TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta

# Péče o zahraniční zaměstnance ve vybraném podniku

## Bakalářská práce

| | |
|---|---|
| *Studijní program:* | B6208 Ekonomika a management |
| *Studijní obor:* | Podniková ekonomika |
| *Autor práce:* | **Veronika Vaníčková** |
| *Vedoucí práce:* | doc. Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D.<br>Katedra podnikové ekonomiky a managementu |

Liberec 2020

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta

**Zadání bakalářské práce**

# Péče o zahraniční zaměstnance ve vybraném podniku

*Jméno a příjmení:* **Veronika Vaníčková**
*Osobní číslo:* E17000254
*Studijní program:* B6208 Ekonomika a management
*Studijní obor:* Podniková ekonomika
*Zadávající katedra:* Katedra podnikové ekonomiky a managementu
*Akademický rok:* **2019/2020**

**Zásady pro vypracování:**

1. Stanovení cílů v oblasti péče o zahraniční zaměstnance.
2. Teoretická východiska problematiky péče o zaměstnance.
3. Zhodnocení současné situace v oblasti péče o zahraniční zaměstnance.
4. Návrh řešení na zlepšení procesu péče o zahraniční zaměstnance
5. Zhodnocení návrhů a formulace závěrů.

*Rozsah grafických prací:*
*Rozsah pracovní zprávy:* 30 normostran
*Forma zpracování práce:* tištěná/elektronická
*Jazyk práce:* Čeština

**Seznam odborné literatury:**

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. 2017. *Armstrong's handbook of human resource management practice.* 14$^{th}$ ed. London: KoganPage. ISBN 978-0-7494-7411-9.
BEARDWELL, Julie a Amanda THOMPSON. 2017. *Human resource management: a contemporary approach*. 8$^{th}$ ed. Harlow: Pearson Financial Times/Prentice Hall. ISBN 978-1-292-11956-4.
HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.
KOUBEK, Josef. 2015. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky.* 5., rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
ŠIKÝŘ, Martin. 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5870-1.
PROQUEST. 2019. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2019-09-26]. Dostupné z: http://knihovna.tul.cz.
Konzultant: Ing. Lucie Kubištová, MBA, Odborný koordinátor péče o zahraniční zaměstnance, Škoda Auto, a.s.

*Vedoucí práce:* doc. Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D.
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

*Datum zadání práce:* 31. října 2019
*Předpokládaný termín odevzdání:* 31. srpna 2021

L.S.

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2019

# Prohlášení

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

Jsem si vědoma toho, že na mou bakalářskou 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 bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li bakalářskou 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 bakalářská 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.

11. května 2020 Veronika Vaníčková

## Anotace

Tato bakalářská práce je zaměřena na oblast péče o zahraniční zaměstnance ve vybrané společnosti. Cílem práce je na základě analýzy a s pomocí výsledků dotazníkového šetření navrhnout opatření pro zlepšení poskytované péče pro zahraniční zaměstnance. Teoretická část popisuje východiska řízení lidských zdrojů, mezinárodní řízení lidských zdrojů a péči o zaměstnance. Praktická část se zabývá současným stavem péče o zahraniční zaměstnance ve vybrané společnosti. Součástí praktické části je zpracování dotazníkového šetření. Cílem dotazníkového šetření je vyhodnotit spokojenost zahraničních zaměstnanců s procesem vyslání, pracovních podmínek a podporou ze strany hostitelské společnosti.



## Klíčová slova

lidské zdroje, péče, personální oddělení, vyslání, zahraniční zaměstnanec

# Annotation

Well-being Of Foreign Employees in a Selected Company

This bachelor thesis is focused on the methods, which are used for well-being of foreign employees in a selected company. The aim of bachelor thesis is to propose measures to improve the provided well-being for foreign employees. The theoretical part describes background of human resource management, international human resource management and well-being of employees. The practical part deals with the current state of well-being of foreign employees in a selected company. The part of the practical part is processing of questionnaire survey. The aim of the questionnaire survey is to evaluate the satisfaction of foreign employees with the posting process, working and living conditions and support from the host company.

## Key Words

Foreign employees, HR department, human resources, posting process, well-being

## Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce doc. Ing. Kateřině Maršíkové, Ph.D. za odborné rady a vedení. Děkuji odbornému konzultantovi společnosti XY za spolupráci při tvorbě bakalářské práce. V neposlední řadě děkuji mé rodině za trpělivost a podporu při studiu.

# Obsah

**Obsah** ... **11**
**Seznam ilustrací (obrázků)** ... **12**
**Seznam tabulek** ... **13**
**Seznam zkratek** ... **14**
**Úvod** ... **15**
**1 Teoretická východiska v oblasti péče o zahraniční zaměstnance** ... **17**
1.1 Řízení lidských zdrojů ... 17
1.1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů ... 18
1.1.2 Systém personálních činností ... 18
1.2 Mezinárodní řízení lidských zdrojů ... 19
1.2.1 Expatrianti ... 21
1.2.2 Zaměstnanci třetích zemí ... 23
1.2.3 Legislativní rámec pro zahraniční zaměstnance ... 23
1.3 Péče o zaměstnance ... 24
1.3.1 Adaptace zaměstnanců ... 26
1.3.2 Personální rozvoj zaměstnanců ... 26
**2 Péče o zahraniční zaměstnance ve vybraném podniku** ... **28**
2.1 Charakteristika společnosti ... 28
2.2 Zaměstnanci společnosti XY ... 30
2.3 Zahraniční zaměstnanci ... 31
2.3.1 Politika vysílání zahraničního zaměstnance ... 32
2.3.2 Postup zahraničního vyslání ... 35
2.3.3 Rozsah poskytované podpory ... 38
2.4 Péče o zahraniční zaměstnance ... 40
2.4.1 Příprava dotazníku a sběr dat ... 41
2.4.2 Zhodnocení dotazníkového šetření ... 41
2.5 Návrhy na zlepšení procesu ... 51
**Závěr** ... **56**
**Seznam použité literatury** ... **58**
**Seznam příloh** ... **61**

# Seznam ilustrací (obrázků)

Obrázek 1 - Věková struktura kmenových zaměstnanců v roce 2018 ..... 31
Obrázek 2 - Národnostní složení zahraničních zaměstnanců v roce 2018 ..... 32
Obrázek 3 - Formy zahraničního vyslání ..... 33
Obrázek 4 – Časová osa kompetencí jednotlivých personalistik ..... 34
Obrázek 5 - Časová osa kroků před vysláním ..... 36
Obrázek 6 - Repatriační proces ..... 37
Obrázek 7 - Národností složení respondentů ..... 42
Obrázek 8 – Podíl chybějících informací v % ..... 43
Obrázek 9 - Důvody pro vyslání ..... 44
Obrázek 10 - Užitečnost školení v % ..... 44
Obrázek 11 - Problémy s příjezdem v % ..... 45
Obrázek 12 - Spokojenost s personálním útvarem v % ..... 46
Obrázek 13 - Spokojenost se službami v % ..... 47
Obrázek 14 – Vlivy ovlivňující vyslání ..... 48
Obrázek 15 – Vliv faktorů na rychlejší adaptaci ..... 49
Obrázek 16 – Profesní rozvoj pomocí zadávaných úkolů ..... 49
Obrázek 17 - Návrhy na zlepšení procesu ..... 51

# Seznam tabulek

Tabulka 1 - Fyzický stav zaměstnanců společnosti XY ke konci roku 2018 ..... 30
Tabulka 2 - Celkové náklady za jazykový kurz (pro všechny respondenty)..... 52
Tabulka 3 - Celkové náklady za jazykový kurz (pro zaměstnance, kteří využili kurz) ..... 52
Tabulka 4 - Návrh kontrolního seznamu v době před výjezdem..... 53
Tabulka 5 - Návrh seznamu v době po příjezdu..... 54
Tabulka 6 - Návrh seznamu ve fázi ukončení výjezdu..... 55

# Seznam zkratek

| | |
|---|---|
| BOZP | Bezpečnost práce a ochrana zdraví |
| HR | lidské zdroje |
| MV | Ministerstvo vnitra |
| ŘLZ | řízení lidských zdrojů |
| SŠ | střední škola |

# Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá vybranou oblastí řízení lidských zdrojů – a to péčí o zaměstnance. Zaměstnanci vstupují do pracovního procesu jako nejdůležitější zdroj. V dnešní době je kladen stále větší důraz na dosažení vhodných pracovních podmínek, které pozitivně ovlivňují zaměstnance v pracovním procesu. Ovlivňují jeho spokojenost, motivaci a tím výkonnost podniku.

Téma péče o zahraniční zaměstnance si autorka zvolila proto, že je významnou součástí práce s lidskými zdroji. Výběr tématu byl ovlivněn i profesní zkušeností autorky v této problematice. Cílem bakalářské práce je na základě analýzy současného stavu péče o zahraniční zaměstnance a s pomocí výsledků dotazníkového šetření mezi těmito zaměstnanci navrhnout opatření ke zlepšení poskytované péče. Tato práce nesleduje povinnou péči o zaměstnance, která je dána legislativou.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části – teoretickou část a praktickou část. Teoretická část vychází z odborné literatury zaměřené na řízení lidských zdrojů. Tato část je rozdělena na dílčí podkapitoly, které shrnují vybraná témata řízení lidských zdrojů, mezinárodní řízení lidských zdrojů a samotnou péči o zaměstnance. Každý z autorů pojímá definici řízení lidských zdrojů odlišně. Spojuje je ale skutečnost, že řízení lidských zdrojů je strategická aktivita zaměřená na získání, rozvoj a udržení zaměstnanců. Lidskými zdroji v nadnárodním měřítku se zabývá mezinárodní řízení lidských zdrojů. Činnosti mezinárodního řízení lidských zdrojů jsou ovlivněny kulturní rozmanitostí. Aby společnost zajistila výkonnost podniku i na mezinárodním poli podnikání, je pro ni nutné zajistit přenos know-how prostřednictvím zkušených zaměstnanců z mateřské společnosti – expatriantů. Podkapitola péče o zaměstnance zahrnuje dělení a oblasti péče zaměstnance. Na to, jakým způsobem by se měl zahraniční zaměstnanec začlenit do nového prostředí, poukazuje kapitola o adaptaci zaměstnanců. Při vyslání zaměstnance se předpokládá i určitý profesní rozvoj. Tuto problematiku zpracovává kapitola personální rozvoj zaměstnanců.

V praktické části je blíže popsána společnost XY a její zaměstnanci. V této části je zmapována politika a postupy vysílání v rámci koncernové politiky společnosti. Dále je objasněn rozsah podpory, která je poskytována v rámci celého průběhu vyslání. V rámci bakalářské péče byl vytvořen dotazník, který by následně použit pro tuto skupinu

zaměstnanců. Na základě výsledků anonymního dotazníkového šetření byla navrhnuta doporučení ke zlepšení poskytované péče. Doporučení by měla být přínosem pro personální útvar společnosti XY, který se zabývá touto problematikou. Na základě návrhů by mohl personální útvar zjednodušit proces péče o zaměstnance.

# 1 Teoretická východiska v oblasti péče o zahraniční zaměstnance

Tato kapitola definuje nejčastěji používané pojmy jako je řízení lidských zdrojů, řízení lidských zdroj v mezinárodním kontextu a péči o zaměstnance. Informace jsou čerpána zejména z odborné literatury.

## 1.1 Řízení lidských zdrojů

Koubek (2015, s. 15) říká, že *„řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů.“*

Jak uvádí Armstrong (2017, s. 4), *„řízení lidských zdrojů lze chápat jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizaci.“*

Řízení lidských zdrojů lze chápat jako strategickou aktivitu. Management vlastní, předkládá a rozvíjí aktivitu k podpoře a prosazování zájmů organizace.

Šikýř poukazuje na to, že řízení lidských zdrojů (dále jen ŘLZ) lze chápat jako personalistiku (vedení lidí) nebo jako pojetí personální práce (přístup k vedení lidí). Oba pojmy však spolu úzce souvisí. (Šikýř, 2014).

Beardwell, Thompson (2017) ve své knize chápou řízení lidských zdrojů jako nový soubor zásad, které se používají k organizaci práci v pracovním vztahu zaměstnance a zaměstnavatele. Především se zaměřuje na řízení práce a lidí, kteří tuto práci vykonávají.

Dle Armstronga má řízení lidských zdrojů charakteristické znaky. Mezi tyto znaky lze zařadit přesvědčení, že lidé jsou pro organizaci významný zdroj konkurenční výhody. Proto by se s pracovníky mělo jednat jako s bohatstvím – lidským kapitálem. Ten lze chápat jako soubor dovedností, schopností a zkušeností zaměstnanců. Tyto schopností organizace využívá jako zdroj své konkurenční výhody. (Armstrong, 2017).

### 1.1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů

Hlavním, obecným úkolem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby se výkon podniku neustále zlepšoval pomocí zdrojů, které má organizace k dispozici (materiální, finanční, informační a lidské zdroje). Z definic ŘLZ vyplývá, že organizace chápe člověka a jeho pracovní sílu jako nejdůležitější výrobní vstup. Aby byla organizace výkonná, musí neustále usilovat o zařazení správného člověka na vhodné místo, snažit se vytvořit efektivní týmy a zajistit rozvoj pracovních schopností. (Koubek, 2015).

K tomu, aby byl tento cíl splněn, je potřeba zajistit dostatečné množství motivovaných a schopných zaměstnanců. Tyto faktory určují výkon lidí, který ovlivňuje výkon organizace. Z těchto faktorů poté vyplývá vztah mezi motivací, schopnostmi a výkonem lidí (Šikýř, 2014).

Výkonem lidí se rozumí výsledek práce a chování lidí. Výkon lze zvyšovat rozvojem schopností a dostatečnou motivací k práci. Mezi schopnosti se řadí odborné znalosti či schopnost se chovat v práci určitým způsobem (Šikýř, 2014).

### 1.1.2 Systém personálních činností

K tomu, aby byly jednotlivé úkoly ŘLZ splněny, slouží systém personálních činností. Koubek (2015, s. 20, 21) ve své knize uvádí deset základních personálních činností, kde klade důraz na vzájemnou propojenost a poukazuje na jejich logičnost:

1. *vytváření a analýza pracovního místa* – klíčová činnost, kdy je nutné správně definovat pracovní úkoly (spojené s pravomocemi a odpovědností) s cílem vytvořit popis pracovního místa,
2. *personální plánování* – plánování potřeby zaměstnanců a zajišťování jejich personálního rozvoje tak, aby organizace splnila stanovené cíle,
3. *získávání, výběr a přijímání pracovníků* – široká škála personálních činností od přípravy podkladů o uvolněných pracovních místech až po adaptaci přijatých uchazečů,
4. *hodnocení pracovníků* – proces, při kterém se zjišťuje, jak zaměstnanec plní pracovní úkoly,
5. *rozmisťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru* – rozřazení zaměstnanců na správná pracovní místa, jejich povyšování či propouštění,

6. *odměňování* – soubor peněžních i nepeněžních odměn, které slouží k větší motivaci zaměstnanců,
7. *vzdělávání pracovníků* – celoživotní proces prohlubování pracovních znalostí a dovedností,
8. *pracovní vztahy* – zahrnuje zaměstnanecké vztahy, vztahy mezi zaměstnancem a odbory,
9. *péče o pracovníky* – zajištění vhodných pracovních a životních podmínek,
10. *personální informační systém* – zpracování dat týkajících se pracovních míst, pracovníků a jejich činností.

V současné době lze rozšířit okruh personálních činností o další významné služby. Mezi ně se dále řadí:

11. *průzkum trhu práce* – pomocí analýz se zjišťují nové zdroje pracovních sil a nové trendy na trhu práce,
12. *zdravotní péče o zaměstnance* – soustavná činnost podporující dobrý fyzický i psychický stav zaměstnanců,
13. *činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací* – využívání nových personálních informačních systémů v personální práci,
14. *dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků* – ochrana pracovníků a lidských práv dodržováním zákonů, které se týkají zaměstnávání lidí.

Uvedené činnosti má na starost personální útvar. Činnosti lze charakterizovat jako administrativní, metodické a analytické, které jsou v souladu s pracovněprávní legislativou. Pokud se personální útvar stává subjektem, který se snaží uspokojit požadavky a potřeby zaměstnanců, pak jsou personální činnosti vnímány jako personální služby (Dvořáková, 2012).

## 1.2 Mezinárodní řízení lidských zdrojů

V dnešní době je stále větší poptávka po zaměstnancích, kteří jsou ochotni pracovat mimo svoji domovskou zemi. Přispívá k tomu ekonomická globalizace a také fakt, že mezinárodní organizace mají na trhu silné, dominantní postavení. Cílem je převést výrobu a služby do takových lokalit, které mají příznivé podmínky k úspoře nákladů. Organizace neberou ohled

na to, do jaké míry jejich činnost ovlivní podnikové prostředí či ekonomiku dané země (Dvořáková, 2012).

Jak uvádí Armstrong ve své knize (2017, s. 527), mezinárodní řízení lidských zdrojů lze chápat jako *„proces zaměstnávání a rozvíjení lidí v mezinárodních nebo globálních organizacích.“* Je důležité si uvědomit, že zahrnuje globální řízení lidí včetně zaměstnanců, kteří vykonávají práci v cizině. Cílem mezinárodního řízení lidských zdrojů je zabezpečit, aby mezinárodní organizace dosáhla strategických cílů. K tomuto cíli má pomoci kvalita zaměstnanců, která by se měla neustále rozvíjet.

Mezi základní rozdíly, které odlišují mezinárodní řízení lidských zdrojů od řízení lidských zdrojů jsou:

- mezinárodní ŘLZ je komplex, který působí napříč různými zeměmi s rozmanitou kulturou,
- u mezinárodního ŘLZ je nezbytné umět řídit různé skupiny lidí, jak místní zaměstnance, tak i zaměstnance ze zahraničí,
- mateřská společnost musí určit, do jaké míry budou zásady a postupy ŘLZ akceptovány dceřinou společností (např. jmenování či přemisťování zaměstnanců),
- personální oddělení musí dokonale znát danou zemi, včetně jejich zvyků a kultury (Armstrong, 2017).

Aktivity mezinárodního ŘZL jsou silně ovlivněny mezinárodním prostředím. To způsobuje řadu problémů. Nejvýznamnější z nich je kulturní rozmanitost. Ta ovlivňuje různé chápání efektivního manažera, politiku odměňování či poskytování zpětné vazby. (Armstrong, 2017).

Mezinárodní organizaci lze charakterizovat jako firmu, která je ve vlastnictví jiné – mateřské společnosti. Podnikatelská činnost této společnosti pak probíhá v zahraničí. Většina dceřiných společností jsou řízeny z centra jednou mateřskou společností (Armstrong, 2017).

Dvořáková (2012) ve své knize uvádí 2 aspekty, které odlišují mezinárodní organizaci od lokálně operující organizace. Jedná se o:

- multikulturní prostředí – v organizaci jsou zaměstnáni lidé, kteří pocházejí z různých kultur,
- geograficky odloučené organizační jednotky – pobočky mateřské společnosti v různých zemích s jiným náboženstvím, historií či klimatickými podmínkami.

To, do jaké míry mezinárodní organizace respektuje kulturní rozdílnosti výrazně ovlivňuje její úspěšnost na zahraničním trhu. Kulturní rozdíly jsou velmi dlouhodobé, vytvářely se po tisíce let. Příkladem může být, že některé národy potřebují více osobního prostoru, jiné kultury jsou citlivější na gesta (Page-Tickell, 2014). Manažer, který pracuje v multikulturním prostředí by měl proto při zadání úkolů *„účinně komunikovat a jednat s lidmi pocházejícími z různého kulturního prostředí.“* Tito lidé by také měli pochopit proces kulturní adaptace (tj. osvojení národní kultury) a proces enkulturace (tj. vpravení jednotlivce do národní kultury). Od multikulturního manažera se také očekává, že si dokáže poradit s odlišnostmi v národních kulturách a kulturním šokem (Černek, Staňková, 2015, s. 7).

Výkonnost a úspěšnost organizace ovlivňuje i firemní kultura. Firemní kultura je proto nezbytná součást organizace a lze chápat v užším pojetí (jako projevy organizace na veřejnosti, např. firemní logo, oblečení zaměstnanců, firemní prostory) a v širším pojetí (způsob jednání zaměstnanců) (Urban, 2014). Pokud ale organizace silně prosazuje svoji kulturu, může docházet k problémům s adaptací nových pracovníků (Felcmanová, 2018).

Firemní kulturu lze souhrnně chápat jako chování organizace. Firemní kulturu tvoří hodnoty organizace (např. inovace, respektování zaměstnanců, týmová spolupráce). Pokud se zaměstnanci ztotožní s podnikovými hodnotami, lze s pomocí firemní kultury dosáhnout cílů organizace. Tato kultura také odráží národní kulturu (Miroshnik, Basu, 2014).

### 1.2.1 Expatrianti

Expatrianti jsou zaměstnanci mateřské společnosti, kteří pracují v jiném státě. Cílem vyslaných expatriantů je zabezpečit a předat zkušenosti místním zaměstnancům. Jejich působení je hlavním ukazatelem úspěšnosti na mezinárodním poli podnikání (Armstrong, 2017).

Pokud mezinárodní organizace začíná podnikat na dosud neznámém trhu, snaží se obsazovat do klíčových pozic (senior pozice, specialisté) právě expatrianty. Organizace si tak zajistí dobrou komunikaci a kontrolu na lokálních trzích (Dvořáková, 2012).

Délka pobytu a důvody vyslání mohou být různé. Dle důvodu vyslání mohou být expatrianti členěni do těchto kategorií:

- tradiční expatriant – zkušený zaměstnanec vybraný dle svých odborných zkušeností,
- mladý, nezkušený – vysílán pro získání zkušeností,
- dočasný expatriant – vyslán na dobu kratší než 1 rok,
- expatriant trainee – vysílán k začlenění do nadnárodní organizace,
- virtuální expatriant – manažer, který zůstává v domácí organizaci, ale je zodpovědný za chod v zahraniční pobočce organizace (Černek, Staňková, 2015).

Mateřská společnost zajišťuje budoucím vyslaným zaměstnancům pomoc (většinou před vysláním). Svému zaměstnanci zorganizuje cestu do zahraničí, kde se expatriant seznámí s novým prostředím, najde si byt a absolvuje multikulturní trénink a jazykovou přípravu (Dvořáková, 2012).

Lze nalézt několik chyb v metodice vysílání expatriantů. Jedná se o to, že:

- mnoho expatriantů je vysláno do zahraničí bez jasně definovaných cílů,
- náklady na vyslané zaměstnance nejsou dopředu vyčísleny,
- ženy nejsou zahrnuty do okruhu kandidátů na vyslání,
- proces repatriace není jistý, tzn. mateřská společnost nezajišťuje odpovídající pracovní místo po procesu vyslání (Dvořáková, 2012).

Z finančního hlediska jsou expatrianti velice drazí. Vyslání tohoto zaměstnance může být třikrát až pětkrát dražší než zaměstnání lokálního jedince. Čas a prostředky vynaložené s procesem vyslání jsou investice. Pokud se mateřská společnost dopouští chyb od začátku vyslání až po repatriaci, jde o plýtvání zdroji. Expatriant, který se vrátí zpět do domovské společnosti na pracovní místo s nižší pravomocí a statusem, zpravidla odchází ze společnosti (Dvořáková, 2012).

### 1.2.2 Zaměstnanci třetích zemí

Oproti expatriantům, zaměstnanci třetích zemí nejsou zaměstnáváni do klíčových pozic na neznámém trhu. Pokud se jedná o mezinárodní organizaci s několika zavedenými pobočkami s rezervami ve vnitropodnikové mobilitě, lze na vedoucí místa obsadit zaměstnance z třetích zemí. U těchto zaměstnanců hledá společnost vysoký lidský potenciál, který lze dále rozvíjet a zajistit tak personální soběstačnost regionu. Jako hlavní stimul k získání zaměstnanců třetích zemí se uplatňuje povýšení do senior funkce (Dvořáková, 2012).

Výhody zaměstnávání těchto lidí jsou:

- nižší náklady než zaměstnávání expatrianta,
- odborná způsobilost,
- lepší adaptace v zemi (plynulá znalost jazyka, kulturní zvyklosti) (Dvořáková, 2012).

### 1.2.3 Legislativní rámec pro zahraniční zaměstnance

Oblast zaměstnávání cizinců upravují v České republice zákon o pobytu cizinců a zákon o zaměstnanosti. Tyto dva zákony dohromady vytvářejí soubor podmínek, který musí zahraniční zaměstnanec splnit při výkonu své práce v České republice. Podmínky jsou však velmi složité a komplikované i vzhledem k časté novelizaci výše uvedených zákonů.

Na občany Evropské unie je z hlediska českého práva pohlíženo jako na občany České republiky. Tito občané mohou na území České republiky pobývat neomezenou dobu na základě průkazu totožnosti. Mají však povinnost ohlásit přechodný pobyt v České republice a jsou povinni místo pobytu nahlásit na cizinecké policii do 30 dnů od vstupu na území České republiky (Daněk, Vyškovská, Fojtíková, 2018).

Dále Zákon o zaměstnanosti pohlíží na občana třetího státu (cizince) jako na osobu, která není občanem Evropské unie. Aby cizinec na území České republiky mohl být zaměstnán, musí být držitelem platné:

- zaměstnanecké karty – povolení k pobytu (přesahující 3 měsíce), jehož účelem je zaměstnání,
- modré karty – opravňující cizince k pobytu a výkonu zaměstnání,
- povolení k zaměstnání od Úřadu práce,

- oprávnění k pobytu,
- karty vnitropodnikově převedeného zaměstnance (Daněk, Vyškovská, Fojtíková, 2018).

Tato kapitola pouze nastiňuje problematiku zaměstnávání zahraničních zaměstnanců. Téma je velice obsáhlé a nelze zahrnout všechny výjimky a postupy při zaměstnávání zahraničních zaměstnanců.

## 1.3 Péče o zaměstnance

V první řadě je dobré poukázat na to, že neexistuje jednotná definice péče o zaměstnance, která by přesně specifikovala danou oblast. Cílem většiny lidí je prací si vydělat peníze. Mnohdy ale prací uspokojují lidé i další potřeby plynoucí z práce, jako například pocit užitečnosti z odvedené práce. Dále z práce vyplývá pocit úspěchu, uznání a moci, při kterých zaměstnanci využívají své znalosti a dovednosti. Tyto motivy jsou pro organizaci klíčovým faktorem, pokud chtějí být na trhu úspěšní a konkurenceschopní.

Šikýř (2016, s.146) definuje péči o zaměstnance jako: *„starost zaměstnavatele o pracovní podmínky zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Účelná péče o zaměstnance je zákonnou povinností i ekonomickou nutností.“* Cílem péče je dosáhnout příznivých hodnot, které ovlivňují zaměstnance při dosažení výkonu. Vhodné podmínky pozitivně ovlivňují zdraví, motivaci a posilují sounáležitost mezi vykonanou prací a cíli organizace.

V dnešní době organizace chápou přínos zaměstnanců více než kdy jindy a dávají na ní patřičný důraz. Mít kvalifikovaného, schopného zaměstnance je pro organizaci nejdůležitějším a zároveň nejdražším zdrojem. Roste tlak na rozšiřování a zkvalitňování péče od odborů i státu. Péče o zaměstnance se proto stává součástí moderní personální práce (Koubek, 2015).

Péči o zaměstnance lze z pohledu Koubka (2015) dělit do tří základních skupin:

- **povinná péče o zaměstnance** je dána závaznými právním předpisy a vyššími kolektivními smlouvami nadpodnikové úrovně,

- **smluvní péče o zaměstnance** je dána kolektivní smlouvou, která je uzavřena na úrovni organizace,
- **dobrovolná péče o zaměstnance** je výrazem získání konkurenční výhody na trhu práce v oblasti personální politiky organizace.

Dle výše uvedeného členění Koubek (2015, s. 343) vytvořil soupis hlavních oblastí péče o zaměstnance, kterými jsou:

- *„pracovní doba a pracovní režim,*
- *pracovní prostředí,*
- *bezpečnost práce a ochrana zdraví,*
- *personální rozvoj pracovníků,*
- *služby, které jsou poskytovány pracovníkům na pracovišti*
- *ostatní služby, které jsou poskytovány pracovníkům a jejich rodinám,*
- *péče o životní prostředí.“*

Jak dále Koubek (2015) uvádí, péči o zaměstnance v organizaci představují 3 uvedené zájmy, ze kterých vyplývají různé cíle:

- **celospolečenské zájmy a cíle,** které se týkají především občanských práv, sociálního rozvoje člověka a jeho zdraví, dále sleduje stabilitu a blaho společnosti,
- **individuální zájmy a cíle** člověka a jak uspokojuje své potřeby,
- **zájmy a cíle zaměstnavatele,** které zahrnují zabezpečení, rozvoj zaměstnanců, snaží se o motivaci k výkonu a sblížení individuálních zájmů se zájmy organizace.

Organizace nejčastěji sleduje právě své zájmy, měla by ale umět sladit celospolečenské a individuální zájmy zaměstnance. Péči o zaměstnance by měla být věnována patřičná pozornost, protože je druhou (po odměňování) nejčastěji používanou metodou, která slouží k porovnání organizace s jinými. Nejčastěji se organizace odlišují v dobrovolné části péče. Právě ta tvoří pověst organizace a je tak důležitým nástrojem personálního marketingu (Koubek, 2015).

### 1.3.1 Adaptace zaměstnanců

Adaptaci zaměstnanců lze charakterizovat jako proces, ve kterém se určitý jedinec přizpůsobuje sociálnímu okolí a jeho podmínkám. *„V oblasti řízení lidských zdrojů se jedná o snahu jedince vyrovnat se s novým pracovním prostředím“* (Průcha, Veteška, 2012, s. 16).

Adaptace zaměstnanců je konečná fáze výběru a přijetí zaměstnanců na pracovní místa, která začleňuje zaměstnance do organizace (Horvátová, Bláha, Čopíková, 2016). Je zpravidla řízena vedoucím útvaru či příslušným personálním útvarem. Zaměstnanec se tak rychleji zapracuje do pracovního týmu (Průcha, Veteška, 2012, s. 16).

Adaptace probíhá formálně či neformálně. Formální adaptace se realizuje prostřednictvím adaptačního programu. Zde je zaměstnanci vysvětlena organizační kultura a hodnoty důležité pro organizaci. Neformální adaptace poté probíhá přímo na pracovišti od spolupracovníků (Šikýř, 2014).

Adaptační období je období, které se vyznačuje zvýšeným stresem a sníženou produktivitou zaměstnance. Někteří zaměstnanci toto období nezvládnou a odejdou z organizace. Všeobecně platí, že výkonnost zaměstnance je ovlivněna možností ovlivnit své pracovní prostředí. Čím menší je možnost upravit si své pracovní prostředí, tím je vyvíjen větší tlak na zaměstnance, roste jeho nespokojenou s prací a těmito faktory je negativně ovlivněna výkonnost. Organizace se snaží podpořit své zaměstnance i tím způsobem, že zaměstnancům umožní si upravit své pracovní prostředí (osobními fotkami, předměty s kladným vztahem) (Wagnerová, 2011).

### 1.3.2 Personální rozvoj zaměstnanců

Personálním rozvojem zaměstnanců se rozumí především dohled nad kvalifikací zaměstnance a její rozšiřování. Tento druh péče je v České republice zakotven v Zákoníku práce. Ten ukládá povinnost zaměstnavateli zaškolit nové pracovníky a pracovníky přecházející na jiné pracovní místo. Prohlubování a rozšiřování kvalifikace je však povinností zaměstnance. V zájmu zaměstnavatele je však poskytovat vzdělávací aktivity, protože investice do lidského kapitálu se řadí mezi nejefektivnější investice organizace (Koubek, 2015).

Vzdělávání a výchova významně přispívá k rozvoji znalostí a dovedností. Vzájemně se doplňují a ovlivňují. Výchovou se rozumí proces, ve kterém vznikají vzdělávací návyky, které se přetvářejí do normy chování. Vzdělávání lze chápat jako určitou formu rozvoje osobnosti. Nutnost vzdělání je dána především dynamicky se rozvíjejícími trhy a rozvojem nových technologií. Personální rozvoj zaměstnanců proto znamená určitou formu adaptace na okolní změny (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Podnikové vzdělávání lze dělit do 3 skupin:

- **musí se realizovat** – nutné znalosti a dovednosti, které jsou potřeba k výkonu své práce, zpravidla dána legislativou,
- **mělo by se realizovat** – dovednosti, které přinášejí podniku prospěch (např. manažerské dovednosti),
- **podnik je chce realizovat** – přínosy pro podnik, které jsou vidět v dlouhodobém časovém úseku (např. tvorba firemní kultury) (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Mimo vzdělávání do profesního rozvoje patří i kariéra zaměstnance. Kariéra začíná dnem nástupu do práce a končí dnem odchodu do důchodu. Je chápana jako získávání pracovních zkušeností a dovedností během životního období jedince. Rozvoj kariéry hraje důležitou roli v profesním rozvoji zaměstnance. Zaměřuje se na to, aby zaměstnanec našel vlastní uspokojení z práce a také to, aby mu bylo umožněno profesně růst v souladu s potenciálem (Váchal, Vochozka, 2013).

# 2 Péče o zahraniční zaměstnance ve vybraném podniku

Tato část bakalářské práce se zabývá péčí o zahraniční zaměstnance organizace, kteří jsou vyslání ze zahraničí do České republiky. Zahrnuje také anonymní dotazníkové šetření, jehož cílem bylo zjistit, jak jsou zahraniční pracovníci spokojeni s procesem vyslání a jak se adaptovali na novou životní změnu.

## 2.1 Charakteristika společnosti

Vybraná společnost XY působí v odvětví automobilového průmyslu a řadí se mezi nejstarší strojírenské výrobní podniky na světě. Historie se začala psát, když vyučený mechanik a prodejce knih založili podnik na výrobu jízdních kol. Firma začíná o 10 let později vyrábět první automobily a mění se na akciovou společnost. V roce 1991 se společnost XY po privatizaci stává součástí koncernu. Zakladatelé poskytovali to nejlepší pro svoje zákazníky. O to samé se snaží společnost XY i v současné době.

Společnost XY má 3 hlavní závody v České republice, ve kterých zaměstnává přes 33 000 osob. Prostřednictvím Koncernových partnerství však společnost XY vyrábí po celém světě (např. Asie, Evropa, Jižní Amerika). Stala se mezinárodně úspěšnou firmou, která působí na více jak 100 trzích celého světa. Misí společnosti XY je pokračovat v individuální mobilitě, neustále vynalézat. S misí je úzce spojena vize, kdy by společnost XY ráda přinesla nejlepší řešení mobility budoucnosti (Výroční zpráva, 2018).

Hlavním předmětem podnikatelské činnosti je vývoj, výrobu a prodej automobilů. Mimo jiné má firma v Obchodním rejstříku uvedeny i dílčí aktivity, jako jsou např. opravy motorových vozidel, ubytovací služby či služby v oblasti administrativní správy (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, 2019).

Jako akciová společnost má dualistický systém, kdy je do představenstva jmenováno 7 členů, kteří jménem společnosti jednají v minimálně 2 členech. Na statutární orgán dohlíží dozorčí rada, která má 9 členů. Základní kapitál tvoří přes 1 000 000 ks akcií na jméno v zaknihované podobě (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, 2019).

Společnost XY získala ocenění Zaměstnavatel roku 2018. Tato cena vyzdvihuje ty společnosti, které kladou důraz na péči o stávající zaměstnance. V anketě o nejlepší HR projekt se společnost umístila na třetím místě s projektem Chráněné profilové centrum. Toto centrum zajišťuje pracovní uplatnění lidem se zdravotním omezením. Společnost XY také získala ocenění v kategorii Nejžádanější zaměstnavatel mezi studenty ve Středočeském a Královehradeckém kraji a potvrdila, že jde správnou cestou v oblasti personální strategie (Výroční zpráva, 2018).

Jakožto jeden z významných zaměstnavatelů České republiky společnost XY chápe, že její úspěch závisí především na získávání, rozvíjení a udržování talentovaných zaměstnanců. Společnost se snaží vytvářet příjemné pracovní prostředí, což vede k větší spokojenosti zaměstnanců. Dále se snaží naplňovat přání zaměstnanců v co možná nejvyšší míře. Zakládá si také na dodržování práv zaměstnanců a etických norem. Aby tyto aktivity bylo možné dodržet, společnost otevřeně komunikuje se samotnými zaměstnanci. Odbory pravidelně každý rok vedou kolektivní vyjednávání o neustálém zlepšování podmínek (Zpráva o trvale udržitelném rozvoji, 2019).

V době všeobecné digitalizace a uvádění prvních elektromobilů na trh má oblast řízení lidských zdrojů na zaměstnance velký dopad. Proto společnost XY věnuje řádnou péči vzdělávání a rekvalifikaci zaměstnanců. V oblasti elektromobility je hlavním cílem oblasti řízení lidských zdrojů zajištění odpovídajícího vzdělání. Tato oblast pořádá odborná školení a tím zajišťuje odbornou technickou kvalifikaci. Jako příklad digitalizace v útvaru lidských zdrojů lze uvést implementaci nového softwaru, který odboural pravidelné administrativní činnosti. Tím dává větší prostor kreativitě, kontaktu a komunikaci se zaměstnanci. Zároveň propojuje dosud oddělené agendy a celkově zjednodušuje všechny HR procesy (Výroční zpráva, 2018).

Pokud chce společnost naplnit cíle v oblasti HR, musí se programy vzdělávání zaměřit i na vedoucí pracovníky. Jeden z programů strategie učí manažery, jak budovat vztahy založené na důvěře, jak dosáhnout stanovených cílů a jak být pro kolegy vzorem. Dobří lídři jsou otevřeni inovacím a nebojí se nových nápadů (Zpráva o trvale udržitelném rozvoji, 2019).

## 2.2 Zaměstnanci společnosti XY

V roce 2018 z celkového počtu 32 738 kmenových zaměstnanců je 19,8 % žen. Z tohoto počtu je 4 223 žen zaměstnáno v různých vedoucích pozicích. Společnost podporuje ženy speciálně navrženými programy. Cílem těchto aktivit je podpořit přijímání žen a pomoci s návratem po mateřské nebo rodičovské dovolené (Zpráva o trvale udržitelném rozvoji, 2019).

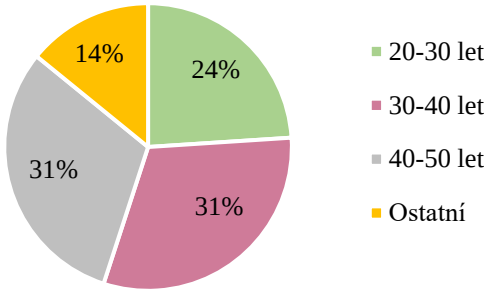
*Tabulka 1 - Fyzický stav zaměstnanců společnosti XY ke konci roku 2018*

| STAV ZAMĚSTNANCŮ | 2018 | 2017 | ZMĚNA V % |
|---|---|---|---|
| **Kmenoví zaměstnanci** | **32 738** | **30 690** | **6,7 %** |
| Z toho: | | | |
| - Závod 1 | 24 678 | 22 932 | 7,6 % |
| - Závod 2 | 7 203 | 6 897 | 4,4 % |
| - Závod 3 | 857 | 861 | - 0,5 % |
| **Agenturní zaměstnanci** | **2 789** | **2 802** | **- 0,5 %** |
| **Zahraniční zaměstnanci** | **4 443** | **4 390** | **1,2 %** |

Zdroj: Výroční zpráva, 2018; vlastní zpracování

V souvislosti s rychlým tempem rozvoje společnosti XY se podařilo v roce 2018 vytvořit 2 048 nových pracovních míst (jak vyplývá z tabulky 1), čímž se stav kmenového personálu zvýšil na 32 738 zaměstnanců. Jedná se o 6,7% nárůst oproti roku 2017. V roce 2018 75 % zaměstnanců pracovalo v závodě 1. Stav agenturního personálu se meziročně snížil o 0,5 % na 2 789 zaměstnanců.

Minimální věk zaměstnance, od kterého je společnost XY schopna uchazeče zaměstnat, je v souladu s nařízením vlády. Základní pracovně-právní práva jsou uvedena v Chartě pracovních vztahů koncernu. Zde společnost XY dbá na zásady rovnosti. Ochrana lidských práv je součástí Etického kodexu a také povinnou součástí nástupního školení (Zpráva o trvale udržitelném rozvoji, 2019).



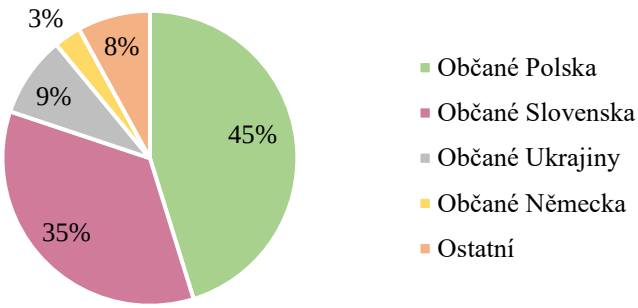

*Obrázek 1 - Věková struktura kmenových zaměstnanců v roce 2018*

Zdroj: Zpráva o trvale udržitelném rozvoji, 2019; vlastní zpracování

Jak ukazuje obrázek 1, z celkové sumy kmenových zaměstnanců je největší skupina zaměstnanců ve věku 30 až 40 let (10 164 zaměstnanců). Ve věku 40-50 let je pouze o 59 zaměstnanců méně. Třetí největší skupinu ve věku 20-30 let tvoří 7 845 zaměstnanců. Zbylých 14 % zaměstnanců tvoří skupiny do 20 let a zaměstnanci nad 50 let (Zpráva o trvale udržitelném rozvoji, 2019).

## 2.3 Zahraniční zaměstnanci

Pověst, historie a úspěch společnosti XY, otevřená firemní kultura nebo zásady rovných příležitostí bez ohledu na etnický původ či národnost. To jsou faktory, které ovlivňují působení zahraničních pracovníků. Společnost XY ke konci roku 2018 zaměstnávala 4 443 cizích státních příslušníků ze 48 zemí (viz tabulka 1). Tito pracovníci představují 13,6% podíl všech zaměstnanců. Oproti roku 2017 se počet zvýšil o 1,2 %. Společnost XY zahraničním zaměstnancům nabízí interkulturní školení a jazykové kurzy. Zajišťuje také překladatele, které jsou v případě nutnosti přítomni na pracovišti (Zpráva o trvale udržitelném rozvoji, 2019).




*Obrázek 2 - Národnostní složení zahraničních zaměstnanců v roce 2018*
Zdroj: Zpráva o trvale udržitelném rozvoji, 2019; vlastní zpracování

Jak ukazuje obrázek 2, největší skupinu zahraničních zaměstnanců tvořili z 45 % lidé z Polska. Druhou nejpočetnější skupinou jsou občané ze Slovenska (35 %), dále pak Ukrajiny (9 %) a Německa (3 %). Zbylých 8 % tvořili zaměstnanci z ostatních zemí (Zpráva o trvale udržitelném rozvoji, 2019).

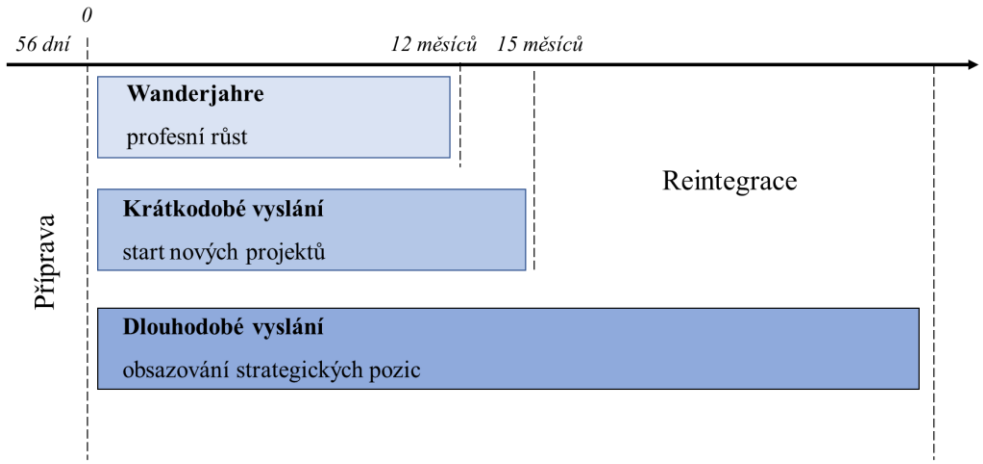
Ve vyšším managementu se společnost XY snaží zaměstnávat ty zahraniční zaměstnance, kteří pocházejí z míst, kde se nachází závody společnosti XY. V roce 2018 bylo v senior managementu společnosti XY zaměstnáno celkem 83 zaměstnanců s cizí státní příslušností. Tito zaměstnanci tvořili 18% podíl všech vedoucích pracovníků. Z celkových 83 zahraničních zaměstnanců společnost XY zaměstnávala celkem 60 občanů Německa (62 %). Druhou největší zahraniční skupinou byli z 15,4 % obyvatelé Slovenska následováni obyvateli z Francie – 4,3 % (Zpráva o trvale udržitelném rozvoji, 2019).

### 2.3.1 Politika vysílání zahraničního zaměstnance

Celosvětově úspěšná společnost XY musí ve své strategii zahrnout i program na výměnu klíčových osob. Cílem této výměny osob je zajistit transfer know-how a zajistit profesní rozvoj zaměstnanců. Tato výměna má své rysy. Hlavním znakem zahraničního vyslání je činnost, kdy je zaměstnanec vyslán na předem stanovenou dobu do jiné koncernové společnosti.

**Druhy zahraničního vyslání**

Vysílací proces se řídí jasně definovanými pravidly. Rozlišují se 3 typy zahraničního vyslání dle délky pobytu v cizí zemi dle obrázku 3:




*Obrázek 3 - Formy zahraničního vyslání*

Zdroj: Interní zdroje, 2019; vlastní zpracování

- **Wanderjahre:** Typ vyslání, který se podobá krátkodobému vyslání. Zaměstnanec nadále zůstává zaměstnancem vysílací společnosti. V tomto programu je kladen důraz na profesní růst a je uskutečňován formou mezinárodní praxe s jinými pracovníky koncernu. Na program je nahlíženo jako na investici do vzdělání s cílem zvýšit kvalifikaci, další profesní růst a v neposlední řadě si zdokonalit jazykové znalosti. Tento typ vyslání je především určen pro absolventy učiliště a vysokých škol. Wanderjahre zpravidla trvá 12 měsíců a tento program musí být realizován do pěti let od absolvování školy. Vysílací společnost nepodporuje vyslání rodiny. Pojem Wanderjahre se používá ve firemní terminologii a nemá český ekvivalent (Interní zdroje, 2019).

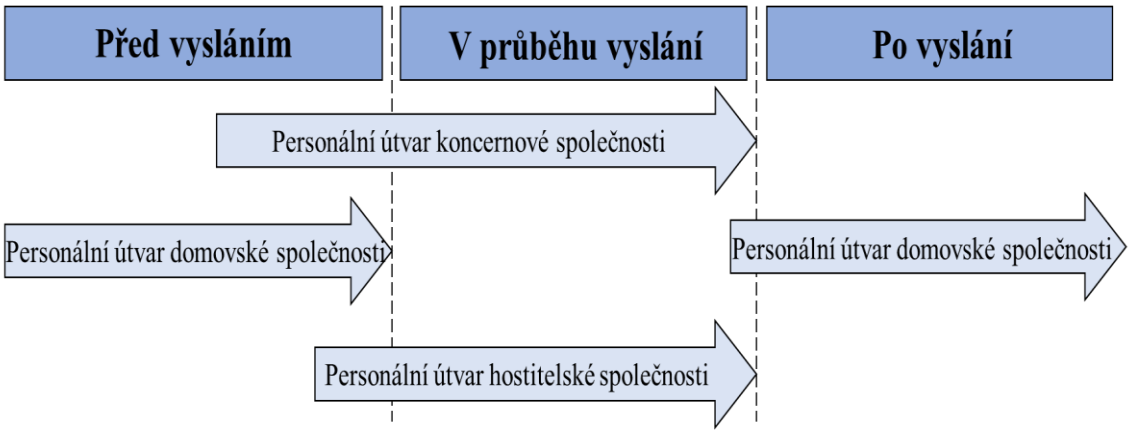
- **Krátkodobé vyslání:** Tento typ vyslání se využívá v případě zahájení nových projektů a slouží také k předání znalostí a zkušeností. Délka vyslání je zpravidla mezi 4–15 měsíci. Se zahraničním zaměstnancem se uzavírá pouze dohoda o změně pracovní smlouvy v domovské společnosti, v hostitelské společnosti nemají konkrétní funkční místo. Společnost XY nepodporuje vyslání rodiny či stěhování vzhledem k délce trvání vyslání. Pokud doba přesáhne 15 měsíců, mění se typ vyslání na dlouhodobé (Interní zdroje, 2019).

V krátkodobém vyslání existuje program, který je zaměřen na personální rozvoj zahraničních pracovníků. Cílem je připravit vytipované jedince na pracovní výzvy v mateřské společnosti. Tento program je určený na 1 rok a platí pro něj stejné podmínky jako pro krátkodobé vyslání (Interní zdroje, 2019).

- **Dlouhodobé vyslání:** Jedná se o vyslání, které trvá 3 až 5 let (minimum je 16 měsíců). Zde se zpravidla zahraničními zaměstnanci obsazují konkrétní, klíčové seniorské pozice. Na toto období se se zahraničním zaměstnancem uzavírá lokální smlouva a zaměstnanec se tak stává kmenovým zaměstnancem společnosti XY. Je zde podporováno vyslání rodiny a stěhování z domovské země (Interní zdroje, 2019).

**Procesy v průběhu vyslání u jednotlivých personálních útvarů**

Pro úspěšné vyslání je potřeba efektivně uspořádat celý proces. Je nutné, aby všechny zapojené strany měly jasně vymezené pravomoci a chápaly tak svoji odpovědnost. V jakém časovém úseku se zapojují do procesu vyslání jednotlivé personální útvary zobrazuje obrázek 4.




*Obrázek 4 – Časová osa kompetencí jednotlivých personalistik*

Zdroj: Interní zdroje, 2019; vlastní zpracování

- **Personální útvar koncernové společnosti:** Toto oddělení pomáhá personálním úsekům v hostitelské a domovské zemi při realizaci vysílacího procesu. Mimo jiné rozvíjí a kontroluje dodržování tohoto procesu. Mezi dílčí úkoly patří zajištění pochopení podmínek vyslání či koordinace procesů mezi zúčastněnými personálními útvary a zaměstnancem (Interní zdroje, 2019).

- **Personální útvar domovské společnosti:** Domovská společnost je společnost, ve které zaměstnanec pracuje před procesem vyslání. Personální útvar domovské společnosti zodpovídá za průběh vyslání. Mezi její úkoly patří informování personálního oddělení koncernové společnosti o vyslání, vytvoření plánu osobního rozvoje zaměstnance či zajištění repatriace zaměstnance. Během vyslání je také kontaktním partnerem v tématech, které se týkají pracovního poměru v domovské společnosti (Interní zdroje, 2019).

- **Personální útvar hostitelské společnosti:** Hostitelská společnost je společnost, ve které zahraniční zaměstnanec pracuje během svého vyslání. Tento personální útvar pravidelně informuje domovskou společnost o profesním vývoji zaměstnance, zajišťuje školení a další vzdělávání pro úspěšný výkon a integraci zaměstnance. Také zajišťuje komplexní péči o zaměstnance v hostitelské zemi (Interní zdroje, 2019).

- **Zahraniční zaměstnanec:** Od zaměstnance se očekává proaktivní přístup k vyslání a je plně zodpovědný za úspěch vyslání. Před vysláním musí pečlivě posoudit dopady na sebe, rodinu a profesní život. Rozhodnutí by mělo vycházet z informací od zkušenějších zaměstnanců z okolí, rodiny a kolegů. V průběhu celého vyslání má zaměstnanec povinnost komunikovat s příslušnými personálními útvary. Změny v osobním či pracovním životě, které by mohly mít vliv na vyslání, musí být vždy diskutovány (Interní zdroje, 2019).

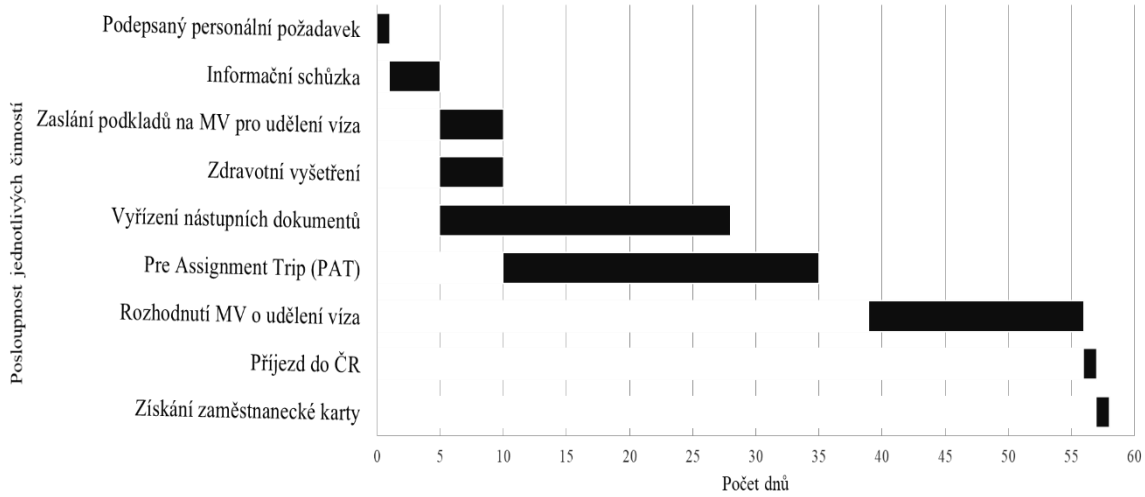
### 2.3.2 Postup zahraničního vyslání

Délka přípravy vyslání se odvíjí od typu vyslání, cílové destinace a ochoty zaměstnance spolupracovat. Postup zahraničního vyslání je však stejný pro všechny typy vyslání.

**Před vysláním**

V rámci společnosti XY platí, že pro každé zahraniční vyslání zaměstnance je prvním krokem nominace vedoucím a poté je nutný vyplněný formulář – personální požadavek. Tento dokument je podepsaný jak z domovské, tak ze zahraniční společnosti. Zde je uveden důvod a doba vyslání, pozice v hostitelské společnosti, náklady související s vysláním a v neposlední řadě útvar, kam se zaměstnanec po vyslání bude vracet tzv. repatriační jednotka (Interní zdroje, 2019).

Pro přípravu vyslání je potřeba přibližně osm týdnů od přijetí podepsaného personálního požadavku (jednotlivé činnosti v této době zachycuje obrázek 5). Poté, co personální útvar obdrží schválený personální požadavek, kontaktuje zahraničního zaměstnance ke sjednání informační schůzky (Interní zdroje, 2019).




*Obrázek 5 - Časová osa kroků před vysláním*
Zdroj: Interní zdroje, 2019; vlastní zpracování

Na této schůzce je zaměstnanec informován o postupu zahraničního vyslání. Rovněž mu jsou poskytnuty formuláře, které musí před příjezdem do České republiky vyplnit (např. osobní a zdravotní dotazník nebo formulář o ochraně osobních údajů). V tomto čase je zahraniční zaměstnanec povinen podstoupit zdravotní vyšetření před výjezdem a je mu umožněn tzv. Pre Assignment Trip (dále jen PAT) (Interní zdroje, 2019).

Jakmile vybraný zahraniční zaměstnanec zašle požadované dokumenty, personální útvar zašle tyto podklady na Odbor azylové a migrační politiky (dále jen OAMP) Ministerstva vnitra České republiky (dále jen MV ČR), kde žádá o pracovní povolení a pracovní vízum. Pouze u zemí, kterých se to týká. Pokud MV ČR schválí pracovní povolení, zahraniční zaměstnanec může přijet do České republiky, kde po poskytnutí biometrických údajů získá zaměstnaneckou kartu. Tato karta opravňuje pracující cizince k dlouhodobému pobytu v České republice (Interní zdroje, 2019).

**Během vyslání**

První pracovní den pobytu zahraničního zaměstnance na území České republiky se s pomocí personalisty musí registrovat na Úřadu práce. Personalista také pomáhá při registraci na

cizinecké policii. Zde je nutná registrace občana Evropské unie do 30 dnů, u zaměstnance mimo Evropskou unii pak platí lhůta pro zaregistrování 3 dny (Interní zdroje, 2019).

Pracovní smlouva a jiné dokumenty jsou podepsány první den. Personalista zde poskytuje informace formou individuálního proškolení. Během vyslání je zahraničnímu zaměstnanci poskytována komplexní podpora v hostitelské zemi. Příslušný personalista poskytuje rady a informace ve všech pracovněprávních otázkách (např. dovolená, změny pracovní smlouvy), zajišťuje jazykový kurz a v neposlední řadě zabezpečuje bydlení (Interní zdroje, 2019).

**Ukončení vyslání a repatriační proces**

Odpovědnost za úspěšný repatriační proces nese jak domovská společnost, tak samotný zahraniční zaměstnanec. Od něj se očekává, že během vyslání zůstane v kontaktu s domovskou společností. Ze strany domovské společnosti je zaručen minimálně takový druh práce, který je na shodné pracovní úrovni jako před začátkem vyslání (Interní zdroje, 2019).

*Obrázek 6 - Repatriační proces*

Zdroj: Interní zdroje, 2019; vlastní zpracování

Jak ukazuje obrázek 6, klíčem k úspěšné repatriaci je včasné kontaktování repatriačního útvaru (zhruba 6 měsíců před ukončením výjezdu) domovské společnosti. Spolu s ním je nutné kontaktovat příslušného personalistu v hostitelské společnosti a spolu začít řešit návrat do domovské společnosti (Interní zdroje, 2019).

Personalista v hostitelské společnosti pomáhá zahraničnímu zaměstnanci s ukončením nájmu, přestěhováním do domovské společnosti, informuje ředitele školek a škol o ukončení docházky. Také zajišťuje ukončení všech finančních plateb, které jsou spojeny s vysláním (např. vyrovnání plateb za vedlejší náklady na bydlení, školné). Po ukončení vyslání si zahraniční zaměstnanec sjedná schůzku s vedoucím, personalistou v domovské společnosti a je povinen podstoupit lékařské vyšetření po ukončení vyslání (Interní zdroje, 2019).

### 2.3.3 Rozsah poskytované podpory

V průběhu celého procesu vyslání se příslušný personální útvar snaží zajistit co nejvíce komplexní podporu v hostitelské zemi. Snaží se zahraničnímu zaměstnanci co nejvíce ulehčit proces adaptace a využívá k tomu různé prostředky.

**Pre Assignment Trip**

Pre Assignment Trip (termín používaný ve firemní terminologii) je týdenní poznávací cesta zahraničního zaměstnance v místě budoucího výkonu práce se souhlasem všech zainteresovaných stran (zahraničního zaměstnance, hostitelské i domovské společnosti). Od této cesty se předpokládá konečné rozhodnutí o vyslání zaměstnance do společnosti XY (Interní zdroje, 2019).

Hlavním cílem PAT je poznat hostitelskou společnost, seznámit se s budoucími nadřízenými i kolegy. Mimo jiné program Pre Assignment Trip pomáhá zaměstnanci vybrat vhodné ubytování, zajistit školku a školu a zahrnuje také prohlídku města. PAT je organizován v případě dlouhodobého vyslání s rodinou. Nejedná se však o pracovní cestu zaměstnance (Interní zdroje, 2019).

**Péče o rodinu**

Rodinou se ve výjezdové politice koncernu rozumí manžel/manželka spolu s nezaopatřenými dětmi do 25 let. Na partnera/partnerku je pohlíženo v takovém případě, pokud spolu tito lidé žijí ve vztahu, který je podobný manželství (Interní zdroje, 2019).

Zahraniční vyslání může mít velký vliv na rodinnou situaci. Proto rozhodnutí o stěhování rodiny spolu se zaměstnancem je obtížné a záleží na dané situaci. Společnost XY se však snaží vyhovět a pomoci zaměstnanci tak, aby co nejvíce mohla být nápomocna v otázkách stěhování, bydlení a zajištění vzdělávání pro děti. Společnost XY klade důraz také na to, aby zahraniční zaměstnanec neztratil kontakt se svými příbuznými a se svou vysílací společností. Proto společnost XY nabízí zaměstnanci pravidelné lety do domovské země (Interní zdroje, 2019).

Obecně společnost XY nedoporučuje stěhování rodiny v rámci krátkodobého vyslání (do 15 měsíců). Stěhování na krátkou dobu je pro rodinu velice náročné. Pokud je zaměstnanec

vyslán na dobu 3 až 5 let, zpravidla se počítá s doprovodem rodiny. Existují však výjimky, které musí být schváleny hostitelskou a domovskou společností (Interní zdroje, 2019).

Všem vyslaným rodinným příslušníkům se společnost XY snaží věnovat náležitou péči. Proto nabízí možnost zajistit odpovídající vzdělání dětem. Při výběru jeslí, mateřské školy a školy je zaměstnanci vždy poskytnuta podpora ze strany hostitelského personálního útvaru. Hostitelská společnost také nabízí možnost studia v rodném jazyce v co největším souladu s osnovami dané země. V rámci vzdělávacího procesu dítěte se jedná o výhodu při integraci do cizího prostředí. Po ukončení vyslání se pak dítě může rychleji reintegrovat zpět do domovské země (Interní zdroje, 2019).

**Adaptace v místě vyslání**

Obecně platí, že zahraniční zaměstnanec se řídí pravidly hostitelské společnosti. Vyžaduje se také, aby se tento zaměstnanec přizpůsobil dané zemi a místu, kde bude vykonávat práci. Pokud je zaměstnanec vyslán spolu s rodinou, i od rodiny se přepokládá, že se seznámí s pravidly dané země (včetně zvyků, kultury a jazyka) (Interní zdroje, 2019).

Problematiku kulturní a jazykové odlišnosti společnost XY řeší několika semináři, programy či výukou jazyka. Jazykový kurz začíná již před odjezdem do hostitelské společnosti a jsou do něj zahrnuty i vyslaní rodinní příslušníci. Znalost jazyka hraje důležitou roli v sociální adaptaci. K výuce se přistupuje individuálně podle stupně jazykového vybavení (Interní zdroje, 2019).

Pochopení kulturní odlišnosti a rozdíly mezi zvyky v hostitelské společnosti má za cíl multikulturní trénink. Zaměstnanec se zde seznámí s pracovními i mimopracovními podmínkami dané lokality. Mimo jiné zde dostane možnost získat užitečné tipy a rady od zaměstnance, který je již vyslán v hostitelské společnosti několik let. Multikulturní trénink lze považovat za úspěšný, pokud se zahraniční zaměstnanec rychle adaptuje na cizí kulturu a vytvoří si k ní pozitivní vztah (Interní zdroje, 2019).

Velkou výzvou je pro společnost XY dobré začlenění rodiny do nového prostředí (i rodina je klíčovým prvkem úspěšného vyslání). V rámci programu na podporu partnerů, tzv. Partner Support Programu, zajišťuje personalista prostřednictvím agentury podporu v různých oblastech profesního i soukromého života. Partner Support Program je rozdělen do tří částí:

- profesní rozvoj,
- vzdělávání a studium,
- dobrovolnické aktivity (Interní zdroje, 2019).

**Ubytování v hostitelské zemi**

Všeobecně uznávaným principem ve společnost XY je fakt, že vyslaný zaměstnanec si ponechává své ubytování v domovské zemi a hostitelská společnost mu zabezpečí adekvátní ubytování dle daného rozpočtu. Výše rozpočtu se odvíjí faktorů, jako je velikost rodiny, doba práce v zahraničí či daná lokalita. Pokud náklady na pronájem přesahují daný rozpočet, zaměstnanec je povinen si tento rozdíl uhradit z vlastních prostředků (Interní zdroje, 2019).

Pomoc s výběrem nemovitostí je zajištěna personalistou v hostitelské zemi. Personalista v hostitelské zemi je nápomocen s výběrem nemovitostí, s uzavřením nájemní smlouvy, s předáním nemovitosti a při řešení případných problémů. Zahraničnímu zaměstnanci může poskytnout tyto služby relokační agentura, ale pouze v případě výběru lokalit mimo oblast závodů. Od zaměstnance se očekává, že bude své přechodné ubytování udržovat v čistotě a v dobrém stavu (Interní zdroje, 2019).

## 2.4 Péče o zahraniční zaměstnance

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na několik oblastí spojené s vysláním zaměstnance. Dotazník v první části se zaměřoval na dobu před vysláním zaměstnance do hostitelské společnosti. Zaměřoval se na důvody, proč se zaměstnanec rozhodl pro vyslání, pokud a jaké mu chyběly informace před vysláním, do jaké míry byly užitečné školení, kterých se zaměstnanec zúčastnil či zda plánovaný příjezd proběhl bez komplikací. Další část se zaměřovala na průběžnou podporu od personálního útvaru v hostitelské zemi. Třetí část dotazníkového šetření se zaměřovala na změny v nové životní situaci a na adaptaci zaměstnance v cizím prostředí. Poslední část obsahuje dvě povinné klasifikační otázky. Cílem dotazníkového šetření je zjistit a vyhodnotit výše uvedené oblasti. Následně podle získaných výsledků navrhnout opatření pro zlepšení poskytované péče pro zahraniční zaměstnance.

### 2.4.1 Příprava dotazníku a sběr dat

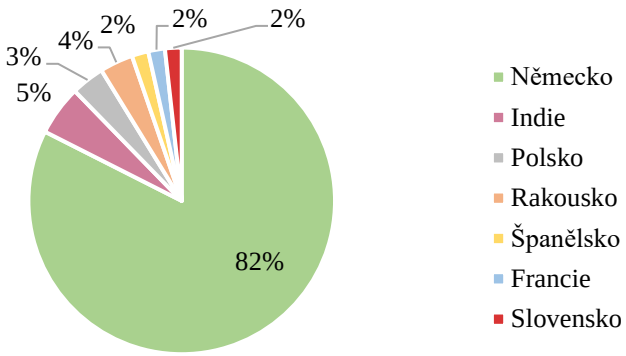
Ve spolupráci s vedoucím práce, konzultantkou ze společnosti XY a autorkou bylo vytvořeno anonymní dotazníkové šetření (jak zobrazuje příloha A). Na základě českého prostředí byl dotazník vytvořen v českém jazyce a poté následně přeložen do anglického jazyka, protože cílová skupina oslovených byly zahraniční zaměstnanci. Tito zaměstnanci byli vyslání mateřskou společností do České republiky. Pracují na management pozicích společnosti XY.

Anketa probíhala elektronickou formou pomocí online nástroje pro tvorbu dotazníků. Vybraným zaměstnancům byl přes emailovou komunikaci poslán přímý odkaz na dotazník. Sběr dat probíhal na začátku roku 2020 a trval přibližně tři týdny. Největší počet odpovědí byl zaznamenán v prvním týdnu po odeslání dotazníku. Všichni respondenti využili přímého odkazu v e-mailu. Respondenti měli dotazník vyplněny v průměru do 10 minut od otevření.

V úvodu dotazníku byl zahraniční zaměstnanec seznámen s obsahem a smyslem dotazníkového šetření. Celkem dotazník obsahoval 13 otázek. V tomto šetření bylo 12 uzavřených a jedna otevřená otázka. Oslovení mohli vybírat z jedné nebo více odpovědí (maximálně však tří). Počet možností odpovědí byl uveden vždy u otázky. Otázky také byly zaměřeny na spokojenost zaměstnanců s určitým faktorem. Zde respondenti hodnotili na stupnici spokojenosti.

### 2.4.2 Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření

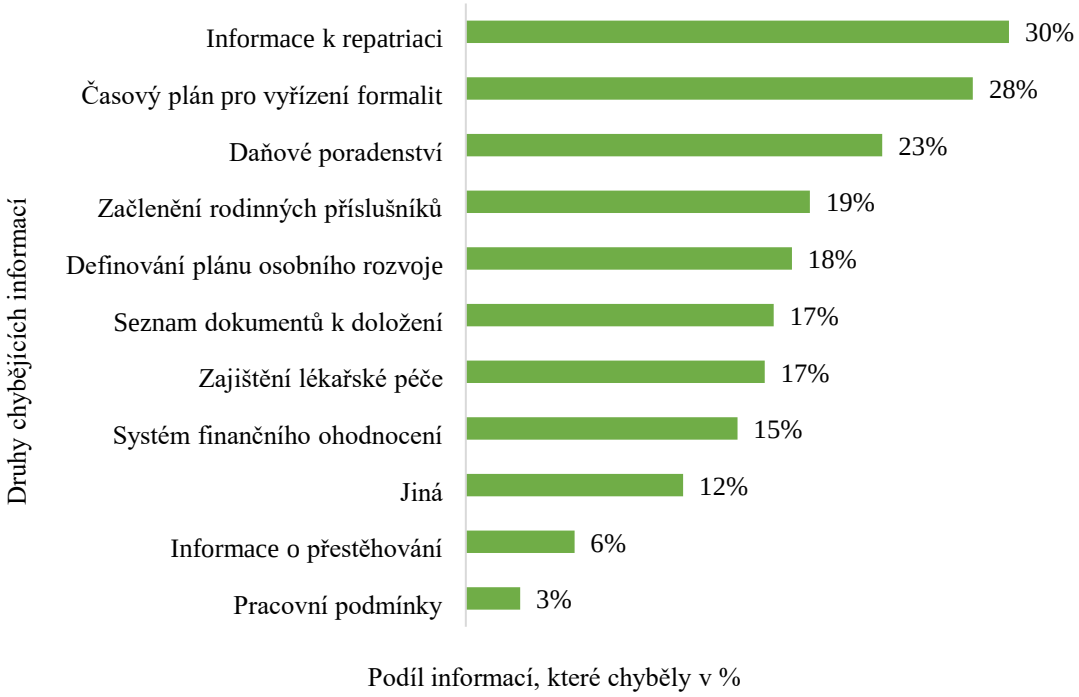
Z celkového počtu 94 zahraničních zaměstnanců, kteří jsou vysláni do České republiky na krátkodobý, nebo dlouhodobý pobyt bylo osloveno 80 zaměstnanců. Záměrně nebyli dotazováni zaměstnanci z nejvyššího vedení společnosti XY. Dotazníkového šetření vyplnilo 57 respondentů. Návratnost dotazníků je 71 %. Z celkového počtu oslovených je 9 žen. Dotazník vyplnilo 5 žen.




*Obrázek 7 - Národností složení respondentů*
Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Jak zobrazuje obrázek 7, nejvíce zaměstnanců je německé národnosti – 82 %, a to hlavně díky spolupráci s mateřskou společností. Jedním z bodů strategie společnost XY je internacionalizace. Dodávky zákazníkům do Indie stále rostou. Proto druhou nejpočetnější zahraniční skupinou v České republice jsou právě zaměstnanci z Indie. Nepatrné množství pak tvoří lidé z Polska či Rakouska.

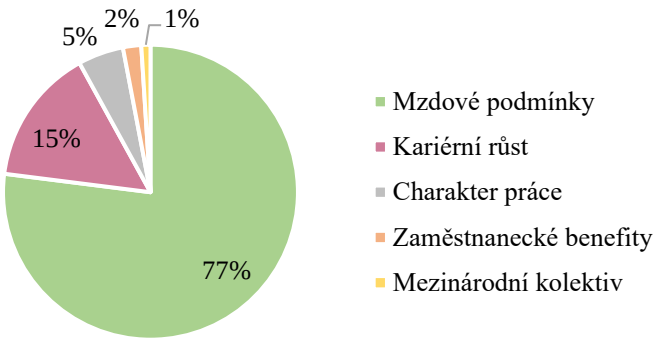
85 % respondentů uvedlo, že nabídku na pracovní pozici v hostitelské společnosti dostalo od svého přímého nadřízeného. Cílem další otázky bylo zjistit, jaké informace před vysláním zaměstnanci postrádali nejvíce. U této otázky byla možnost tří odpovědí.




*Obrázek 8 – Podíl chybějících informací v %*

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

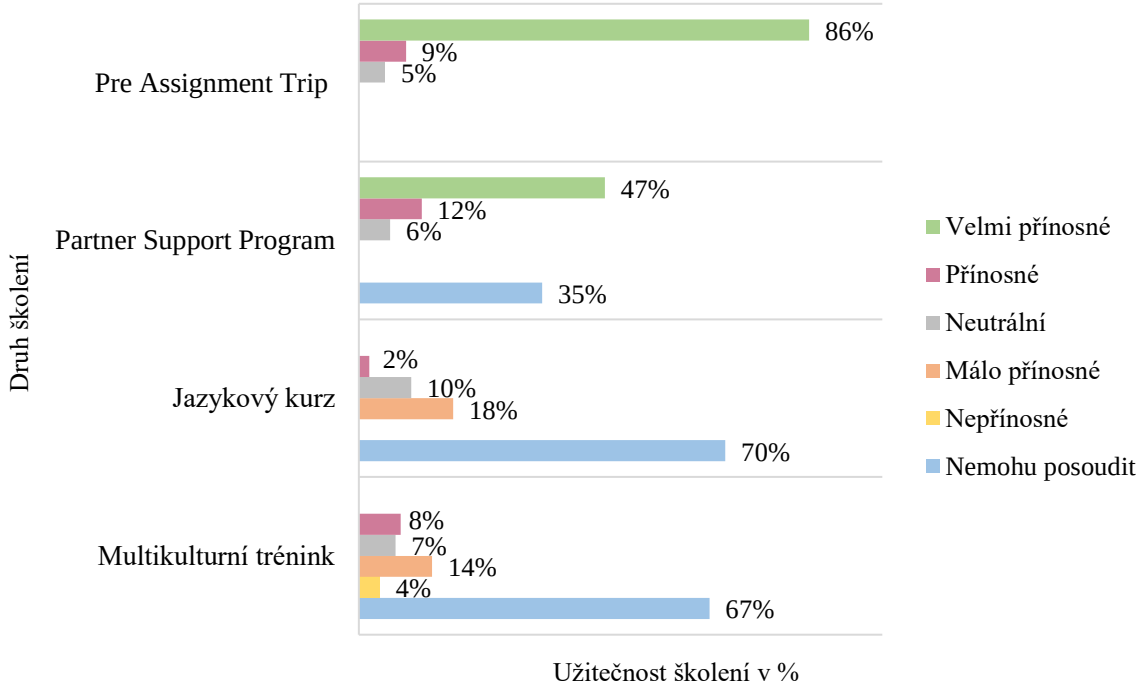
Jako nejčastější informace, které respondentům chyběly, byly otázky spojené s návratem do domovské společnosti a s tím spojeného repatriačního procesu. Tyto informace však poskytuje domovský personální útvar, na který by se měl zahraniční pracovník obrátit. 28 % respondentů uvedlo jako druhou nejčastěji chybějící informaci o časovém plánu. Ten je potřeba k vyřízení všech potřebných formalit. 13 zahraničních zaměstnanců uvedlo problémy s daňovou agendou v hostitelské zemi. Informace chyběly také v tom, jak začlenit rodinné příslušníky, kteří přijedou spolu se zaměstnancem. V profesním životě chyběly plány na osobní rozvoj. Respondenti naopak měli dostatek informací o průběhu stěhování a pracovních podmínkách v hostitelské zemi. Respondenti v sekci „Jiné“ postrádaly benefity, které jim jsou k dispozici v průběhu vyslání a benefity, na které mají nárok v domovské společnosti. Zaměstnanci také špatně chápali určení patrona a jeho roli v celém průběhu vyslání.




*Obrázek 9 - Důvody pro vyslání*

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Jak ukazuje obrázek 9, z další otázky vyplynulo, že největší roli v rozhodnutí být vyslán do zahraničí hrály mzdové podmínky, které byly zahraničnímu zaměstnanci nabídnuty. Tento důvod zvolilo 77 % respondentů. Mzdu lze chápat jako nejdůležitější motivační faktor. Pro 9 zahraničních zaměstnanců je důležitý profesní rozvoj. Pro zaměstnanecké benefity se rozhodlo pouze 2 % dotázaných, což potvrzuje předchozí otázku o chybějící informovanosti v této oblasti.




*Obrázek 10 - Užitečnost školení v %*

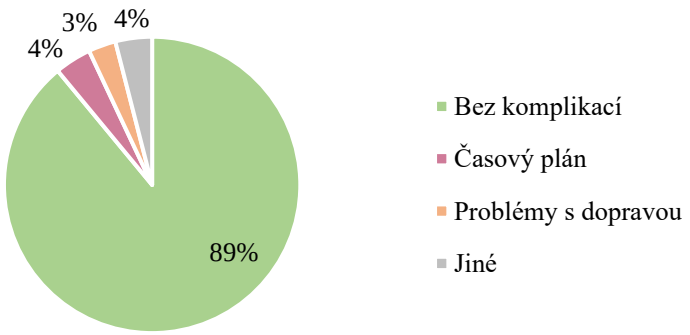
Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Cílem další otázky bylo zjistit, které školení bylo nejužitečnější a nejvíce tak pomohlo zahraničnímu zaměstnanci připravit se na výjezd. V této otázce dotazovaní hodnotili čtyři školení. Výsledky jsou seřazeny od nejvíce přínosného školení. Pokud se daný zaměstnanec nezúčastnil školení, volil možnost „Nemohu posoudit“.

Jak zobrazuje obrázek 10, Pre Assignment Trip je nejužitečnějším nástrojem, který zaměstnancům nejvíce pomohl. Dle výsledků lze usoudit, že všichni zahraniční zaměstnanci se zúčastnili PATu a 86 % dotazovaných je považuje za velmi přínosný.

Partner Support Program je program určený pro partnera zaměstnance. Ti partneři, kteří toto školení absolvovali, jej hodnotí velmi kladně. Nikdo jej nepovažuje za nepodstatný. Z tohoto obrázku lze také vyčíst, že 35 % zaměstnanců je vysláno bez partnera.

Naopak jazykový kurz lze považovat za méně užitečný. Multikulturní trénink nevyužilo 67 %. Protože největší část zahraničních pracovníků tvoří občané Evropy a rozdíly v evropských zvyklostech nejsou tak markantní, aby zaměstnanec cítil potřebu se multikulturního tréninku zúčastnit.

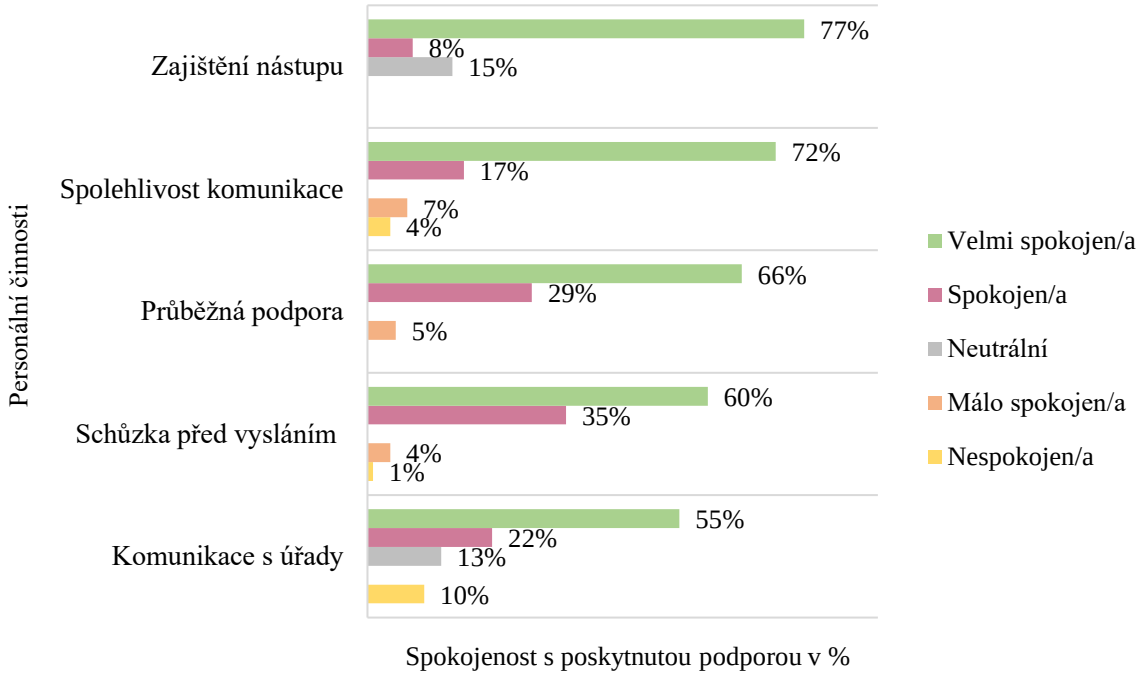



*Obrázek 11 - Problémy s příjezdem v %*
Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Poslední otázka, která se týkala vyslání, byla spojena s příjezdem do hostitelské země. 89 % příjezdů do hostitelské země proběhlo bez komplikací. 4 % respondentů uvedla, že neměla dostatečné informace o harmonogramu příjezdu. Tato odpověď v sobě zahrnuje časový plán příjezdu a kontakt na osobu odpovědnou za jejich odvoz z letiště. 4 % dotazovaných uvedla,

že se do hostitelské země dostali samostatně. Problémy s dopravou měla 3 % dotázaných, kdy dopravní prostředek měl zpoždění nebo řidič na letišti nebyl přítomen.

Druhý oddíl dotazníku se zabýval personálním útvarem v hostitelské zemi, jak jsou zaměstnanci spokojeni s personálními činnostmi, službami a v jakých oblastech se může personální útvar nadále zlepšovat.

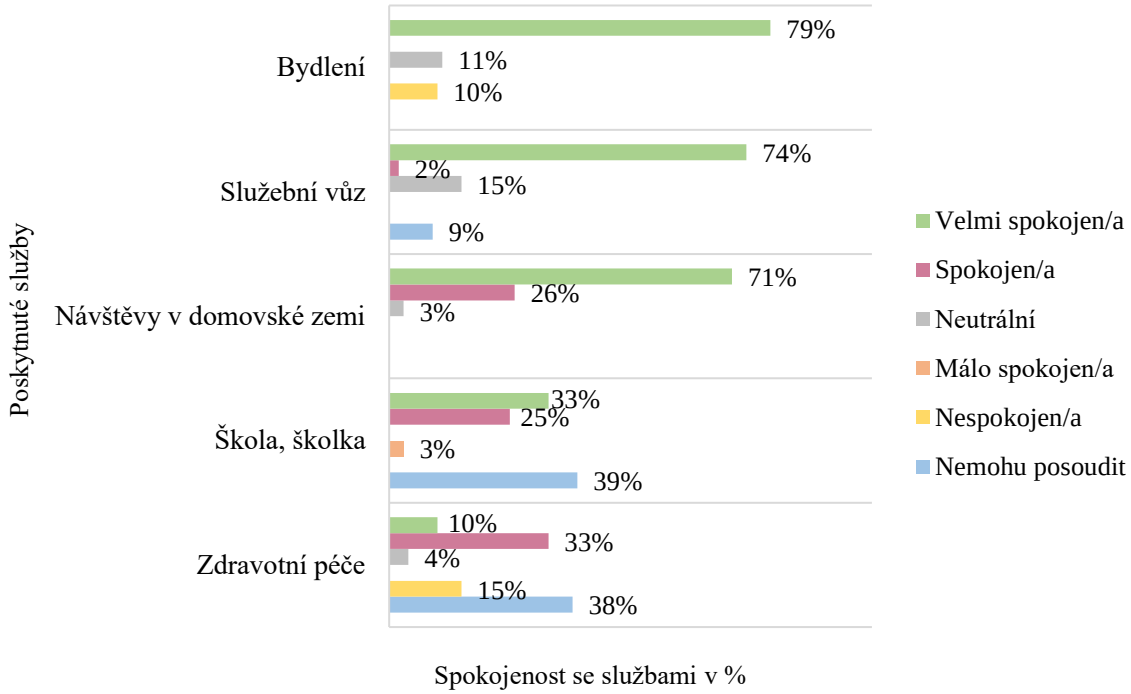



*Obrázek 12 - Spokojenost s personálním útvarem v %*

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Obrázek 12 zobrazuje výsledky, jak jsou respondenti spokojeni s jednotlivými činnostmi, které pro ně zajišťuje personální útvar. Nejvíce respondentů je spokojeno s procesem nástupu do společnosti XY. Zejména s poskytnutím dostatečných informací o společnosti, jejích pravidlech a procesech, uzavírání pracovní smlouvy a vyplnění nástupních formulářů, a to ze 77 %. Druhá nejlépe hodnocená činnost je průběžná komunikace personálního útvaru se zaměstnancem.

Naopak 10 % zaměstnanců bylo nespokojeno s činnostmi, které se pojí s úřady. Personální útvar se snaží zařídit všechny dokumenty potřebné k získání zaměstnanecké karty. Při poskytnutí biometrických údajů se však zaměstnanec musí dostavit osobně. To může být příčinou tak vysoké nespokojenosti spolu s dlouhými čekacími lhůtami na vyřízení všech formalit.




*Obrázek 13 - Spokojenost se službami v %*

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

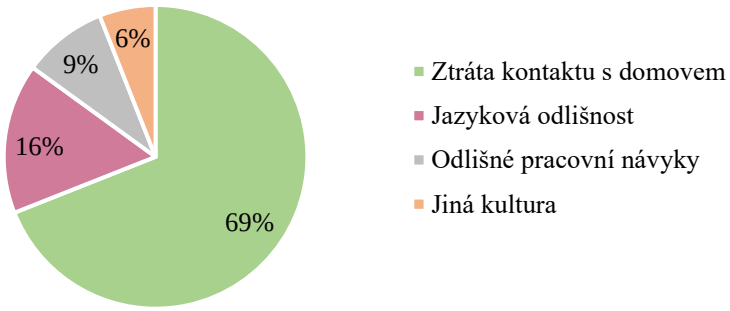
Další otázka zjišťuje, jak jsou respondenti spokojeni se službami, které jim jsou poskytnuty a zajištěny od hostitelského personálního útvaru. Ze 79 % jsou zaměstnanci nejvíce spokojeni s bydlením. V této sekci je však 10 % těch, kterým bydlení nevyhovuje. Zde záleží na osobních preferencích každého jednotlivce. Personální útvar nabízí několik nadčasových variant bydlení tak, aby si mohl vybrat opravdu každý. Osobní názor autorky je takový, že zaměstnanci jsou spíše nespokojeni s lokalitou objektu než s vybavením obytných prostor.

Zahraničním zaměstnancům je v období výjezdu poskytnut služební vůz. Tuto službu oceňuje 74 % dotázaných. 9 % dotázaných tento fakt nemůže posoudit. Hlavním důvodem je skutečnost, že nevlastní platný evropský řidičský průkaz. Dalším důvodem může být, že přechodné místo bydliště mají shodné s místem, kde sídlí jeden ze závodů. Návštěvy v domovské zemi jsou další, velmi kladně hodnocenou službou.

Další otázka v dotazníkovém šetření je otevřená. Zde mohl respondent uvést doporučení, v jakých poskytovaných činnostech by se mohl hostitelský personální útvar v budoucnu zlepšovat.

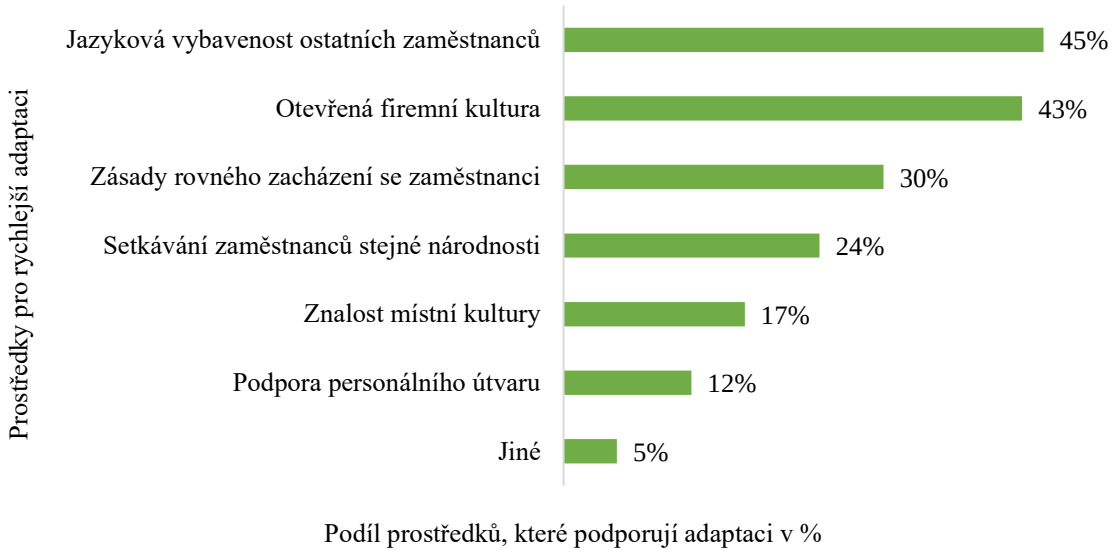
Nejčastěji se opakující poznámka se týkala důchodového pojištění zahraničního zaměstnance a jeho partnera/partnerky. Ti nemají dostatek informací o dopadu zahraničního výjezdu na důchodové pojištění v domovské zemi. Dále se ukázalo, že je pro zaměstnance velmi složité vyplnit elektronické daňové přiznání. Tento systém je podle respondentů velice chaotický a nepřehledný. Respondenti by také uvítali vysvětlení hostitelského zaměstnaneckého portálu a jeho všech důležitých funkcí (např. schvalování personálních žádostí, povinná školení). Také by ocenili větší informovanost o aktuálním dění v domovské společnosti (např. přístupem na zaměstnanecký portál společnosti).

Poslední část dotazníkového šetření se zaměřila na změny v profesním životě, na adaptaci zaměstnance v novém prostředí a na to, zda vyslání splnilo očekávání zahraničního zaměstnance.




*Obrázek 14 – Vlivy ovlivňující vyslání*
Zdroj: vlastní zpracování, 2020

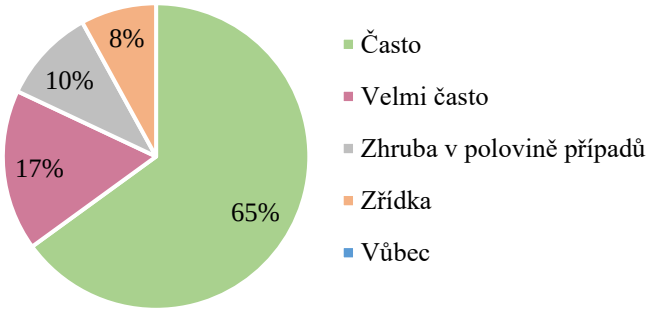
Obrázek 14 zobrazuje změnu, kterou zaměstnanci vnímají nejvíce v době vyslání. 69 % dotázaných odpovědělo, že největší změna byl omezený osobní kontakt s domovem. Změna v používaném jazyce se dotkla 16 % respondentů. 6 % dotázaných uvedlo, že se museli přizpůsobit evropské kultuře.




*Obrázek 15 – Vliv faktorů na rychlejší adaptaci*

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Dále se dotazník zaměřil na názor, co podle respondentů pomáhá k lepší adaptaci v místě pobytu (jak zobrazuje obrázek 15). Jako dva nejdůležitější faktory dotazovaní označili jazykovou vybavenost ostatních zaměstnanců a otevřenou firemní kulturu. Pro 30 % zahraničních zaměstnanců je důležité rovné zacházení se všemi zaměstnanci bez ohledu na národnost, vyznání či barvu pleti. 5 % respondentů k této otázce poznamenalo, že k rychlejší adaptaci jim pomohl teambuilding a společné mimopracovní aktivity.




*Obrázek 16 – Profesní rozvoj pomocí zadávaných úkolů*

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Poslední otázka dotazníkového šetření zjišťovala, jak často zadané úkoly pomáhají profesnímu rozvoji zaměstnance. Jak zobrazuje obrázek 16, 65 % zaměstnanců odpovědělo, že jim často pomáhají zadané pracovní úkoly k profesnímu rozvoji. Naopak pracovní úkoly

nejsou přínosné pouze pro 8 % respondentů. Z tohoto grafu lze proto usoudit, že nadpoloviční většina získává v průběhu výjezdu další, nové zkušenosti.

Díky provedenému dotazníkovému šetření vyplynulo, že 85 % zahraničních zaměstnanců dostalo nabídku výjezdu od svého přímého nadřízeného. Před výjezdem zaměstnanci postrádali informace o začlenění zpět do domovské společnosti (30 %), časový plán potřebný na vyřízení všech formalit (28 %) a daňové poradenství (23 %). Respondenti by také uvítali větší informovanost o aktuálním dění v domovské společnosti. Vidí také prostor ke zpřehlednění systému daňové agendy v hostitelské společnosti. Mezi nejdůležitější faktory, které ovlivňovaly rozhodnutí pro výjezd, patří mzda a možnost kariérního růstu.

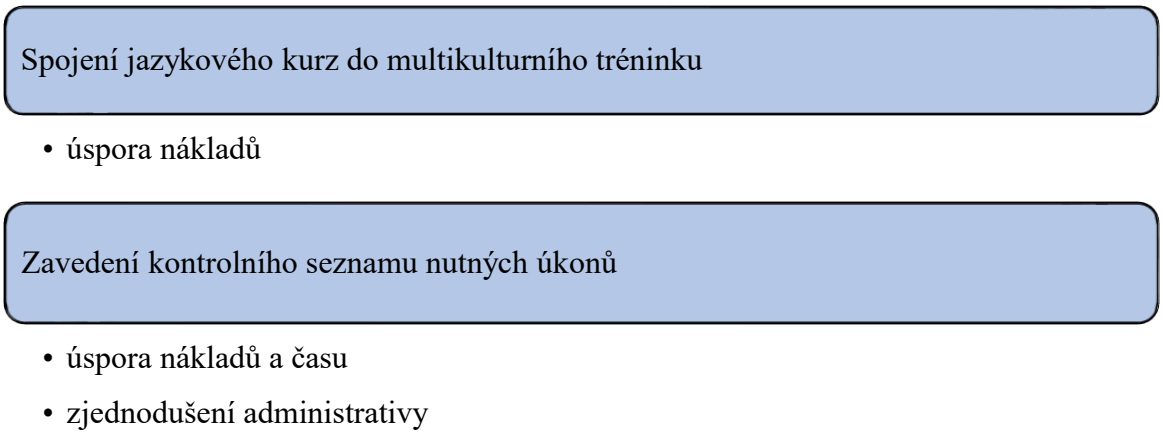
Do příprav na výjezd patří i školení, který by měl každý zahraniční zaměstnanec absolvovat. Nejvíce zaměstnanci využili Pre Assignment Trip. Tuto poznávací cestu v hostitelské zemi ocenili i rodiny s dětmi, kdy navštívili nabízené školy a školky. Tito rodinní příslušníci posoudili Partner Support Program jako velmi přínosný (47 %). Příjezd do hostitelské země byl z nadpoloviční většiny bezproblémový. Zaměstnanci také velmi kladně ohodnotili poskytované bydlení a služební vůz

Celkově lze shrnout, že práce hostitelského personálního útvaru byla hodnocena velmi kladně. Respondenti nejvíce ocenili práci při zajištění nástupu do společnosti (77 %) a spolehlivost komunikace (74 %). Nejlépe hodnocenou poskytnutou službou se stalo bydlení (79 %). Hodně lidí je na výjezdu samostatně, proto nemohli zhodnotit školní zařízení.

Ztráta osobního kontaktu s blízkými a domovem byla největší změna, kterou zahraniční pracovníci pocítili (69 %). Dotazovaní ocenili jazykovou vybavenost spolupracovníků, otevřenou firemní kulturu či teambuilding. A právě tyto faktory jim pomáhají se rychleji adaptovat v novém místě. V rámci výjezdu pak zadané úkoly pomáhají často rozšiřovat jejich vědomosti a zkušenosti.

## 2.5 Návrhy na zlepšení procesu

Na základě teoretických znalostí a vyhodnocení dotazníkového šetření předkládá autorka návrhy na zlepšení procesu, které zobrazuje obrázek 17:




*Obrázek 17 - Návrhy na zlepšení procesu*

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

**Jazykový kurz propojit do multikulturního tréninku**

Již před výjezdem by měl zahraniční zaměstnanec disponovat určitými jazykovými znalostmi. Tento předpoklad platí i pro rodinné příslušníky tak, aby byla zajištěna účinná sociální adaptace.

Z dotazníkového šetření ale vyplynulo, že jazykového kurzu se nezúčastnilo 70 % všech respondentů. V nadnárodní společnosti XY převládá anglický či německý jazyk, a proto nejsou kurzy českého jazyka v dostatečné míře využívány. Je vhodné také připomenout, že skupina respondentů byla z 82 % německé národnosti. A z tohoto důvodu se předpokládá, že právě čeští zaměstnanci budou ovládat minimálně jeden z výše uvedených jazyků. Nutnost ovládat český jazyk tak pro zahraniční zaměstnance není tak nutná k sociální adaptaci.

Lze předpokládat, že průměrný počet hodin českého jazyka je 80 lekcí pro 1 zaměstnance. Cena za 1 hodinu je přibližně 450 Kč. Tyto údaje zobrazuje tabulka 2.

*Tabulka 2 - Celkové náklady za jazykový kurz (pro všechny respondenty)*

| Náklady na 1 zaměstnance | Počet oslovených zaměstnanců | Celkové náklady |
|---|---|---|
| 36 000 Kč | 80 | 2 880 000 Kč |

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Pokud by se jazykového kurzu zúčastnilo všech 80 zaměstnanců, celkové náklady za tento kurz by byly 2 880 000 Kč. Pokud se ale vezme v úvahu, že 70 % respondentů tento kurz nevyužilo, celkové náklady by se výrazně zredukovaly, což zobrazuje tabulka 3. Zobrazené údaje zohledňují pouze zahraniční zaměstnance, nikoliv jejich rodinné příslušníky.

*Tabulka 3 - Celkové náklady za jazykový kurz (pro zaměstnance, kteří využili kurz)*

| Náklady na 1 zaměstnance | Počet zaměstnanců, kteří se zúčastnili | Celkové náklady |
|---|---|---|
| 36 000 Kč | 17 | 612 000 Kč |

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Z výše uvedených tabulek lze vyčíst, že celkové úspory za jazykový kurz činí 2 268 000 Kč. Tyto uspořené peněžní prostředky by se mohly investovat do jazykového rozvoje českých zaměstnanců, čímž by se zvýšila jazyková vybavenost českých spolupracovníků. Další možností je tyto prostředky využít pro kurz daňového a důchodového poradenství, kde respondenti viděli největší mezery.

Společnost XY také nabízí zahraničním zaměstnancům multikulturní trénink. Hlavním cílem tohoto školení je seznámit zaměstnance s českou kulturou a zvyky. 95 % všech respondentů je evropské národnosti a kulturní rozdíly v Evropě nejsou markantní. Proto z dotazníkového šetření vyplynulo, že 67 % dotazovaných necítilo potřebu se tohoto školení zúčastnit. Společnost XY má sjednanou agenturu, která tyto služby zajišťuje. V rámci tohoto kontraktu by mohlo dojít k rozšíření spolupráce o jazykové kurzy. V rámci tohoto procesu by tak došlo k rozšíření klientů a většímu finančnímu ohodnocení agentury. Ta by zajišťovala jak multikulturní trénink, tak jazykový kurz. Potenciální zahraniční zaměstnanec by tak dostal jednu nabídku, od jedné agentury. Tímto krokem by se výrazně zjednodušila orientace zaměstnance a s tím spojená administrativa. Agentura by tak mohla zaměstnanci upravit program na míru tak, aby spojení multikulturního a jazykového kurzu bylo co nejefektivnější.

**Zavedení kontrolního seznamu nutných úkonů**

V celém procesu vysílání je požadováno mnoho dokumentů, potvrzení a úkonů v určitém časovém sledu. Dotazníkové šetření poukázalo na fakt, že první schůzka před vysláním a průběžná podpora má určitý prostor ke zlepšení. Autorka navrhuje na první schůzce předložit tento seznam zahraničnímu zaměstnanci, který by jasně ukazoval rozdělení úkolů. Obou stranám by tak výrazně zjednodušil práci. Jednalo by se o soupis úkolů, co je nutné v různých fázích výjezdu splnit.

Seznam by obsahoval (jak zobrazuje tabulka 4):

- požadované dokumenty,
- kontakty, kam se obrátit v případě potřeby,
- termíny, kdy platnost jednotlivých dokumentů končí (důležité zejména při prodloužení vyslání).
- hypertextové odkazy na dané soubory či prezentace.

*Tabulka 4 - Návrh kontrolního seznamu v době před výjezdem*

**Před výjezdem**

| Úkol | Popis | Splněno | Kontakt | Termín |
|---|---|---|---|---|
| **Zaslat kopie:** | Pas, vízum | ☐ | Personalista hostitelské společnosti<br><br>Email: xxx<br>Tel. číslo: xxx | |
| | Kartičku zdravotního pojištění | ☐ | | |
| | Doklady o vzdělání | ☐ | | |
| | Řidičský průkaz | ☐ | | |
| | Výpis z rejstříku trestů | ☐ | | |
| | Personální dotazník * | ☐ | | |
| | Zdravotní dotazník * | ☐ | | |
| **Prostudovat** | Nástupní dokumenty * | ☐ | | |
| **Vybrat ubytování** | Byt 1 * | ☐ | | |
| | Byt 2 * | ☐ | | |
| | Byt 3 * | ☐ | | |

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

První část kontrolního seznamu se zaměřuje především na úkony, které se úzce váží na spolupráci personálního útvaru. Tabulka by již byla předvyplněna od personálního útvaru o termíny, do kdy je nutné jednotlivé úkony splnit. V této fázi je jedná především o aktivity ze strany zaměstnance. Soubory označené hvězdičkou by byly hypertextové odkazy, které by přímo odkázaly na daný soubor nebo prezentaci.

*Tabulka 5 - Návrh seznamu v době po příjezdu*

**První týden po příjezdu**

| Úkol | Popis | Splněno | Kontakt | Termín | Platnost |
|---|---|---|---|---|---|
| **Ubytování** | Podpis nájemní smlouvy | ☐ | Majitel | Den příjezdu | |
| **Pracovní smlouva** | Podpis | ☐ | Personalista | První pracovní den | |
| **Nástupní dokumenty** | Podpis | ☐ | Personalista | První pracovní den | |
| **Focení** | Do systému, na pracovní kartu | ☐ | Zaměstnanec na daném oddělení | První pracovní den | |
| **Nástupní školení** | Povinná účast | ☐ | Personalista | První pracovní den | |
| **Vstupní prohlídka** | Absolvování | ☐ | Lékař | První pracovní týden | |
| **Cizinecká policie **** | Nahlášení přechodného pobytu | ☐ | Personalista | Do 30 dnů od příjezdu | |
| **OAMP ***** | Poskytnutí biometrických údajů | ☐ | Personalista | Do 3 dnů od příjezdu | |

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Zde se jedná o dobu v průběhu prvního týdne po příjezdu zaměstnance. Zde musí zaměstnanec komunikovat již s více lidmi. Úkoly označené dvěma hvězdičkami by zobrazovaly úkony pro občany Evropské Unie. Tři hvězdičky pak úkony pro občany třetích zemí. Pokud by byl seznam upravený pro konkrétního člověka, možnost hvězdiček by se poté nemusela využívat.

*Tabulka 6 - Návrh seznamu ve fázi ukončení výjezdu*

**Ukončení výjezdu**

| Úkol | Popis | Splněno | Kontakt | Termín |
|---|---|---|---|---|
| **Ubytování** | Předání | ☐ | Majitel | Den odjezdu |
| **Pracovní smlouva** | Podpis o ukončení | ☐ | Personalista | Poslední týden |
| **Vrácení** | Služební automobil | ☐ | Zaměstnanec na daném oddělení | Poslední týden |
| | Mobilní telefon | ☐ | | Poslední týden |
| | Zaměstnanecká karta | ☐ | | Poslední týden |
| | Počítač | ☐ | | Poslední týden |
| **Výstupní list** | Předání | ☐ | Personalista | Poslední týden |

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Třetí část tohoto seznamu by se zaměřovala na ukončení výjezdu. Přípravy na blížící se ukončení výjezdu by měly být zahájeny včas. Personální útvar v této fázi musí vytvořit podklady pro ukončení pracovní smlouvy a při zpracování výstupního listu. Zajišťuje také pomoc v případě problémů s předáním nemovitosti. Vrácení zapůjčených služebních předmětů jsou zodpovědností zaměstnance.

Úkony uvedené v této tabulce jsou výčtem nejdůležitějších činností. Seznam by se postupně upravoval graficky i informačně dle požadavků obou stran.

Tato kapitola shrnovala poznatky získané z dotazníkového šetření. Pomocí výsledků šetření by se dal zefektivnit systém péče o zaměstnance pomocí dvou návrhů (jak zobrazuje obrázek 17), které autorka předkládá personálnímu útvaru.

# Závěr

Jedním z nejdůležitějších prvků každého podniku jsou zaměstnanci. Lidé vlastní velký potenciál, který musí organizace nejen získat, rozvíjet, ale i vytvářet takové podmínky, aby byli zaměstnanci ochotni uvolnit svůj potenciál ve prospěch podniku. Péče o zaměstnance ovlivňuje jejich výkon, proto se tato personální činnost stala nezbytnou součástí každé úspěšné organizace.

Cílem bakalářské práce bylo navrhnout opatření pro zlepšení systému poskytované péče pro zahraniční zaměstnance na základě analýzy současného stavu péče a s pomocí výsledků dotazníkového šetření mezi těmito zaměstnanci. Teoretická část čerpala poznatky zejména z odborné literatury, která zkoumala problematiku lidských zdrojů, zejména pak péči o zaměstnance.

Praktická část zahrnovala představení společnosti a profil zaměstnanců včetně zahraničních. Pomocí dotazníkového šetření, které probíhalo na jaře 2020, byl zmapován současný stav poskytované péče o zahraniční zaměstnance na vedoucích pozicích. Zahraniční zaměstnanci hodnotili spokojenost s procesem vyslání, personální útvar v hostitelské společnosti a jeho podporu. Dále hodnotili adaptaci a pracovní podmínky v dané zemi. Na základě výsledků dotazníkového šetření pak byla vytvořena v práci autorkou bakalářské práce doporučení na zlepšení procesu. Jednalo se o návrh propojit jazykový kurz do multikulturního tréninku a o návrh kontrolního seznamu v různých fázích výjezdu. Návrhy by měly přispět ke zjednodušení personální práce, k lepší orientaci v procesu vyslání a také k časové úspoře u všech zapojených stran.

Výsledky dotazníkového šetření měly poukázat na mezery v procesu vyslání a jsou dále využity v návrhové části bakalářské práce. Z šetření vyplynul dobrý přístup hostitelského personálního útvaru a kvalitně připravený proces vyslání zaměstnance.

Autorka došla k závěru, že péče o zahraniční zaměstnance je na velmi dobé úrovni. Podařilo se identifikovat určitá místa, kde je možné v poskytovaných službách najít prostory pro zlepšení. Personálnímu útvaru byla navrhnuta dvě doporučení ke zlepšení. První z nich je spojení jazykového kurzu do multikulturního tréninku a druhým je zavedení kontrolního seznamu nutných úkonů, který byl v rámci bakalářské práce autorkou vytvořen. Pokud by

se v dalších letech stav zahraničních zaměstnanců zvyšoval, musela by společnost XY zvýšit počet zaměstnanců v personálním útvaru tak, aby se nesnižovala kvalita poskytované péče.

# Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. 2017. *Armstrong's handbook of human resource management practice.* 14th ed. London: KoganPage. ISBN 978-0-7494-7411-9.

BEARDWELL, Julie a Amanda THOMPSON. 2017. *Human resource management: a contemporary approach*. 8th ed. Harlow: Pearson Financial Times/Prentice Hall. ISBN 978-1-292-11956-4.

ČERNEK, Martin a Štěpánka STAŇKOVÁ. 2015. *Mezinárodní a interkulturální management.* Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta. ISBN 978-80-248-3903-5.

DANĚK, Matěj, Magdaléna VYŠKOVSKÁ a Jaroslava FOJTÍKOVÁ. 2018. *Zaměstnávání cizinců na území České republiky*. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7554-148-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, et al. 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

FELCMANOVÁ, Alena. 2018. *Sociokulturní diverzita organizací ve vzdělávání.* Sociální Pedagogika, 6(1), 28-46. DOI: http://dx.doi.org/10.7441/soced.2018.06.01.02. Dostupné z: Proquest Ebook Central.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.

KOUBEK, Josef. 2015. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky.* 5., rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

Ministerstvo spravedlnosti České republiky. c2012-2015. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. Verze 9.05.1. [cit. 2020-02-16]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=47718&typ=UPLNY.

MIROSHNIK, Victoria a Dipak BASU. 2014. *Corporate Culture in Multinational Companies: A Japanese Perspective* [online]. Japan: Palgrave Macmillan [cit. 2020-05-03]. ISBN 978-1-137-44766-1. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=tIWoBAAAQBAJ&pg=PA5&dq=corporate+culture&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwi2rPr5pJfpAhWRCuwKHZe3BsQ4ChDoAQhcMAU#v=onepage&q=%20international%20corporate%20culture&f=false.

PAGE-TICKELL, Rebecca, 2014. *Learning and Development* [online]. London: Kogan Page [cit. 2020-05-03]. ISBN 9780749469887. Dostupné z: Proquest Ebook Central.

PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. 2012. *Andragogický slovník*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3960-1.

ŠIKÝŘ, Martin. 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin. 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠKODA AUTO. 2018. *Výroční zpráva* [online]. Mladá Boleslav [cit. 2020-02-16]. Dostupné z: https://cdn.skoda-storyboard.com/2019/03/SKODA_2018_CZE.pdf.

ŠKODA AUTO. 2019. *Zpráva o trvale udržitelném rozvoji* [online]. Mladá Boleslav [cit. 2020-02-16]. Dostupné z: https://www.skoda-auto.cz/o-nas/udrzitelnost.

URBAN, Jan. 2014. *Firemní kultura a identita.* Praha: Ústav práva a právní vědy. Právo a management. ISBN 978-80-87974-05-6.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, et al. 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4642-5.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3651-8.

WAGNEROVÁ, Irena, et al. 2011. *Psychologie práce a organizace: Nové poznatky*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3701-0.

# Seznam příloh

Příloha A - Dotazník ..... 31

## Příloha A - Dotazník

Dear foreign employees,

We would like to ask you to fill in a short questionnaire. It concerns of the preparation of your posting process, the support from the host company and the working conditions of the host country. Through the results we will find out your satisfaction and thanks to that we can improve the care provided. The questionnaire contains 13 questions and does not take more than 10 minutes. The data is anonymous.

Thank you for filling.

## Time before posting process, arrival in the host country

1. **Who offered you a position in a host company? (1 answer)**
   - Supervisor
   - Host company

2. **If you missed some information before posting process, which was it? (maximum 3 answers)**
   - Timetable for the necessary formalities for posting process
   - List of documents that need to be evidenced
   - Working conditions in the host company
   - Integration of family members
   - Relocation information
   - Financial evaluation system
   - Ensuring medical care during the stay
   - Tax advice
   - Defining a personal development plan
   - Information to the repatriation process
   - Other (specify) …….

3. **What was the main reason for posting process? (1 answer)**
   - Wage conditions
   - Career growth

- Employee benefits
- The nature of work
- International team

4. **How do you evaluate the usefulness of the training you have completed?**

| | **I can not judge** | **Very beneficial** | **Beneficial** | **Neutral** | **Little beneficial** | **Unhelpful** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Pre Assignment Trip | | | | | | |
| Language course | | | | | | |
| Multicultural training | | | | | | |
| Partner Support Program | | | | | | |

5. **If you were not satisfied with your arrival at the host company (Ausreise), what did you miss? (maximum 3 answers)**
   - Arrival was without complications (Ausreise)
   - Sufficient communication with the HR department
   - Exactly known schedule
   - Transport problems
   - Communication with the organizational unit
   - Other (specify) …….

## Ongoing support from the host HR department

6. **How do you evaluate the quality of the provided support of the host HR department in the mentioned activities? (from your point of view)**

| | **Very satisfied** | **Satisfied** | **Neutral** | **Not very satisfied** | **Dissatisfied** |
|---|---|---|---|---|---|
| Ongoing support | | | | | |
| Ensuring boarding | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Reliability of communication | | | | | |
| Communication with state authorities | | | | | |
| Meeting before posting process | | | | | |

7. **How do you evaluate the services provided to you during the posting? (with the support of the personnel department, from your point of view)**

| | **I can not judge** | **Very satisfied** | **Satisfied** | **Neutral** | **Not very satisfied** | **Dissatisfied** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Housing | | | | | | |
| School, kindergarten | | | | | | |
| Medical care | | | | | | |
| Visits to the home country | | | | | | |
| Company car | | | | | | |

8. **If you have any recommendations on how the HR department should improve the provided care, please write.**

…….

## Adaptation, new life situation

9. **Which change do you consider to be the most fundamental in the posting process? (maximum 3 answers)**

- Loss of the contact with home
- Different culture
- Different work habits
- Language Difference
- Other (specify) …….

**10. What supports faster adaptation of a foreign employee in the host country? (from your point of view, maximum 3 answers)**

- Language skills of other employees
- Open corporate culture
- Meeting of employees of the same nationality
- Principles of equal treatment of employees
- HR department support
- Knowledge of local culture (gained from multicultural training)
- Other (specify) …….

**11. How often do the work tasks help you to develop professionally? (1 answers)**

- Very often
- Often
- In about half of the cases
- Rarely
- Never

## Classification questions

**12. Your gender:**

- Man
- Woman

**13. Your home country:**

- Germany
- Spain
- Slovakia
- Poland
- Austria
- India
- France
- Other (specify) …….