDAL (eds.). <i>Proceedings of the 28th Interdisciplinary Information Management Talks Digitalized Economy, Society and Information Management IDIMT-2020</i> . Linz: Trauner, s. 41–48.				

ISBN 978-3-99062-958-1.			
7	Digitally-Powered Human Resource Management: Skills and Roles in the Digital Era		
	(JN) Acta Informatica Pragensia	SJR 2020 0.109 (Q4)	2019 Podíl: 50 %
MARŠÍKOVÁ, K. a A. MAZURCHENKO, 2019. Digitally-Powered Human Resource Management: Skills and Roles in the Digital Era. <i>Acta Informatica Pragensia</i> , 8(2): 72–87. ISSN 1805-4951. https://doi.org/10.18267/j.aip.125 .			
8	Digitalization: Transforming the Nature of HRM Processes and HR Professionals' Competencies		
	(D) Liberec Economic Forum – LEF	2019	Podíl: 50 %
MARŠÍKOVÁ, K. a A. MAZURCHENKO, 2019. Digitalization: Transforming the Nature of HRM Processes and HR Professionals' Competencies. In: ANTLOVÁ, K. a T. SEMERADOVÁ (eds.). <i>Proceedings of the 14th International Conference Liberec Economic Forum 2019</i> . Liberec: Technical University of Liberec, s. 291–301. ISBN 978-80-7494-482-6.			
9	Social Recruiting: Unlocking the Potential of Facebook for Employers		
	(Případová studie jako příloha publikace) University of Huddersfield	2019	Podíl: 50 %
HOLCOVÁ, R. a A. MAZURCHENKO, 2019. Social Recruiting: Unlocking the Potential of Facebook for Employers. In: MOŠ, O., R. KOMULAINEN, K. MARŠÍKOVÁ, J. LATTIMER, J. DAVIES, A. MAZURCHENKO. <i>A Good Practice Guide to Managing Human Resources in Regional SMEs</i> . Huddersfield: University of Huddersfield. ISBN 978-18-6218-167-0.			
10	Innovative Trends in Human Resources Management		
	(DN) 13. mezinárodní konference mladých vědců Akademického koordinačního centra v Euroregionu Neisse-Nisa-Nysa	2019	Podíl: 100 %
MAZURCHENKO, A., 2019. Innovative Trends in Human Resources Management. In: GRYSZEL, P. (ed.). <i>Proceedings of the 13th International Conference of Young Scientists of the Academic Coordination Centre in the Euroregion Niesse-Nisa-Nysa 2019</i> . Zgorzelec: Wydawnictwo Naukowe GSP, s. 15–25. ISBN 978-83-9525-710-0.			
11	Generational Approaches and Preferences towards Knowledge Sharing: Implications for Human Resource Practices		
	(D) 15. mezinárodní Baťova konference pro Ph.D. studenti a mladé vědce – DOKBAT	2019	Podíl: 100 %
MAZURCHENKO, A., 2019. Generational Approaches and Preferences towards Knowledge Sharing: Implications for Human Resource Practices. In: ONDRA, P. (ed.). <i>Proceedings of the 15th Annual International Bata Conference for Ph.D. Students and Young Researchers 2019</i> . Zlín: Tomas Bata University, s. 719–729. ISBN 978-80-7454-893-2.			

Citace na publikace autorky

Citovaná publikace: MARŠÍKOVÁ, K. a A. MAZURCHENKO, 2019. Digitally-Powered Human Resource Management: Skills and Roles in the Digital Era. *Acta Informatica Pragensia*, 8(2): 72–87. ISSN 1805-4951. <https://doi.org/10.18267/j.aip.125>.

Rok	Autoři	Název článku, který obsahuje citaci	Údaje o zdroji
2023	Chapano et al.	Perceived Challenges: Unfounded Reasons for not Forging Ahead with Digital Human Resource Management Practices	Časopis <i>SA Journal of Human Resource Management</i> SJR 2021: 0.319 IF 2020: 0.21 (Q4)
2022	Ujwary-Gil a Godlewska-Dzioboń	The Two-Mode Network Approach to Digital Skills and Tasks among Technology Park Employees	Časopis <i>Entrepreneurial Business and Economics Review</i> SJR 2021: 0.473 (Q1) IF 2020: 0.82 (Q2)
2022	da Silva et al.	Human Resources Management 4.0: Literature Review and Trends	Časopis <i>Computers & Industrial Engineering</i> SJR 2021: 1.775 (Q1) IF 2020: 5.431 (Q1)
2022	Santana a Díaz-Fernandez	Competencies for the Artificial Intelligence Age: Visualisation of the State of the Art and Future Perspectives	Časopis <i>Review of Managerial Science</i> SJR 2021: 1.435 (Q1) IF 2021: 5.435 (Q2)
2022	Ebnezer a Priya	The Impact Factors of Digitalization on HR, Scope for Digital Skills and Retention	Časopis <i>Journal of Pharmaceutical Negative Results</i> SJR 2021: 0.128 (Q4)
2022	Veldsman a Coetzee	Professional Personas and Capabilities of the Future People Practitioner: A Thematic Review	Časopis <i>SA Journal of Human Resource Management</i> SJR 2021: 0.319 (Q3)
2022	Panova et al.	Talent Management: Tasks and Challenges for a Digital Tomorrow	Knižní série <i>Lecture Notes in Networks and Systems</i> SJR 2021: 0.151 (Q4)
2021	Sá et al.	Digitainability – Digital Competences Post-Covid-19 for a Sustainable Society	Časopis <i>Sustainability (Switzerland)</i> SJR 2021: 0.664 (Q2) IF 2020: 3.251 (Q2)
2021	Alam a Islam	Examining Adoption of Electronic Human Resource Management from the Perspective of Technology Organization Environment Framework	Časopis <i>IEEE Engineering Management Review</i> SJR 2021: 0.960 (Q2)
2021	Zhao et al.	Guest Editorial	Časopis <i>Chinese Management Studies</i> SJR 2021: 0.437 (Q2) IF 2020: 1.676 (Q4)
2021	Louati a Hadoussa	Study of Social Media Impacts on Social Capital and Employee Performance – Evidence from Tunisia Telecom	Časopis <i>Journal of Decision Systems</i> SJR 2021: 0.341 (Q2) IF 2020: N/A

Strukturovaný profesní životopis disertantky

Vzdělání	<hr/> <p>2/2019 – doposud: <i>Ekonomická fakulta, Technická univerzita v Liberci</i> (Liberec, Česká republika) Doktorské studium: Řízení a ekonomika podniku</p> <p>10/2015 – 7/2017: <i>Ekonomická univerzita v Katovicích</i> (Katovice, Polsko) Navazující studium: Mezinárodní obchodní vztahy</p> <ul style="list-style-type: none">o zařazení do 5% nejlepších absolventů univerzity, účast v polské národní soutěži o nejlepší diplomovou práci v oboru v roce 2017. <p>9/2012 – 9/2013: <i>Vinnycký institut obchodu a ekonomiky Kyjevské národní obchodní a ekonomické univerzity</i> (Vinnycja, Ukrajina) Navazující studium: Podniková ekonomika</p> <p>9/2009 – 1/2012: <i>Vinnycký institut obchodu a ekonomiky Kyjevské národní obchodní a ekonomické univerzity</i> (Vinnycja, Ukrajina) Bakalářské studium: Finance a úvěry</p> <hr/>
Zahraníční výjezdy	<p>3/2022 – 6/2022: <i>Univerzita aplikovaných věd v Žitavě/Zhořelci</i> (Zhořelec, Německo) Výzkumná stáž pro doktorandy na Fakultě manažerských a kulturních studií</p> <p>3/2019: <i>Univerzita aplikovaných sociálních věd v Klaipedė</i> (Klaipeda, Litva) Mezinárodní intenzivní výukový týden v rámci projektu SHARPEN</p> <p>9/2016 – 1/2017: <i>Mendelova univerzita v Brně</i> (BRNO, ČESKÁ REPUBLIKA) Studijní pobyt: Mobilita Erasmus+</p> <hr/>
Pedagogické zkušenosti	<p>9/2019 – doposud: <i>Ekonomická fakulta, Technická univerzita v Liberci</i></p> <ul style="list-style-type: none">o cvičení z Nauky o podniku a Personálního managementu v češtině a angličtině,o přednáška na téma digitalizace v řízení lidských zdrojů v angličtině v kurzu Personálního managementu. <p>9/2021 – 6/2022:</p> <ul style="list-style-type: none">o vedení bakalářské práce, která získala cenu hejtmana Libereckého kraje. <hr/>
Pracovní zkušenosti	<p>2/2023 – doposud: <i>Asistentka Technická univerzita v Liberci</i> (Liberec, Česká republika) Vedení seminářů v českém a anglickém jazyce, publikační a výzkumná činnost v oblasti digitalizace v řízení lidských zdrojů, vedení závěrečných prací.</p> <p>2/2013 – 8/2015: <i>Účetní Telekomunikační společnost Everest</i> (Vinnycja, Ukrajina) Zodpovědnost za vedení bankovních výpisů a výkazů zisku, evidenci nákupních faktur, odepisování materiálů na náklady, denní zprávy o peněžních tocích.</p> <p>4/2012 – 9/2012: <i>Junior účetní Průmyslový závod Elna-Service</i> (Vinnycja, Ukrajina) Zodpovědnost za správu online bankovního systému, vedení bankovních výpisů a výkazů výdajů, vypisování prodejních faktur a odsouhlasení zůstatkových poplatků.</p>

10/2009 – 12/2011: *Skladník, Prodejní analytik*

Obchodní společnost Akcenter (Vinnycja, Ukrajina)

Zodpovědnost za dokumentární servis obratu zboží, kontrolu zásob zbytků, analýzu a kontrolu realizace prodejních cílů podle regionů.

Dovednosti	Řízení projektu a správa rozpočtu	★★★★☆	Microsoft Office	★★★★☆
	Týmová spolupráce	★★★★☆	Google workspace	★★★★☆
	Multitasking	★★★★☆	SPSS Statistics	★★★★☆
	Mezikulturní komunikace	★★★★☆	Joomla, HTML	★★★☆☆
				★★★☆☆

Školení 3/2021 – 4/2021: *Seriál digitálních kompetencí po učitele – Digitální dovednosti, nástroje pro interaktivní výuku*
Czechitas, online

3/2020 – 5/2020: *Základy digitálního marketingu*
Google Digitální garáž, online

1/2020 – 4/2020: *Kurz tradingu a investování*
Charles Bridge Investment Group, online

10/2019 – 3/2020: *Kurz akademického psaní a prezentování v angličtině*
British Council, Praha

Jazyky	Ukrajinašтина (rodilý mluvčí)	C2 ★★★★★	Čeština	B2 ★★★★★
	Ruština (rodilý mluvčí)	C2 ★★★★★	Polština	B1 ★★★★★
	Angličtina	B2 ★★★★★	Španělština	A2 ★★★★★

Výzkumné projekty 2/2021 – 12/2021: *SGS-2021-1001 Digitální připravenost současných zaměstnanců*
Hlavní řešitelka projektu - splněno.

2/2020 – 12/2020: *SGS-2020-1007 Znalostní transfer v agilním prostředí*
Člen řešitelského týmu.

2/2020 – 12/2020: *SGS-2020-1025 Digitální kompetence ve firemní praxi*
Hlavní řešitelka projektu – splněno s vyznamenáním.

5/2019 – 12/2019: *TJ02000206 Rozvoj dovedností nezbytných pro digitální transformaci podnikání (Technologická agentura České republiky)*
Studentská účast.

3/2019 – 8/2019: *Mezinárodní projekt SHARPEN - SMEs Human Resource attraction, retention and performance enhancement network*
Studentská účast, vypracování případové studie, pomoc s redakcí závěrečné publikace projektu.
