ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T139 Globální podnikání a marketing

Faktory ovlivňující motivaci zaměstnanců cizinců v nadnárodní společnosti

Bc. Magdaléna SLABOVÁ

Vedoucí práce: Mgr. Eva Švejdarová, M.A., Ph. D

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.
Katedra řízení lidských zdrojů

Akademický rok: 2019/2020

ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Bc. Magdaléna Slabová**

Studijní program: Ekonomika a management

Obor: Globální podnikání a marketing

Název tématu: **Faktory ovlivňující motivaci zaměstnanců cizinců v nadnárodní společnosti**

Cíl: Ukázat zaměstnavateli možnosti změn pracovních procesů, které povedou k nižší fluktuaci cizinců. Dále ukázat možnosti motivace pracovníků cizinců. Jednou z hlavních částí práce bude poukázání na chyby, kterých se daná firma dopouští.

Rámcový obsah:

1. zdůvodnění tématu práce v kontextu zaměstnání, které bylo inspirací pro vytvoření diplomové práce
2. formulace cílů a otázek, které budou v práci řešeny
3. rámcová struktura práce, kde všechny části práce na sebe budou navazovat
4. nastínění možného způsobu řešení daného problému a zároveň naplňování dílčích cílů

Rozsah práce: 55 – 65 stran

Seznam odborné literatury:

1. *Metody sociální práce s imigranty, azylanty a jejich dětmi.* 1. vyd. V Praze: Triton, 2008. 365 s. ISBN 978-80-7387-097-3.
2. PRŮCHA, J. *Interkulturní komunikace.* 1. vyd. Praha: GRADA, 2010. ISBN 978-80-247-3069-1.
3. POŘÍZKOVÁ, H. *Analýza zahraniční zaměstnanosti v České republice; postavení cizinců na trhu práce a podmínky jejich ekonomické integrace.* Praha: VÚPSV, v. v. i., 2008. 76 s. ISBN 978-80-87007-83-9.
4. ČIŽINSKÝ, P. a kol. *Cizinecké právo.* Praha: Linde, 2012. 373 s. ISBN 978-80-7201-887-1.
5. HORÁKOVÁ, M. *Dlouhodobé trendy ve vývoji pracovních migrací v České republice.* Praha: VÚPSV, v. v. i., 2008. 114 s. ISBN 978-80-7416-020-2.

Datum zadání diplomové práce: březen 2019

Termín odevzdání diplomové práce: květen 2020

L. S.

Mgr. Eva Švejdarová, Ph.D., M.A.
Vedoucí práce

doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.
Vedoucí katedry

Mgr. Petr Šulc
Prorektor ŠAVŠ

Bc. Magdaléna Slabová
Autorka práce

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně a veškeré použité prameny a informace uvádím v seznamu použité literatury.
Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s §47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a v souladu s vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. o zveřejňování závěrečných prací Směrnice Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědoma, že se na tuto práci plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, ve znění pozdějších předpisů, zejména pak § 35 odst. 3, tzn., že ŠAVŠ nezasahuje do mých práv v případě využití této práce pro vnitřní potřebu a §60 – školní dílo. Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti ŠAVŠ. V tomto případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 13.05.2020

Děkuji Mgr. Evě Švejdarové, M. A., Ph. D za odborné vedení diplomové práce, poskytování rad, za blízkost s tématem diplomové práce a zejména za trpělivost.

Obsah

Úvod ... 9

1 Pracovní migrace ... 10

1.1 Stručná historie migrace ... 11

1.2 Příčiny a statistiky migrace ... 12

1.3 Migrace a EU ... 13

1.4 Typy a specifika pracovní migrace ... 14

1.5 Pracovní migrace v České republice ... 15

1.5.1 Trendy v pracovní migraci v České republice ... 16

1.6 Ukrajinská pracovní migrace ... 19

2 Začleňování migrantů a interkulturní komunikace ... 22

2.1 Integrace migrantů a Interkulturní komunikace ... 23

2.1.1 Sociální percepce ... 25

2.1.2 Specifičnost kultur ... 26

2.1.3 Komunikační etiketa ... 28

2.2 Systém integrace ve vybraných zemích ... 29

2.3 Systém integrace v České republice ... 31

3 Motivace zaměstnanců z pohledů různých kultur ... 33

3.1 Význam motivace ... 33

3.2 Přístupy k motivaci a motivační teorie ... 34

3.3 Rozdíly mezi kulturami ... 35

4 Metodika dotazníkového šetření ... 37

4.1 Dotazníky ... 37

4.1.1 Základní identifikační údaje ... 38
4.1.2 Vzdělávání a rozvoj ... 41
4.1.3 Odměňování ... 44
4.1.4 Pracovní vztahy ... 48
4.1.5 Péče o zaměstnance ... 50
4.1.6 Informovanost a komunikace ... 53
4.1.7 Celková pracovní spokojenost ... 56
4.2 Rozhovor ... 59
4.2.1 Analýza rozhovoru ... 60
4.3 Návrhy a doporučení ... 63
Závěr ... 67
Seznam obrázků a tabulek ... 71
Seznam příloh ... 73

Seznam použitých zkratek a symbolů

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
EHP	Evropský hospodářský prostor
EU	Evropská unie
IOM	International Organization for Migration
MIPEX	Migrant Integration Policy Index

Úvod

Tato práce je věnována motivaci cizinců, a to jako zaměstnancům v nadnárodní společnosti a následně faktorům této motivace. Téma práce jsem si zvolila proto, že mě velmi osobně zajímá, a navíc je v současné době velice aktuální. Fluktuace zaměstnanců cizinců se v posledních letech díky globalizaci stále zvyšuje a v různých zaměstnáních jsou řešeny různé problémy. V České republice je to například velký nedostatek manuálně pracujících specializovaných osob, z celosvětového pohledu je mnoha organizacemi řešen například nedostatek zdravotnických pracovníků. Fluktuace zaměstnanců je obecně velkým problémem. Firma zaměstnávající cizince z počátku investuje velký kapitál, aby se zde daný jedinec tzv. zapracoval, přičemž v některých případech posléze tento jedinec odchází do jiné firmy.

V teoretické části práce je nejprve stručně představena celosvětová migrace, její příčiny a statistiky. Poté je představena také pracovní migrace, a to včetně jejích typů nebo trendů. Následující rozsáhlá kapitola je věnována specifikům interkulturní komunikace a možnostem začleňování migrantů. Jsou zde zmíněny také některé zajímavosti, jako například co je to komunikační etiketa. Poslední kapitola teoretické části práce je zaměřena obecně na motivaci zaměstnanců.

V praktické části práce je nejprve uskutečněn rozhovor s pracovnicí na personálním oddělení vybrané firmy a posléze provedeno dotazníkové šetření. Jednou z hlavních kapitol této části práce je prezentace chyb, kterých se daná firma ve zkoumané oblasti dopouští.

Cílem práce je ukázat zaměstnavateli možnosti změn pracovních procesů, které povedou k nižší fluktuaci cizinců, a také ukázat možnosti motivace pracovníků cizinců. Všechny informace, které jsou uvedeny v této práci, jsou čerpány z dostupné literatury a odborných zdrojů, jejichž seznam je uveden na konci tohoto textu.

1 Pracovní migrace

Pro migraci existuje několik charakteristik, obecná definice je však uváděna následovně. Migrace je v nejširším pohledu chápána jako změna trvalého pobytu, přičemž se může jednat o migraci vnitřní (tedy takovou, při které nejsou překračovány hranice země), a migraci mezinárodní (tedy migraci jako změnu obvyklého pobytu za hranice státu, a to minimálně po dobu jednoho roku). Pro účely této práce je také na začátku důležité upřesnění různých forem migrace. Nejčastěji se setkáváme s pojmy *imigrace* (tedy přistěhování obyvatel do cílové země), *emigrace* (tedy vystěhování obyvatel z domovské země), a také *reemigrace* (emigrace, po které později následuje zpětná imigrace do původní země) (Baštecká, 2013).

Člověk v tísni (2018) názorně shrnuje základní pojmy označující migranty, které jsou v současnosti některými lidmi ve společnosti zaměňovány. Jedná se o pojmy: ekonomický migrant, uprchlík a osoba s doplňkovou ochranou. *Ekonomický migrant* přichází do jiné země za účelem zlepšení ekonomické situace, musí mít platný cestovní doklad i platné vízum vydané před vstupem na území dané země. Stát může (ovšem nemusí) takové osobě vydat víza nebo povolení k pobytu, pokud jsou dodrženy zákonem stanovené předpoklady. *Uprchlík* je jedinec, který má odůvodněný strach z pronásledování ve své domovské zemi. Uprchlík musí v nové zemi požádat o azyl a v azylovém řízení pak získat status uprchlíka. Pokud je mu tento status udělen, nesmí již být novou zemí navrácen do země původu, a tato nová země se o něj musí postarat. *Osoba s doplňkovou ochranou* je pak taková osoba, která má odůvodněný strach z dočasného pronásledování v zemi svého původu, a v nové zemi musí požádat o azyl. V rámci azylového řízení pak musí získat status osoby s doplňkovou ochranou. Nová země se o tuto osobu postará až do té doby, než skončí dané nebezpečí v zemi původu, a poté je osoba vrácena zpět.

Pracovní migrací se zabývají nejen vlády jednotlivých států, ale i různé národní i mezinárodní organizace. Jednou z takových organizací je také International

Organization for Migration neboli Mezinárodní organizace pro migraci (IOM). Ta k pracovní migraci například uvádí, že obecně stoupá počet cizinců, kteří přichází do jiných zemí za prací. V České republice pak tento trend stoupá velmi výrazně. Systémy evropských zemí, ale i systémy některých dalších zemí po celém světě, jsou nastaveny a stále rozvíjeny tak, aby byly ku prospěchu cizinců i společností v cílových zemích, ale aby současně bylo zabráněno nelegálnímu zaměstnávání cizinců (International Organization for Migration, 2018).

Kunešová (2014) uvádí, že pracovní migrace může být v současnosti nesmírně pozitivní a efektivní, zejména při řízené pracovní migraci. Kvalifikovaní pracovníci mohou cílovou zemi pozitivně ovlivnit, podpořit hospodářský růst a zaplnit pracovní místa, ve kterých chybí pracovníci. Současně je velmi diskutovaná otázka remitencí, což jsou prostředky posílané migranty do zemí původu, tedy zejména svým příbuzným a rodinám. Díky tomu pak výhody pracovní migrace zažívá jak domovská, tak cílová země.

1.1 Stručná historie migrace

Ministerstvo vnitra České republiky (2015) stručně shrnuje historii celosvětové migrace. Migrace je součástí lidské společnosti již velmi dlouho, dokonce až několik milionů let. Lidé se v dávné minulosti hromadně přesouvali a migrovali zejména za potravou, a důležitým mezníkem byl později vznik prvních územních států s přesně definovanými hranicemi a vládnoucí strukturou, jako byla Babylonská či Sumerská říše nebo Athény.

První velkou, důležitou migrací byla mezi 8. až 6. stoletím př. n. l. Velká řecká kolonizace, poté takzvané stěhování národů mezi 4. až 7. stoletím n.l. Významnou událostí v oblasti migrace bylo i objevení Ameriky Kryštofem Kolumbem, neboť tutéž cestu pak podnikly miliony dalších migrantů a začala kolonizace. V naší historii pak existovaly další důležité mezníky, jako byly například světové války. Například meziválečné období charakterizovala rozsáhlá politická migrace, specifická migrace existovala i v průběhu války, a byla z velké části způsobena pronásledováním židovského a dalšího obyvatelstva.

Co se týká historie migrace České republiky, tak i v našem státě migrace dlouho existovala. Jedním z důvodů časté migrace i v minulosti je dle Kutnohorské (2013) jistě geografická poloha republiky v srdci Evropy. Na našem území jsou dodnes menšiny, které k České republice historicky patří, mezi nimi zejména Poláci nebo Němci. Již v době mezi dvěma světovými válkami se zde začali objevovat také Ukrajinci, kteří do České republiky velmi často jezdí za prací. Česká republika má z postkomunistických zemí na svém území jeden z největších podílů cizinců. Migrace obyvatelstva je tedy dle autorky součástí dějin lidské společnosti, a to jak v rámci celého světa, tak i v rámci českého území. V historii je však možné pozorovat přelomové události, které způsobily rozsáhlé migrační vlny. Jako příklad je možno uvést transfer obyvatel po druhé světové válce, konkrétně vysídlení více než 2,5 milionu Němců. Česká republika, kde v současnosti žije téměř půl milionu cizinců, je ale celosvětově vnímána zejména jako tranzitní země.

1.2 Příčiny a statistiky migrace

K hlavním příčinám migrace patří dle Rytířové a Tepperové (2012) výše průměrných výdělků a nezaměstnanost, a to jak v domácí, tak i v cílové zemi, dále daňové zatížení v obou zemích, a jejich fyzická či kulturní blízkost. Co se týká statistik migrace, vzhledem k celosvětovému rozšíření nelegální migrace a vzhledem k různým způsobům vedení statistik v různých zemích světa, jsou statistiky poněkud problematické, a ne zcela přesné. Různé statistiky se ale snaží zpracovávat nejen některé státy, ale i státní či mezinárodní organizace.

Například Člověk v tísni (2018) uvádí, že v současnosti bylo celosvětově nuceno vysídlit nejvíce osob od konce druhé světové války, což konkrétně činilo více než 68 milionů osob. Více než 40 milionů z nich bylo vysídleno uvnitř vlastního státu, další pak za hranice. Více než polovina všech vysídlených osob pochází z pouhých tří zemí, konkrétně ze Sýrie, Afghánistánu a Jižního Súdánu. Nejvíce uprchlíků přitom celosvětově hostí Turecko, Pákistán a Uganda. Přestože tedy Evropa zažila v posledních letech uprchlickou krizi, a to zejména Německo, ve skutečnosti ale

nehostí většinu celosvětových uprchlíků. Migrace se v posledních letech stala jedním z nejdiskutovanějších témat, a to nejen v Evropě.

Drbohlav (2015) uvádí, že v současném světě je migrace přirozeným projevem životního stylu, ekonomických strategií firem, i plánů jednotlivců uplatnit svůj potenciál a vést spokojenější život. Na mezinárodní migraci je stále více celosvětově pohlíženo nikoliv jako na bezpečnostní riziko, ale jako na možnou příležitost nabízejícího se nástroje pro rozvoj.

1.3 Migrace a EU

Jednotlivé evropské státy se sice v mnoha aspektech přibližují a sjednocují své postupy, nicméně přístupy k řízení mezinárodní migrace se u nich již v minulosti značně lišily. Dle Portálu pro kritickou diskusi o migraci (2019) byla důvodem odlišných přístupů k řízené migraci nejen odlišnost migračních proudů, ale také společenských podmínek i politických tradic a kultury. Současně s odlišným vývojem se však od osmdesátých let objevila snaha integrace v rámci Evropské unie. Například oblasti kontroly hranic, povolení k trvalému pobytu nebo sjednocování azylového systému již představují rozvinutou spolupráci v EU. V posledních letech pak začal být ze strany EU kladen větší důraz i na spolupráci států v oblasti řízené pracovní migrace nebo kooperace se třetími zeměmi za účelem propojení migrace a rozvoje.

Přestože je tato práce věnována zejména migraci pracovní, nelze alespoň okrajově zmínit rok 2015 a vyvrcholení migrační evropské krize, neboť právě od toho roku přijala a uskutečnila EU mnoho opatření pro zajištění lepší ochrany evropských hranic a kontrolu migračních toků. Státy EU se snaží dle Rady Evropské unie (2019) vytvořit efektivní, humanitární a bezpečnou evropskou migrační politiku.

Co se týká využívání vstupů do Evropské unie, jednou z nejpoužívanějších cest byla dle Rady Evropské unie (2019) ta přes centrální Středomoří, kterou využívala většina migrantů ze severní a subsaharské Afriky. Tato trasa dopomohla ke vzniku sítí převaděčů a obchodníků s lidmi. Námořní cesta z Turecka do Řecka pak byla

označována jako cesta přes východní Středomoří. Tu v roce 2015 využilo obrovské množství uprchlíků nejen ze Sýrie. Unie tedy různé trasy a další souvislosti migrace zkoumá, a přijala také různá pravidla pro řízení legální migrace, ať už se jedná o žadatele o azyl, kvalifikované pracovníky, studenty nebo osoby požadující sloučení rodin apod.

1.4 Typy a specifika pracovní migrace

Kunešová (2014) uvádí, že jednou z největších charakteristik mezinárodní migrace je pohyb vysoce kvalifikovaných pracovníků, tedy takzvaný *brain drain* (odliv mozků). Mezinárodní migrace je pracovními nabídkami a možností získání větších finančních prostředků velice ovlivněna. Vyšší plat je přitom jedním z nejdůležitějších aspektů, kvůli kterému se migrant rozhodne odejít do zahraničí. Mateřská země tak může získat remitence, nicméně ztrácí odborníky a prodělává i náklady, které předtím investovala do jejich vzdělávání. Takzvaný odliv mozků je v současné globalizované společnosti stále rostoucím trendem, a týká se různých zemí, jak těch vyspělých, tak i těch rozvíjejících se.

Tak, jak existují různé motivace k migraci a různé typy migrace, existují také různé typy té pracovní migrace. Jednotlivé typy jsou odlišné, ale společným mají odliv nebo příliv nových pracovních sil. K nim podle Baštýře (2005) patří migrace pobídková, poptávková, pobytová a dojížďková.

Pobídková migrace představuje takovou pobídku, kterou vydala cílová země. Převážně jsou pobídkovou migrací hledáni a poptáváni konkrétní odborníci a specialisté, jako například manuální pracovníci nebo zdravotnický personál. Cílová země přitom v pobídce zdůrazňuje především vyšší mzdy.

Poptávková migrace představuje migraci, ve které jedinec přijíždí do cílové země na základě vlastní motivace. Může se jednat o pozitivní motivaci s vidinou lepšího života, nebo naopak negativní motivaci jakou je špatná situace v domovské zemi. Na rozdíl od pobídkové migrace se v případě poptávkové migrace častěji jedná o nekvalifikovanou pracovní sílu.

Pobytová migrace přestavuje dle autora situaci, kdy migrant pobývá v cílové zemi dlouhodobě. K této migraci patří dojížďková migrace, která představuje situaci, kdy jedinec stále bydlí a žije v domovské zemi, ale za prací dojíždí do jiné země. Ve většině případů je to tedy země sousední. Za prací v tomto případě migranti dojíždí denně, případně jednou týdně nebo i v jiném časovém horizontu.

1.5 Pracovní migrace v České republice

Rytířová a Tepperová (2012) uvádí, že Česká republika se v roce 2004 stala díky vstupu do EU členem mezinárodního uskupení s vysokým stupněm ekonomické integrace, jehož cílem je například i vytvoření společného trhu a hospodářské měnové unie. Dosažení požadované ekonomické integrace vyžaduje především zajištění čtyř základních svobod vnitřního trhu, tedy volný pohyb zboží, služeb, osob a kapitálu mezi členskými státy unie. Podmínkou k zajištění volného pohybu osob je koordinace systémů sociálního zabezpečení mezi členskými státy, což muselo být splněno i Českou republikou.

International Organization for Migration (2018) uvádí, že v současnosti se Česká republika snaží využívat potenciál, který pracovní migrace nabízí. Na základě odborných studií z různých zemí světa je však nutné splnit základní tři podmínky: poskytnout cizincům základní informace a srozumitelnou nabídku jednoduché legální migrace; posílit práva cizinců na pracovním trhu a nabídnout jim pomoc s efektivní integrací; nastavit fungující systém kontrol a případných postihů.

Český statistický úřad (2017) potvrzuje, že migrace do České republiky je ve většině případů migrací pracovního typu. Počet cizinců žijících v České republice od roku 2011 roste a nejvíce jich přichází ze zemí Evropské unie, a naprostá většina z nich zde pracuje. Například v roce 2015 v České republice žilo 407 tisíc cizinců, z nichž 323 tisíc bylo zaměstnaných a dalších 84 tisíc představovalo živnostníky. Cizinci žijící v České republice jsou nejčastěji ukrajinské národnosti, na druhém místě se nacházeli cizinci slovenské národnosti, na třetím místě pak národnosti vietnamské. Jmenované tři národnosti tvořily spolu s občany Ruska, Polska a Německa celých

75 % cizinců žijících v České republice. V posledních letech ale výrazně přibylo i pracujících Rumunů a Bulharů.

Pořízková (2008) doplňuje, že směřování migrační české politiky na přelomu 20. a 21. století je možno rozdělit do tří období. Období v letech 1993 až 1996 je popisováno jako liberální období, kdy cizinci žádali formou pracovního povolení, ale většinou byli najímáni na ta místa, která domácí uchazeči odmítali. Zaměstnanost cizinců v té době měla spíše dočasný charakter. Období v letech 1997 až 1999 je naopak obdobím restrikce, byla přijímána opatření zpřísňující podmínky pobytu i zaměstnání cizinců (například dohoda České republiky a Ukrajiny o stanovení ročních kvót pro zaměstnávání Ukrajinců s pracovním povolením), a to z důvodu rostoucí nezaměstnanosti a uvědomění si dlouhodobých dopadů migrace. Od roku 1999 pak nastalo období kontrolované a řízené migrace s výraznou legislativní činností v této oblasti, jako vymezování podmínek vstupu, pobytu, výkonu ekonomické činnosti, a další. Ode dne vstupu České republiky do EU byli z hlediska podmínek pro zaměstnávání cizinců rozlišováni občané EU/EHP a Švýcarska, a občané třetích zemí. Od prvního května 2004 tedy občané EU/EHP a Švýcarska získali volný přístup na český trh práce (Pořízková, 2008).

1.5.1 Trendy v pracovní migraci v České republice

Horáková (2008) uvádí, že pracovní migrace ovlivňuje nejenom pracovní trh, ale mnohem více oblastí cílové země, jako jsou například i postupné změny v celkové skladbě obyvatel. Přestože migrační procesy (nejen do České republiky) byly zpočátku způsobeny zejména ekonomickými stimuly, populační přírůstky získané přistěhováním cizinců jsou v současnosti chápány jako jeden z důležitých činitelů přispívající k populačnímu růstu a pozitivním změnám ve vývoji věkové skladby obyvatel. Na začátku 90. let 20. století existovala poptávka po levné zahraniční pracovní síle, kterou způsobily především potřeby vznikající tržní ekonomiky. Ekonomické stimuly v oblasti mezinárodní migrace už ale dnes nerostou takovým tempem, jako tomu bylo při vzniku samostatné České republiky.

V několika posledních letech 20. století v České republice dle autorky převládaly krátkodobé pracovní migrace, přičemž zaměstnávání cizinců zde bylo převážně nastaveno tak, aby bylo možno dočasně využívaným zahraničním pracovníkům kdykoliv vypovědět smlouvu. Přestože tedy v uvedeném období přicházela většina zahraničních pracovníků s vidinou alespoň krátkodobého výdělku, velká část z nich se v České republice usadila dlouhodobě. Postupné usídlování cizinců v naší zemi nastalo po vstupu do EU, kdy se zvýšil počet cizinců zde pobývajících, a to na delší dobu než jeden rok. Například v roce 2000 představoval počet cizinců, kteří v České republice pobývali na delší dobu než jeden rok, třetinu, a v roce 2004 po vstupu do EU už dvě třetiny.

V dalších letech, na přelomu 2005 a 2006 byl počet dlouhodobě pobývajících cizinců v České republice dokonce více než 90 %. V současnosti se dle autorky Česká republika, ale i mnohé další země EU i EOCD snaží o řízenou migraci a efektivní migrační politiku přizpůsobenou budoucím potřebám trhu práce, a do své země se snaží přilákat dle potřeby vysoce kvalifikovanou pracovní sílu (jako jsou například v současném světě zdravotní sestry a lékaři a další profese), i levnou nekvalifikovanou sílu v různých oborech. Vytváření efektivní migrační politiky, která se přizpůsobuje potřebám na trhu práce cílové země, je poměrně složité. Ukázalo se, že ani mezery a problémy na trhu práce není možné řešit pouze dočasně zaměstnanou pracovní silou ze zahraničí, ale přitom je nutné soustředit se i na využívání již dostupné, jak domácí, tak i zahraniční, pracovní síly, jejíž potenciál dosud nebyl plně využitý.

Horáková (2008) zmiňuje, že důležitá je také prognóza v dané oblasti, například při robotizaci a automatizaci mnoha profesí a při zániku nekvalifikovaných pracovních míst, bude potřeba část zahraniční populace přizpůsobit novým potřebám trhu práce, aby se předešlo rozšiřování okruhu příjemců sociálních dávek. Politika zaměstnanosti a její plánování je složité, a vyžaduje mnoho efektivního předvídání a chápání různých souvislostí, například v době zpomalování ekonomického růstu se v této oblasti promítalo i snižování zaměstnanosti v některých oborech, jako například automobilový průmysl.

Horáková (2008) dále uvádí, že v posledních letech již delší dobu probíhaly intenzivní migrační směny především mezi Českou republikou, Slovenskem a Ukrajinou. Česká republika se postupně stala imigrační zemí, přestože v současném mediálním významu migrace se jedná o jinou formu migrace, než je v médiích předkládána například migrace do Německa či Francie, a současný počet obyvatel naší země vznikl díky synergickému působení migračních i přirozených přírůstků obyvatel. Přestože v naší zemi hraje zahraniční migrace důležitou roli, nemůže být zdrojem významného populačního růstu. Česká republika nepotřebuje pouze řízenou migrační politiku, ale také efektivní populační, vzdělávací i rodinnou politiku.

Jak již bylo v práci uvedeno, v České republice pobývá většina cizinců zejména z ekonomických důvodů. V posledních letech však přibývá i těch cizinců, jejichž účelem pobytu je trvalé usídlení či přímo sloučení rodiny, ale i jedinců, jejichž účelem pobytu je studium a praxe. Rostoucí počet cizinců je vždy obecně způsoben mimo jiné i migrační a integrační politikou konkrétní vlády. S postupem let také mezi cizinci roste počet žen, které se v globalizovaném světě stále lépe uplatňují na trhu práce. Nejčastější účel pobytu v České republice však nadále zůstává dle Horákové (2008) zaměstnání.

Český statistický úřad (2019) vydal zprávu, ve které pozitivně hodnotí počet pracujících cizinců v České republice. Těch už v naší zemi pracuje přes půl milionu, přičemž v roce 2017 to bylo více než 472 tisíc cizinců, a v roce 2007 dokonce asi o 200 tisíc méně. Cizinci se na zaměstnanosti v České republice podílejí téměř 11 procenty, přičemž nejčastěji se jedná o cizince ze Slovenska, Rumunska, Polska a Bulharska. Živnostenských oprávnění cizinců přibývá pomalu, naopak roste počet cizinců zaměstnanců, přičemž nejčastěji se jedná o obyvatele z jiných evropských států.

Z údajů Českého statistického úřadu (2019) lze vypozorovat, že cizinci, kteří v České republice tvoří cca 5 % obyvatel, se podílejí téměř 11 % na celkové zaměstnanosti země. Mezi řídícími pracovníky a specialisty je možno nalézt nejvíce cizinců ze Slovenska. Zatímco mezi řemeslníky a techniky se objevuje pouze

nepatrné procento cizinců, nadprůměrně se naopak uplatňují například při obsluze strojů. Slováci pracující v České republice představují převážně třicátníky, kteří zde zůstávají po dostudování vysoké školy. Třetina slovenských pracovníků v České republice má vysokoškolské vzdělání. Slováci mají ze všech cizinců průměrně nejvyšší výdělky. Typický Ukrajinec pracující v České republice je pak o něco starší, zhruba 45 let, což je stejný průměr jako u pracujících Čechů. Ukrajinci v naší zemi pracují převážně ve stavebnictví a průmyslu, ženy Ukrajinky nejčastěji v obchodu, zdravotnictví a sociální péči. Ukrajinci naopak patří k cizincům s nejnižšími výdělky. Poláci pracující v České republice jsou stejně jako Slováci nejčastěji třicátníci, a jedná se zejména o vyučené muže. Pracují převážně v těžebním průmyslu. Také typický rumunský pracovník představuje třicátníka, nejčastěji se uplatňujícího jako obsluha strojů, ale větší procento Rumunů působí i ve vysoce kvalifikovaných profesích. Bulharští pracovníci v Česku jsou lidé s průměrným věkem 45 let a se základním nebo středoškolským vzděláním. Bulharští pracovníci ze všech cizinců odpracují nejvíce hodin. Z východní Evropy do České republiky v posledních letech směřuje větší počet vysoce kvalifikovaných pracovníků, jako jsou například rumunští či bulharští pracovníci v ICT. Cizinci s vysokoškolským vzděláním v České republice pobírají průměrně téměř dvojnásobek částky, kterou pobírají cizinci se základním vzděláním.

1.6 Ukrajinská pracovní migrace

Jednou z národností, která je nejčastěji v České republice spojována s pracovní migrací, je národnost ukrajinská. Média dokonce čerstvě (v červnu 2019) informovala o tom, že Vláda ČR (Podnikatel, 2019) rozhodla, že do českých firem bude moci přijít pracovat až dvakrát více Ukrajinců než doposud. Podle této zprávy bude moci v České republice místo necelých 20 tisíc Ukrajinců pracovat až 40 tisíc Ukrajinců. Minimální mzda ukrajinských pracovníků má být navíc zvýšena na 1,2násobku zaručené mzdy. Důvodem tohoto rozhodnutí byla mimo jiné skutečnost, že kapacita dosavadního projektu byla nedostatečná, na termín podání žádosti o zaměstnaneckou kartu se čeká téměř 3 měsíce, a takové čekání vzdá průměrně každý pátý zaměstnanec.

Aby bylo možné plně pochopit působení Ukrajinců v České republice, nejprve bude stručně shrnut proces vytváření ukrajinské diaspory v českých zemích v několika základních etapách. Velvyslanectví Ukrajiny v České republice (2019) uvádí, že proces vytváření ukrajinské diaspory je možný na našem území rozdělit do čtyř etap. Před rokem 1917 bylo mezi emigranty nejvíce studentů a zástupců inteligence, což bylo způsobeno zejména politickými okolnostmi. Další větší vlna ukrajinské emigrace byla patrná ve 20. letech 20. století, což souviselo s porážkou boje za samostatnou Ukrajinu. Československo se mezi oběma světovými válkami i díky T. G. Masarykovi stalo největším evropským politickým, vědeckým, kulturním a duchovním centrem Ukrajinců v cizině. Po druhé světové válce přicházeli do Československa vojáci, z nichž část byla obyvateli Zakarpatské Ukrajiny. V 90. letech 20. století začala dle Drbohlava (2015) migrační vlna Ukrajinců, která se týkala především získání zaměstnání na českém území.

Každoročně je dle Drbohlava (2015) v České republice evidováno zhruba tisíc nově narozených občanů Ukrajiny. Z demografických důvodů se však ukrajinská diaspora v České republice stále zmenšuje, přičemž význam v této skutečnosti má i proces postupné asimilace Ukrajinců do české společnosti. Drbohlav (2015) zveřejnil zajímavý výzkum, týkající se právě Ukrajinců zaměstnaných v České republice. Z celkového počtu 333 respondentů byla potvrzena obecná teze, že důvody migrace Ukrajinců do České republiky jsou převážně ekonomické. V zaměstnaneckém poměru se nacházelo zhruba 56 % dotazovaných, necelých 20 % pak působilo na pozici podnikatele, a naopak jen 1 % respondentů představovalo nezaměstnané. Zejména Ukrajinci s obecně zaměřeným středoškolským vzděláním však v poslední době často vykonávají nekvalifikované pozice. Ukrajinci se základním a středním vzděláním nejčastěji pracovali jako zedníci, švadleny nebo elektrikáři, část se také uplatnila jako řidiči. Vysokoškolsky vzdělaní Ukrajinci zastávali často pracovní pozice uklízeček, ale i lékařů nebo IT specialistů.

Drbohlav (2015) tedy výsledky svého výzkumu shrnul tak, že po migraci ekonomicky aktivních Ukrajinců do České republiky dochází k podhodnocení jejich vzdělanostního a kvalifikačního potenciálu, v porovnání s jejich původními

profesemi na Ukrajině. Ukrajinští pracovní migranti jsou navíc na českém trhu práce směřováni do omezeného počtu profesí, jak z pohledu odvětví, tak z pohledu požadované kvalifikace. Z pohledu odvětví jsou Ukrajinci směřováni především do oblasti stavebnictví, ubytování a pohostinství a uklízecích prací. Koncentrace Ukrajinců do několika odvětví je jakousi formou stereotypů udržováno i dále, což autor výzkumu charakterizuje jako podhodnocení lidského kapitálu Ukrajinců na českém trhu práce. Závěry této práce do určité míry potvrdily i některé předchozí analýzy dalších autorů, jako například Leontiyev v roce 2012. Také autorka této práce souhlasí s tím, že vzhledem k současnému velkému nedostatku pracovníků (nejen) na českém pracovním trhu je velmi důležité, aby byla i zahraniční pracovní síla efektivně využita, k čemuž napomůže nejen řízená migrační politika, ale také různé národní i nadnárodní programy a strategie pro efektivní využívání a další vzdělávání zahraničních pracovníků.

2 Začleňování migrantů a interkulturní komunikace

Komunikace mezi lidmi je někdy poměrně složitá, a tím spíš, pokud se jedná o komunikaci mezi různými kulturami či národy. Nový a Schroll-Machl (2015) uvádí, že komunikace je také nejen jedno ze základních témat managementu, ale také zdroj mnoha potíží a konfliktů v každé organizaci. Příčinou konfliktů jsou vzájemná nepochopení, odlišná interpretace různých skutečností i rozdílné způsoby řešení pracovních i osobních problémů. Problém komunikace mezi lidmi různých kultur a národností nespočívá jen ve schopnosti ovládání terminologie daného jazyka, ale úspěch komunikace závisí i na vzájemné znalosti daných kultur a kulturních odlišností.

Vacková a Horská (2008) uvádí, že například čeští studenti nejsou příliš zvyklí setkávat se s dalšími studenty z jiných zemí. Stejně tak česká společnost je k některým cizincům méně vstřícná než jiné evropské společnosti. Otázka začleňování migrantů a osvěta v oblasti interkulturní komunikace jsou v dnešním globalizovaném světě velmi důležité. Každý člověk, který musí nebo chce žít delší dobu v jiné zemi, si musí zodpovědět na otázku, co si chce uchovat ze své původní kultury a co naopak přijme z kultury nové. Různými výzkumy bylo prokázáno, že jsou možné čtyři druhy stanovisek. Těmi jsou asimilace, separace, marginalizace a integrace.

Asimilace představuje proces, při kterém se imigrant zcela vzdává své původní kultury a přijímá kulturu novou. Separace je naopak přesným dodržováním a smýšlením dle původní kultury, a nová kultura je odmítána a popírána. Marginalizace je zaujetím proti nové kultuře, ale současně i ztrácení kontaktu s lidmi z vlastní původní kultury. Integrace je dle Vackové a Horské (2008, s. 25) pak dle současného nastavení evropské společnosti vhodnou kombinací vlastní kulturní identity s kulturou novou.

2.1 Integrace migrantů a Interkulturní komunikace

Vacková a Horská (2008) hovoří o tom, že při integraci migrantů je velmi důležité zohledňovat problémy, kterými mohou migranti trpět v důsledku prožitých traumat. Může se jednat o nedobrovolný odchod z rodné země, který prožívá velká část uprchlíků. Přesto ale cizinci, kteří odchází do jiné země za prací, většinou odchází dobrovolně, případně na základě nepříznivých okolností v domovské zemi. Co se týká práce sociálních pracovníků, u té je velice důležité, aby pracovník uměl poznat případné symptomy traumat, avšak nestavěl ho do role oběti.

Co se týká integrace migrantů, kteří odešli do jiné země za prací, možnosti efektivního zapojení do nové společnosti řeší jak samotné jednotlivé státy, tak i zaměstnavatelé, ale i sami migranti. Pro každého migranta je dle Vackové a Horské (2008) důležité, aby měl alespoň základní znalosti o byrokratickém systému, právech a povinnostech v nové zemi, ale také aspoň základní znalosti o nové kultuře. Pro imigranta je nezbytné získat informace také o některých státních systémech, zejména o tom zdravotnickém nebo sociálním, ale například i o školském systému. Imigrant se může obrátit s prosbou o pomoc na kontaktní informační centra.

Průcha (2010) uvádí, že interkulturní komunikace, která je velice důležitá i při začleňování zahraničních pracovníků do kolektivu, ale i pro jejich osobní život v nové zemi, je multidisciplinární fenomén. Interkulturní komunikace může být chápána jako proces verbálního a neverbálního sdělování, které probíhá v různých sociálních situacích, ale bývá také vysvětlována jako vědecká teorie a výzkum zabývající se reálnými procesy interkulturní komunikace. Další charakteristika říká, že interkulturní komunikace představuje edukační a podpůrné aktivity, které jsou zaměřené na praxi. Interkulturní komunikace jako proces probíhá většinou spontánně, bez záměrného úsilí komunikujících osob, nicméně interkulturní komunikace při její praktické realizaci je velmi důležitá právě i pro zaměstnavatele cizinců, neboť obsahuje četné instrukce, rady, modely a doporučení, často specifikované pro pracovníky určitých profesí. Pokud by měla být předložena jediná

definice, je možné zmínit tuto: „*Interkulturní komunikace označuje procesy interakce a sdělování probíhající v nejrůznějších typech situací, při nichž jsou komunikujícími partnery příslušníci jazykově a/nebo kulturně odlišných etnik, národů, rasových či náboženských společenství. Tato komunikace je determinována specifičnostmi jazyků, kultur, mentalit a hodnotových systémů komunikujících partnerů*“ (Průcha 2010, str. 16).

Brett, Behfar a Kern (2006) zmiňují, že do kulturních odlišností patří také formy komunikace. Zatímco západní kultury se vyznačují spíše přímou komunikací, ve které jsou sdělení jednoznačná, pro východní kultury je typická nepřímá komunikace a zde sám posluchač musí přijít na pravý význam daného sdělení. Při zaměstnávání cizince tak může dojít k tomu, že zaměstnanec dle mínění zaměstnavatele odsouhlasil všechny jemu zadané úkoly a bude očekávat jejich splnění. Avšak souhlas mohl být míněn pouze jako potvrzení toho, že zaměstnanec svému zaměstnavateli rozumí a že ho poslouchá. Jazykové bariéry mohou také vést k podcenění schopností zaměstnance. Kvůli nesprávné znalosti jazyka převládajícího v mezinárodním týmu se tolik nezapojuje do konverzace, což vyústí v nevyužití jeho potenciálu. Hierarchické uspořádání v multikulturních týmech bývá ploché, což nevyhovuje členům z kultur hierarchických s velkou vzdáleností moci a může vést ke konfliktům a pocitům křivdy.

Průcha a Veteška (2014, str. 143) ve svém andragogickém slovníku pak definují interkulturní komunikaci jako „*procesy interakce a sdělování probíhající v nejrůznějších typech situací, při nichž jsou komunikujícími partnery příslušníci jazykově či kulturně odlišných etnik, národů, rasových či náboženských společenství. Tato komunikace je determinována specifičnostmi jazyků, kultur, mentalit a hodnotových systémů komunikujících partnerů. Interkulturní komunikace zároveň označuje i oblast teorie, která se zkoumáním těchto procesů zabývá. Procesy interkulturní komunikace se přitom staly předmětem zájmu během posledních několika desetiletí, kdy začala být rozpoznávána a analyzována role kulturních specifičností v ekonomické sféře. Vznikaly koncepty interkulturního managementu, interkulturního marketingu, interkulturního vyjednávání, a podobně.*

Vedle těchto konceptů zaměřených na praxi se rozvíjí vědecká disciplína interkulturní psychologie s výzkumným zaměřením, ale také s aplikacemi pro praxi".

Už v historii spolu dle Průchy (2010) komunikovali nejen lidé v rámci jednoho etnika, ale také lidé různých etnik, kultur a národů. Už ve starověku tak ale docházelo k souvisejícímu jevu, kterým byl vznik postojů a předsudků k jiným kulturám. Například ve starověkém Řecku tehdejší Řekové silně pociťovali svou jazykovou a kulturní odlišnost, a ostatní etnika označovali jako „barbary", kteří mluvili pro Řeky nesrozumitelnou řečí.

Nový a Schroll-Machl (2015) pak k interkulturní komunikaci dodávají, že interakce a komunikace mezi lidmi jsou vždy v určité míře ovlivněny individuální odlišností lidí, specifičností sociálních situací, nebo kulturou obecně. Primárním základem interakce a komunikace mezi lidmi je sociální percepce, tedy celkové vnímání. Proces hledání „společné řeči" ale může být velmi komplikovaný, v kontextu odlišných sociálních pozic daných lidí i jejich individuálních, a navíc i kulturních, rozdílů. Proto je tedy velmi nepravděpodobné, že lidé z různých kultur spolu budou na pracovišti od počátku jednat věcně, účinně a bez jakýchkoliv problémů.

2.1.1 Sociální percepce

V rámci interkulturní komunikace je velmi důležitým pojmem sociální percepce. Sociální percepce neboli sociální vnímání je dle Nového a Schroll-Machl (2015) v podstatě první důležitou částí v interakci a komunikaci s ostatními. To, jak se při prvních setkáních jednotliví pracovníci různých národů vnímají, velice ovlivňuje jejich další komunikaci a spolupráci. Vnímání je tedy definováno jako proces, kdy lidé prostřednictvím svých smyslů přijímají informace z okolního prostředí a za účelem jejich interpretace je zpracovávají. Důležitý je v této situaci dle autorů výběr neboli selekce podnětů, přičemž pro každého člověka může tento výběr pro něj podstatných věcí znamenat něco jiného. Lidé při výběru podnětů bývají ovlivňováni subjektivními preferencemi, ať už kulturními, zájmovými, nebo profesními, a podobně. V rámci sociální percepce jakožto procesu existuje subjekt percepce,

tedy vnímající osoba, dále objekt percepce, tedy osoba vnímaná, a následně také situační kontext. Vnímání lidí přitom může být ovlivněno jak fyziologickými, tak i psychologickými charakteristikami. Konkrétními faktory, které ovlivňují vnímání člověka, jsou například fyzický vzhled, verbální i neverbální komunikační projevy, sociální status, chování člověka, jeho kulturní prostředí, nebo výsledky jeho činnosti, a podobně.

Nový a Schroll-Machl (2015) uvádí, že sociální percepce probíhá tímto způsobem: pozorování některých znaků druhého jedince (vzhled, chování aj.); poměřování pozorovaných znaků s vnitřními identifikačními pravidly s cílem vyvodit závěry o charakteristikách jedince; interpretace pozorovaných projevů; spojování vyvozených vlastností s dalšími charakteristikami. Dále k sociální percepci také doplňují některé chyby, kterých se jedinci v tomto procesu dopouští. Jedná se o následující: efekt pořadí (tendence podléhat prvnímu dojmu, či naopak poslednímu dojmu); haló-efekt (pozorovatel je přehnaně ovlivněn výrazným znakem druhého jedince, působí již při prvním setkání); projekce (tendence promítat vlastní rysy do druhých lidí); stereotypizace (tendence přisuzovat konkrétním jedincům určité charakteristiky, a to podle jejich příslušnosti k určité sociální, etnické, demografické, nebo i profesní skupině). Tato stereotypizace bývá často přítomna setkávání se s cizinci.

V následující podkapitole je podrobněji vysvětlena specifičnost kultur, zejména na příkladu rozsáhlého výzkumu Hofstede, přičemž se jedná o velmi důležitou součást této práce. Specifičnost kultur je totiž oblastí, kterou by se zaměstnavatelé cizinců měli do hloubky zabývat, a měli by specifičnosti kultur znát, aby předcházeli některým problémům, a aby mohla být komunikace se zahraničními pracovníky efektivní a jejich začlenění do pracovního týmu plynulé a bezproblémové, stejně jako jejich další působení ve firmě.

2.1.2 Specifičnost kultur

Zjednodušeně řečeno, jednotlivé národy mají svou typickou národní mentalitu. Určujícím rysem národních kultur jsou dle Průchy (2010) pak hodnoty, které jsou

v psychologii a sociologii chápány jako regulační mechanismy lidského chování typické pro určitou společnost, projevující se ve sdílených normách, postojích, preferencích a názorech společnosti. Hodnoty národních společenství se přenáší z generace na generaci a jsou dlouhodobé.

Badatelé se otázkou, jakým způsobem kulturní charakteristiky národů ovlivňují charakteristiky organizací v jednotlivých státech, začali zabývat zhruba v sedmdesátých letech minulého století. Badatelé hledali obsahové dimenze národních kultur, díky kterým by bylo možné identifikovat obsah kultur v jednotlivých zemích či regionech, přičemž by bylo možné odhalit souvislosti mezi obsahem národních kultur a kulturními charakteristikami organizací (včetně chování manažerů a pracovníků v jednotlivých státech). Jedno z nejvýznamnějších a nejrozsáhlejších šetření v této oblasti provedl Hofstede, který realizoval výzkum mezi 116 tisíci zaměstnanci ze čtyřiceti zemí světa. Výzkum byl později zopakován ve více než padesáti státech. Na základě výzkumu Hofstede určil pět základních dimenzí národní kultury, kterými jsou tyto (Lukášová a Nový, 2004): velké rozpětí moci vs. malé rozpětí moci; individualismus vs. kolektivismus; maskulinita vs. femininita; malá míra vyhýbání se nejistotě vs. vysoká míra vyhýbání se nejistotě; dlouhodobá vs. krátkodobá orientace.

Hofstede a Hofstede (2007) ve svém výzkumu popisují, že Česká republika je brána spíše jako země s velkou vzdáleností moci a poměrně silným vyhýbáním se riziku. Země, z níž pochází nejvíce cizinců přicházejících a pracujících v České republice, jsou Slovensko, Ukrajina a Vietnam. U všech tří zemí je vzdálenost moci, nicméně u Slovenska a Ukrajiny je výrazně vyšší než v České republice. V otázce vyhýbání se riziku jsou země chápány poněkud odlišněji. Vietnam se vyznačuje slabým vyhýbáním se riziku, u Slovenska je tendence vyhýbat se riziku silnější, ale stále spíše slabá. Ukrajina má silněji zakořeněné vyhýbání se riziku než Česká republika.

Samotný autor výzkumu Geert Hofstede velmi názorně shrnuje, že po celém světě je mnoho skupin a národů, které myslí, cítí i jednají odlišně. Hofstede a Hofstede (2007) hovoří o tom, že i přesto jsou tyto skupiny a národy vystaveny společným problémům, jako je například globální oteplování, problematika jaderných zbraní,

nebo terorismus, přičemž i přes dané odlišnosti vyžadují společné problémy spolupráci a společná řešení. Přestože různé národy přemýšlejí odlišně, nejedná se o biologicky vrozené aspekty. Výchova a socializace mají v tomto ohledu u každého jedince nezastupitelnou roli. Každopádně zaměstnavatelé, kteří zaměstnávají zahraniční pracovníky, by měli oblast specifičnosti kultur znát a pracovat s ní.

2.1.3 Komunikační etiketa

Lidé, kteří jsou zapojeni do nějakého typu interkulturní komunikace, například při svém pobytu v zahraničí, se setkávají s existujícími dvěma vrstvami této komunikace. Jedná se o jednu vrstvu, která souvisí se samotným jazykem, ve kterém komunikace probíhá, a o druhou vrstvu, která souvisí s konvencemi a rituály doprovázející sociální styk. Právě tato druhá vrstva je nazývána komunikační etiketou. Pokud tedy účastníci interkulturní komunikace dokonale ovládají daný jazyk, ale neznají či nerespektují komunikační etiketu, pak se v jejich komunikaci mohou vyskytnout problémy. V některých kulturách totiž komunikační etiketa hraje zásadní roli. Například obchodníci se komunikační etiketou dopodrobna zabývají, pokud mají mít jednání se zahraničními klienty či partnery, neboť zvládnutí a respektování komunikační etikety často předvídá úspěch takového obchodního jednání, zvlášť když se jedná o takové národnosti, jako jsou například Číňané. Příklady komunikačních rituálů jsou dle Průchy (2010) následující. Evropané si při setkávání podávají ruce, kdežto některé asijské národy považují tělesný kontakt za nevhodný. Japonci se například při setkání uklánějí. Mezi jednotlivými evropskými národy však také existují rozdíly. Francouzi nebo Španělé se při setkání přátel líbají na obě tváře, což některé jiné evropské národy nedělají. Zatímco Evropané nebo Američané vyjadřují úsměvem radost a sympatie, Japonci nebo Vietnamci úsměvem vyjadřují nejistotu, omluvu či rozpaky. Obecně se uvádí, že čím severnější evropský stát (například Finsko nebo Norsko), tím tlumeněji jejich obyvatelé vyjadřují emoce v komunikaci. Naopak u jižnějších států (Španělsko či Itálie) je specifické časté a plné vyjadřování emocí. Specifické postavení mají v oblasti interkulturní komunikace Američané. Jako pozitivní hodnotí Evropané

komunikaci Američanů s cizinci, která je vnímána otevřeností a přátelským chováním, avšak později cizinci často dodávají, že zdánlivě přátelská komunikace Američanů je pouze jakýmsi společenským rituálem, a nevyjadřuje faktické přátelské vztahy. Tak právě mohou vznikat interkulturní nedorozumění. Následující podkapitola je zaměřena na interkulturní komunikaci vybraného národu, konkrétně na komunikaci Čechů se sousedními Němci.

2.2 Systém integrace ve vybraných zemích

Přestože se Evropská unie snaží o sbližování politik svých členských zemí, což se týká i integrace cizinců, systém integrace má přece jen v různých evropských zemích svá specifika. Níže si přiblížíme fungování systému integrace v pěti evropských zemích: v Německu, Francii, Velké Británii, Holandsku, Dánsku.

Organizace Člověk v tísni (2017) uvádí, že cíl integrace cizinců je v evropských zemích shodný, nicméně cesta k němu je v jednotlivých státech odlišná. Nástroj MIPEX (Migrant Integration Policy Index) má za úkol posuzovat, srovnávat a zlepšovat integrační politiky jednotlivých zemí. Na základě 167 ukazatelů sestavuje MIPEX možnosti zapojení cizinců do společnosti a zjišťuje i praktickou úspěšnost integrace nebo zajištění stejných práv, povinností a příležitostí.

Německo patří dle Organizace Člověk v tísní (2017) k těm evropským zemím, které mají s imigrací dlouhodobou zkušenost, a to již od poloviny 20. století, kdy začalo ve větší míře přijímat pracovní migranty. Celé 20. století byla integrace cizinců řešena zejména na úrovni zaměstnavatelů, vlád spolkových zemí a občanských iniciativ. Od přelomu nového tisíciletí si Německo uvědomilo, že obyvatel imigrantů je na jeho území zhruba 20 %, a proto je tuto oblast nutno řešit na úrovni celostátní. Tato změna v uvažování vedla k přijetí nového politického předpokladu, že občanská integrace cizinců povede k harmonické společnosti. V roce 2005 pak byl zcela přepracován imigrační zákon, přičemž v novém integračním zákoně z roku 2016 je pro-integrační německé myšlení znát ještě více. Tato skutečnost byla samozřejmě ovlivněna příchodem stovek tisíců migrantů a uprchlíků v rámci takzvané migrační vlny v roce 2015. Německo předpokládá spolu s efektivní

integrací cizinců vytvoření harmonické společnosti, a také pomoc s řešením stárnutí německé populace a chybějící pracovní síly. Německo prosazuje tři důležité aspekty pro efektivní integraci, a to jazyk, zaměstnání a společný soubor hodnot. Německo se hlásí spíše k občanskému přístupu k integraci než k multikulturnímu.

Francie ukazuje dle Organizace Člověk v tísni (2017) poněkud odlišný přístup k integraci cizinců, než jak na ni nahlíží Německo. Integrace je ve Francii historicky ovlivněna vzájemnými vztahy s Afrikou (protože byla koloniální velmoc), poválečným zpomalujícím růstem domácí populace, a také je ovlivněna nutností poválečné obnovy země. Formu integrace ve Francii ovlivňuje i tradice republikánského sekularismu a hodnot Velké francouzské revoluce: „svoboda, rovnost, bratrství“. Integraci cizinců ve Francii je tedy možné charakterizovat jako asimilaci, tedy proces, kdy se cizinci v novém domově vzdají svých tradic a přizpůsobí se plně francouzské kultuře. Francouzská identita je založena na sdílených ústavních a občanských zásadách, nikoliv na etnické příslušnosti. Integrační politika ve Francii je proto zaměřena především na republikánské školy vedoucí žáky k francouzským hodnotám, sekularismus (náboženství je soukromou věcí každého jedince), a jedná se o takzvaný republikánský model integrace.

Velká Británie byla dle Organizace Člověk v tísni (2017) stejně jako Francie koloniální mocností, nicméně britská politika umožňovala zachovávání tradic původních obyvatel v koloniích. Británie se dokonce už od 70. let minulého století věnovala problematice rasismu a zaváděla antidiskriminační praktiky. Tato země a její přístup k integraci je charakterizován jako multikulturalismus. Důležité tak není převzetí domácí kultury, ale vzájemná tolerance a zajištění rovného přístupu k právům. Britská forma integrace cizincům a menšinám umožňuje i sociální a politický vliv. Od nového tisíciletí však začal být multikulturalistický přístup mnoha odborníky zpochybňován, kritizoval ho například i bývalý britský premiér David Cameron. Nizozemsko bylo historicky vnímáno jako multikulturní a pluralistický stát. Přístup země k integraci cizinců se však v posledních letech změnil a od roku 2011 směřuje spíše k občanské integraci.

Organizace Člověk v tísni (2017) dále hovoří o tom, že severské státy, jako například Švédsko nebo Dánsko, zdůrazňují především nutnost zajistit všem obyvatelům včetně migrantů přístup k zaměstnanosti a sociálnímu zabezpečení. To považují severské státy za nezbytný krok k efektivní integraci. V Dánsku dokonce funguje přímo Ministerstvo pro uprchlictví, imigrační a integrační záležitosti. Cílem dánské legislativy je, aby každý cizinec byl co nejdříve v nové zemi soběstačný a porozuměl základním hodnotám společnosti. Dánsko se snaží integrovat cizince, nicméně diskutovaný integrační zákon obsahuje také omezení. To stanovuje, že uprchlíci si nemohou vybrat, kde přesně budou v Dánsku žít, a že nezaměstnaní uprchlíci a imigranti obdrží nižší sociální dávky než nezaměstnaní Dánové. Dánská vláda dle Vackové a Horské (2008) zastává názor, že nejlepší formou integrace je poskytnutí práce cizincům.

2.3 Systém integrace v České republice

Joklová a Ryšavá (2009) ve své publikaci zmiňují, že počet migrantů v České republice stále roste. Především z ekonomických a demografických důvodů má stát jako takový o migraci zájem. Při pohledu na státy s vyšším procentuálním podílem migrantů se ale také často setkáváme s poměrně znepokojivými fakty, která jsou často s přistěhovalci spojována: sociální napětí, ghetta, nízká sociální mobilita, nárůst sociální exkluze, těžce řešitelné kulturní i sociální střety a další.

Již v roce 1999 v České republice byly vládou přijaty *Zásady koncepce integrace cizinců na území ČR,* obecný dokument pro postupné budování politiky v oblasti integrace cizinců, na který každoročně navazuje dokument *Koncepce integrace cizinců*. Ten je také každý rok aktualizován a vyhodnocován. V Česku je poměrně racionálně ponecháno zapojení se samosprávných celků do této problematiky jejich vlastním rozhodnutím a není ustanoveno zákonem. V praxi to ale znamená, že k žádným integračním aktivitám docházet nemusí a někdy ani skutečně nedochází. Není proto překvapivé, že hlubší vhled do života migrantů ukazuje již dnes mnoho kritických oblastí. Těmi jsou například: obrovská neinformovanost, přístup ke zdravotní péči, ne-orientace se v české společnosti, neznalost vlastních práv,

začínajíc tvorba enkláv a mnohé další. Tento krátký výčet, stejně tak jako pohled na situaci ostatních zemí EU, ukazuje na to, že integrace cizinců je a zejména bude nejen pro ČR obrovským problémem.

Je proto zcela jasné, že pro společné dobré vzájemné soužití s migranty je nezbytné udělat mnohonásobně více než se děje dnes. Ať se to týká veřejné diskuse, zajištění jazykových a informačních kurzů pro přistěhovalce nebo koncepční zapojení lokálních samospráv.

3 Motivace zaměstnanců z pohledů různých kultur

Předchozí kapitoly byly věnovány pracovní migraci, začleňování migrantů do společnosti a interkulturní komunikaci. Pro úplnost je ještě nutné zaměřit se obecně na motivaci zaměstnanců, přičemž poté bude moci praktická část tato dvě témata (tedy motivaci zaměstnanců a komunikaci s cizinci) spojit dohromady a věnovat se faktorům ovlivňujícím motivaci zaměstnanců cizinců v nadnárodní společnosti, jak zní název této práce.

3.1 Význam motivace

Nejprve je důležité definovat, co je to vlastně motivace. Motivací se dle Říčana (2010) zabývá například obecná psychologie, která tento termín definuje jako souhrnné označení pro motivy a jejich působení. Motiv je pak možné chápat jako potřebu, jako vektor, který má sílu a směr. Motivace je nejčastěji spojována se dvěma modely: modelem nedostatku neboli vakua a modelem vybití neboli přetlaku. Model nedostatku vychází z pocitu prázdnoty, která touží po naplnění a také z pozorování druhých lidí. Naopak model vybití znamená, že k uspokojení dochází, když ze sebe organismus něco vydá. Něčeho se zbaví. Pokud je nedostatek nasycen, či naopak potřeba vybití dokonána, nastává klidový stav rovnováhy. Tento předpoklad se přenáší na další motivační procesy.

Motivace bývá dle Cejhamra a Dědiny (2010) také některými odborníky charakterizována pomocí čtyř charakteristik, které určují význam motivace. Motivace je individuální a každý jedinec se svou specifickou osobností může být motivován různě. Motivace je většinou záměrná a chování daného pracovníka je jí ovlivňováno. Dva nejdůležitější faktory motivace představují to, co lidi povzbuzuje a síla jedince zapojit se do nějakého jednání. Účelem motivačních teorií je předpovídání chování, motivace zahrnuje jednání i vnitřní a vnější síly. Motivace může být vnější nebo vnitřní. Vnější motivace je spojena s hmotnými odměnami, jako je například výše platu, pracovní prostředí nebo podmínky práce. Vnitřní motivace souvisí například s uspokojením díky možnosti využít své schopnosti, s uznáním, a podobně. Motivace v zaměstnání pak bývá dělena různými způsoby.

Dle Cejthamra a Dědiny (2010) ji lze členit na ekonomické odměny neboli materiální pojetí (plat, sociální výhody, materiální výhody), vnitřní uspokojení neboli osobní pojetí (zájem o práci, osobní růst a rozvoj), a sociální vztahy neboli vztahové pojetí (přátelství, kolektiv, prestiž apod.).

3.2 Přístupy k motivaci a motivační teorie

Cejthamr & Dědina (2010) rozlišují několik přístupů k motivaci v práci. Je možné zmínit motivaci ekonomickými potřebami (pracovníci mají být motivováni co nejvyššími platy za co nejproduktivnější způsob práce). Dále sociální přístup, jelikož lidé v zaměstnání potřebují nejen plat, ale mají i další sociální potřeby, a pracovní organizace je v tomto pojetí organizací sociální, příkladem je fungující týmová práce a podobně. Autoři zmiňují také sebeaktualizaci, která zahrnuje psychologické pojetí motivace, kde důležitou úlohu hraje vnitřní uspokojení z práce, významné je přizpůsobení se jednotlivce pracovní situaci. Jako poslední je nutné zmínit komplexně osobní přístup, kdy existuje mnoho faktorů ovlivňujících výkon organizace, manažeři proto musí být přizpůsobiví a své chování měnit dle potřeb a motivace zaměstnanců.

V odborné literatuře je také uváděná řada motivačních teorií, z nichž některé zde budou zmíněny a blíže popsány. Jedná se o známou Maslowovu hierarchii potřeb, Alderferovu teorii ERG, Herzbergovu teorii motivace a hygieny, McClellandovu motivační teorii úspěchu a Vroomovu teorii očekávání.

Maslowova hierarchie potřeb říká, že lidé chtějí stále více. To, co chtějí, pak závisí na tom, co už mají. Nejníže položené potřeby, které jsou nejdůležitější, jsou potřeby fyzické (uspokojení hladu, žízně, potřeba spánku a další), dále potřeba jistoty (například osvobození od bolesti), potřeba lásky, potřeba vážnosti (úcta k sobě samému i k ostatním, zahrnující například i pověst, prestiž nebo postavení). Po uspokojení potřeby nižší úrovně přestane daná potřeba fungovat jako motivátor, takže dále člověka dle Maslowa motivují pouze neuspokojené potřeby (Cejthamr & Dědina, 2010).

Alderferova teorie ERG říká, že existují tři základní kategorie potřeb: existence (hlad, žízeň, ale i mzda nebo pracovní podmínky), sounáležitost a růst (Armstrong & Taylor, 2015). Herzbergova teorii motivace a hygieny dle Cejthamra a Dědiny (2010) říká, že existují dva typy faktorů ovlivňujících motivaci. Faktory „hygieny" jsou vnější, souvisí s kontextem dané práce a s jejím okolím. Díky těmto faktorům je možná prevence pocitu nespokojenosti. Druhá skupina faktorů slouží k motivaci jedince k vyššímu výkonu a neovlivňuje nespokojenost, nýbrž pocity a uspokojení.

McClellandova motivační teorie úspěchu dle Cejthamra a Dědiny (2010) předpokládá existenci čtyř motivů: motiv úspěchu, motiv moci, motivy sdružování a motiv vyvarování se. Jejich intenzita se liší. Vroomova teorie očekávání je dle Cejthamra a Dědiny (2010) založena na třech základních proměnných, kterými jsou valence, prostředky a očekávání. Valence je atraktivita či preference určitého výstupu pro jedince. Kombinace valence a očekávání určuje motivaci člověka k určité formě chování, tedy motivační sílu.

V odborné literatuře existuje ještě mnoho dalších teorií motivací, z nichž některé se liší zásadně, jiné jen v nepatrných maličkostech. K těmto teoriím je však nutné zmínit, že jak například uváděl Maslow ke své hierarchii potřeb, vyskytují se i výjimky, a také mezi jednotlivými kulturami je možné najít rozdíly v efektivní motivaci.

3.3 Rozdíly mezi kulturami

Jak již bylo v práci napsáno, mezi jednotlivými kulturami existují dle Lukášové a Nového (2004) velké rozdíly, které Hofstede charakterizoval jako velké rozpětí moci vs. malé rozpětí moci, individualismus vs. kolektivismus, maskulinita vs. femininita, malá míra vyhýbání se nejistotě vs. vysoká míra vyhýbání se nejistotě a dlouhodobá vs. krátkodobá orientace.

Mnoho těchto rozdílných rysů je možno použít právě i v motivaci zaměstnanců cizinců, neboť mnohé rysy se projevují právě v zaměstnání. Často citovaný je například Huntův výzkum. Hunt dle Cejthamra a Dědiny (2010) určil průměrné

profily, na kterých ukázal důležitost jednotlivých kategorií lidských potřeb při různých profesích. Motivace má na člověka velký vliv, stejně jako například věk, a Hunt se zaměřil na to, jak rozdíly mezi kulturami ovlivňují priority v cílech lidí. Manažeři z celkem devíti různých zemí seřadili kategorie cílů dle důležitosti. Například manažeři ze Španělska přikládali velkou důležitost pohodlí, malou důležitost mu přikládali manažeři z Belgie. Struktura byla důležitá pro manažery z Velké Británie, naopak manažeři z Nizozemí jí nepřikládají větší váhu. Vztahy byly nejvíce důležité pro manažery ze Švédska, naopak málo důležité pro manažery z Velké Británie. Uznání bylo zásadní pro respondenty z Itálie, naopak nedůležité pro Švédy. Síla pak byla určující pro německé manažery, nedůležitá pro Španěly. Samostatnost, kreativita a růst byla podstatná pro respondenty ze Švédska, ale větší váhu těmto aspektům nepřikládali například dotazovaní ze Španělska.

Efektivní motivace pracovníků je poměrně složitou záležitostí. Vzhledem k tomu, že každý jedinec je jiný, má jiné potřeby a působí na něj jiné motivační nástroje, není úloha vedoucích manažerů jednoduchá. O to těžší situace nastává, pokud se jedná o motivaci pracovníka, který pochází ze zahraničí, a může mít i další charakteristické rysy, se kterými si vedoucí neví rady. Motivace zahraničních pracovníků je proto velmi důležitým tématem, na které by organizace měly klást velký důraz, tím spíš v době stále vyššího podílu zahraničních pracovníků v evropských firmách.

4 Metodika dotazníkového šetření

Pro praktickou část této diplomové práce jsem si nejprve zvolila metodu kvantitativního výzkumu, která byla provedena dotazníkovým šetřením. Kvantitativní výzkum se zabývá získáváním informací o četnosti výskytu určitého jevu. Jeho hlavním cílem jsou měřitelné číselné údaje. Kozel (2006) uvádí, že kvantitativní výzkum se vždy provádí na vzorku, který reprezentuje cílovou skupinu. Tento typ výzkumu se provádí metodou dotazování, a to například formou osobních rozhovorů nebo dotazováním přes internet. Cílem dotazníkového šetření této diplomové práce bylo zjistit obecnou spokojenost/nespokojenost pracovníků cizinců v dané společnosti. Podoba dotazníku byla vytvořena jak na základě zjištěných teoretických poznatků, tak na předem uskutečněném rozhovoru s pracovnicí personálního oddělení v dané společnosti. V teoretické části byl například popsán problém s integrací zaměstnanců cizinců a tento problém byl řešen i v rozhovoru s personalistkou zkoumané společnosti.

Dále jsem použila metodu kvalitativního výzkumu, která probíhala formou rozhovoru s kolegyní z personálního oddělení, abych zjistila její pohled na současný stav. Úkolem kvalitativního výzkumu je odhalovat o sociálních jevech neznámé skutečnosti, a to především skutečnosti o: existenci těchto jevů a jejich struktuře; jejich vlastnostech a funkcích; faktorech, které tyto sociální jevy ovlivňují nebo s nimi jinak souvisejí. Nový (2006) ve své publikaci popisuje, že kvalitativní výzkum oproti kvantitativnímu více odhaluje reálné souvislosti mezi jevy, ideálně v jejich úplnosti. Cílem kvalitativního výzkumu není změření jednotlivých parametrů stanovených ukazatelů, ale vytváření odpovídajícího popisu sociálního jevu. Nástroje kvalitativního výzkumu tak mají poskytnout především informace, podle kterých je možné vytvořit si představu o složité podobě sociálních jevů, nikoliv dát matematicko-statisticky zpracovatelný soubor informací.

4.1 Dotazníky

Připravila jsem českou verzi dotazníků, kterou jsem poté přeložila společně s koordinátory jednotlivých skupin cizinců. Před započetím dotazníkového šetření

jsem tedy měla verze v následujících jazycích: ukrajinština, rumunština, maďarština, angličtina a srbština. Dotazníků jsem měla celkem 100. Do úvodního odstavce jsem napsala: *„Vážení zaměstnanci, chtěla bych Vás poprosit o vyplnění dotazníku, který slouží ke zjištění Vaší spokojenosti v práci. Získané údaje budou použity ke zpracování mé diplomové práce. Ujišťuji Vás, že dotazník je anonymní. Děkuji za vyplnění. Magdaléna Slabová.“*

Dotazník byl zcela anonymní. Nicméně pracovníci z Ukrajiny, kteří byli v dané společnosti pouze na tříměsíční víza, měli strach, aby se dotazníky nepoužily proti nim a nebyli vyhozeni z práce, a tím i posláni zpět na Ukrajinu. Proto raději nejdříve odpověděli na veškeré otázky zcela kladně. Jejich koordinátor za mnou přišel s tímto problémem, proto jsem se všemi osobně mluvila, slíbila jim plnou anonymitu a poprosila je o pravdivé hodnocení. I přes tlumočení koordinátory se mi vracely dotazníky, kde bylo u každé otázky zaškrtnuto stejné políčko. Výsledky budou tedy poněkud zkreslené, ale i tak zjistí značné problémy, jejichž identifikace je cílem této diplomové práce.

Dotazník je složen z šesti oblastí. V první části dotazníkového šetření jsem se zaměřila na několik základních oblastí – vzdělávání a rozvoj, odměňování, pracovní vztahy, péče o zaměstnance, informovanost a komunikace a celková pracovní spokojenost. Na konci se objevují čtyři otázky identifikující respondenty, a to z hlediska věku, pohlaví, dosaženého vzdělání a délky zaměstnání v dané organizaci. Tyto čtyři identifikační otázky jsou analyzovány jako první a dále jsou jednotlivé oblasti seřazeny podle číslování dle dotazníku v příloze č. 1.

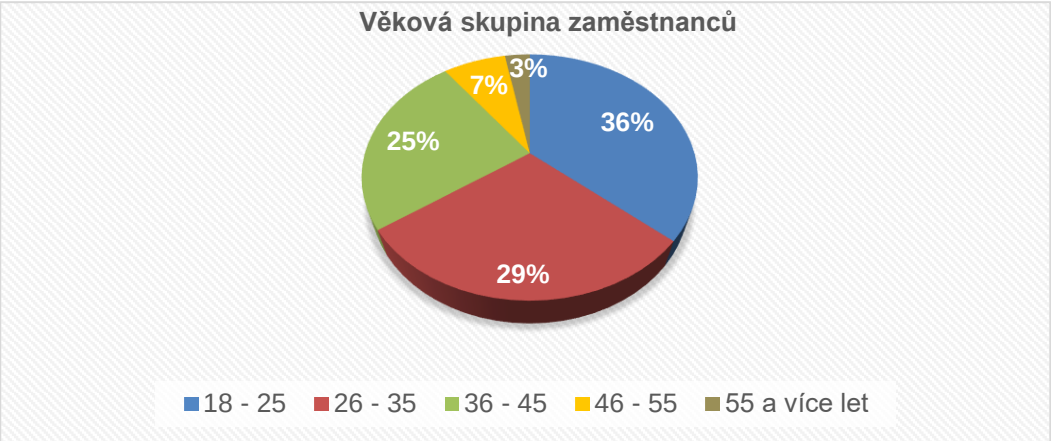
4.1.1 Základní identifikační údaje

Pohlaví

Tato otázka rozděluje výběrový soubor na muže a ženy. Celkově dotazník vyplnilo 100 respondentů. Z toho bylo 39 žen a 61 mužů. Procentuální vyjádření je tedy: 39 % žen a 61 %mužů.

Věková skupina

Další dělení respondentů je podle jejich věku. Zde byl možný výběr z pěti rozmezí: 18–25 let, 26–35 let, 36–45 let, 46 – 55 let a na závěr 55 a více let.



Obr. 1: Věkové skupiny zaměstnanců

Respondenty jsem rozdělila právě do těchto pěti kategorií z toho důvodu, že již při prvním setkání se zaměstnanci bylo zřejmé, že většinu tvoří převážně mladý kolektiv. Výsledky jsou zobrazeny v grafu č. 1. Největší věkovou skupinou jsou lidé v rozmezí věku 18–35 let (65 %). Z celkového pohledu na graf je možné říct, že 90 % zaměstnanců je ve věku 18–45 let. V organizaci podle výsledků tedy pracuje zejména mladý kolektiv. Domnívám se, že důvodem tohoto faktu může být zejména to, že se jedná o fyzicky náročnou práci. Zároveň také jde o novou firmu, která nabízí vyšší nástupní platy vzhledem k oblasti působení.

Dosažené vzdělání

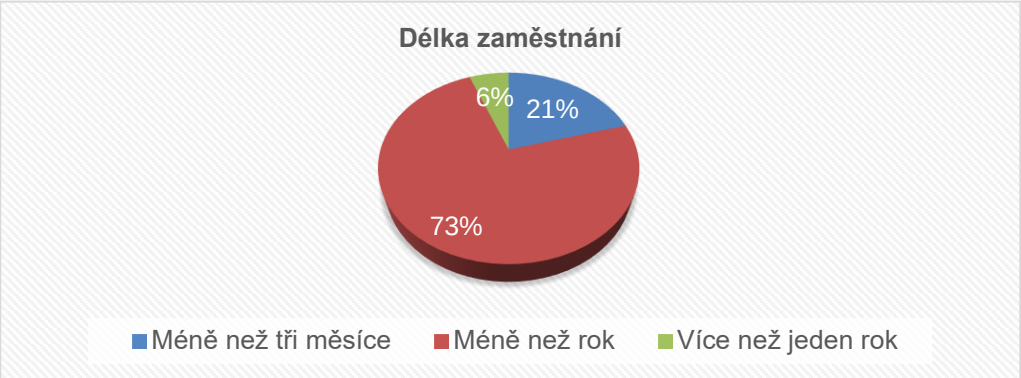
V této otázce bylo na výběr ze tří možností: základní vzdělání, středoškolské vzdělání (zahrnující i výuční list) a vysokoškolské vzdělání.

Obr. 2: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců

Výsledky uvedené v grafu č. 2 ukazují, že 70 % pracovníků má středoškolské a vyšší vzdělání, ale také že pro uplatnění v této organizaci na pozici operátor výroby, stačí i dokončené základní vzdělání (30 % respondentů).

Délka zaměstnání

Možnosti odpovědí v poslední otázce z části identifikačních údajů o délce zaměstnání musely být upraveny na: méně než tři měsíce, méně než rok a více než rok.



Obr. 3: Délka zaměstnání v dané organizaci

Pokud bych údaje rozšířila na delší období, neukázaly by největší problém společnosti, a to s fluktuací zaměstnanců.

Získané výsledky ukazují, že míra fluktuace ve společnosti je vysoká. Pouze 6 % dotazovaných pracuje ve společnosti déle než jeden rok. Jedním z důvodů

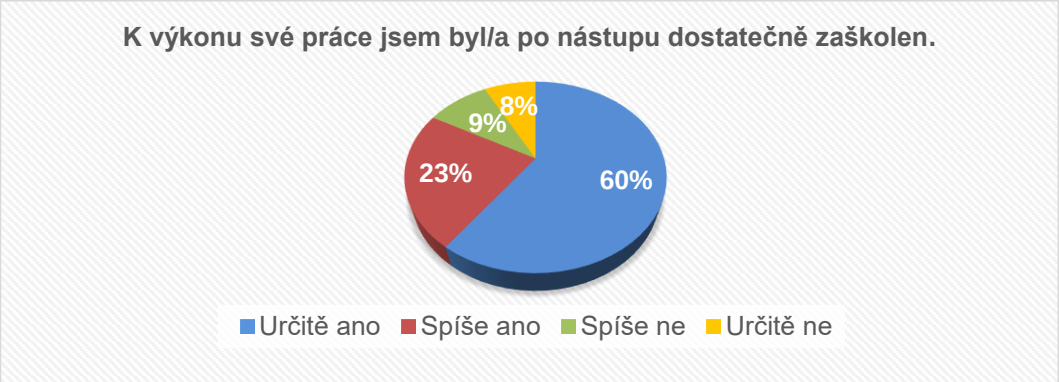
fluktuace jsou sice tříměsíční víza zaměstnanců z Ukrajiny, ale už to poukazuje na fakt, že vedení společnosti by se nemělo zaměřovat na pracovníky, kteří mají omezenou dobu práce na území České republiky nebo by jim měli zařídit zaměstnanecké karty, jejichž proces je sice na delší dobu, ale po vyřízení mohou Ukrajinci zůstat ve firmě po dobu dvou let.

4.1.2 Vzdělávání a rozvoj

Následující část je složena ze čtyř otázek zaměřených na oblast vzdělávání a rozvoje. Tato oblast je důležitou součástí správného zaškolení pracovníků před započetím práce, ale i během ní pro udržení daného pracovníka v tempu automobilového průmyslu.

K výkonu své práce jsem byl/a po nástupu dostatečně zaškolen.

Z grafu č. 4 je vidět, že se zaškolením je 83 % pracovníků spokojeno, konkrétně 60 % určitě ano a 23 % spíše ano. Pouze 9 % dotazovaných odpovědělo spíše ne a 8 % určitě ne.



Obr. 4: Zaškolení po nástupu

Vstupní školení agenturních pracovníků, které prováděla personalistka společnosti, trvalo přibližně čtyři hodiny. První částí školení byl vstupní test zručnosti, který testoval zrak, představivost a zejména zručnost daného jedince. Pokud pracovník nesplnil z tohoto testu alespoň minimální počet bodů, nebyl přijat a dále nepokračoval ve vstupním školení. Po testu zručnosti následovalo školení

bezpečnosti a požární ochrany. Vstupní školení bylo zakončeno představením společnosti. Po absolvování vstupního školení byli pracovníci rozděleni do skupin podle projektu, ke kterému byli přiřazeni. Pro práci na projektu dveřních výplní pro Mercedes třídy G byli vybráni nejzručnější jedinci a ti zůstali v tréninkovém centru. Ostatní přijatí byli odvedeni na výrobní linku, kde se jich ujal vedoucí směny.

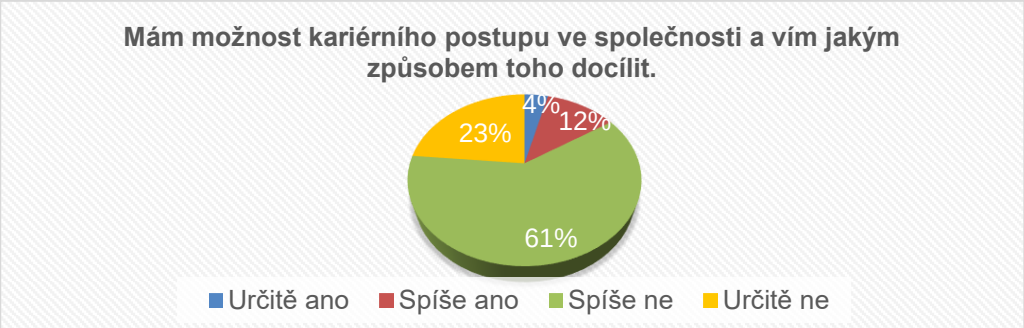
V rámci mého pracovního místa je prohlubována má kvalifikace.

Z grafu je zřejmé, že nebylo dostatečně zaměřeno na odbornou způsobilost jednotlivých pracovníků. Výsledky ukazují, že 56 % respondentů není spokojeno. Dále je vidět, že 21 % odpovědělo určitě ano a 23 % spíše ano.

Obr. 5: Prohlubování kvalifikace.

Mám možnost kariérního postupu ve společnosti a vím jakým způsobem toho docílit.

Výsledky k otázce o kariérním postupu dopadly následovně: 61 % respondentů odpovědělo spíše ne, 23 % že určitě ne, 14 % spíše ano a 4 % určitě ano.

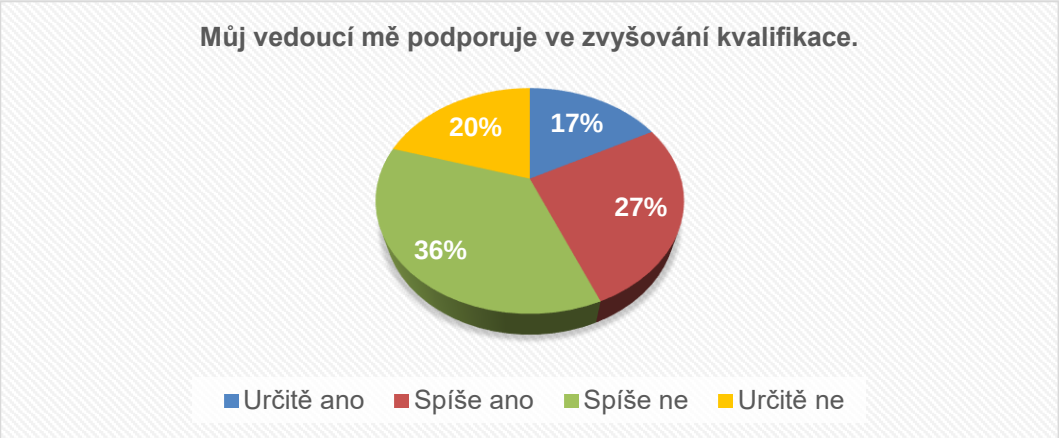


Obr. 6: Možnosti kariérního postupu

Povýšení z pozice operátora nebylo jednoduché. Z důvodu jazykové bariéry se pouze ti nejlepší agenturní pracovníci dostali na pozici trenéra. Vzhledem k počtu pracovníků cizinců ve výrobě se společnost této možnosti měla věnovat. Díky vysokému počtu jednotlivých národností se mohli pracovníci motivovat například touto cestou – možností kariérního růstu.

Můj vedoucí mě podporuje ve zvyšování kvalifikace.

Graf č. 7 ukazuje, že 17 % odpovědělo určitě ano, 27 % spíše ano, 36 % spíše ne a 20 % určitě ne.



Obr. 7: Podporování vedoucím ke zvyšování kvalifikace

Tyto výsledky nám říkají, že 44 % vedoucích prohlubovalo kvalifikaci jednotlivých zaměstnanců. Je zřejmé, že ne všichni mistři si dali záležet na zvyšování kvalifikace svých pracovníků a bez možnosti kariérního růstu nebo zvýšení mzdy neexistoval podnět ze strany pracovníka k seberealizaci.

Analýza oblasti vzdělávání a rozvoje

V této analýza je zřejmé, že necelá polovina dotazovaných odpověděla kladně (47 %). Otázky z oblasti vzdělávání a rozvoje byly zaměřeny na vstupní školení, prohlubování kvalifikace v rámci pracovní pozice, kariérní postup a na zvyšování kvalifikace. Velký rozdíl se objevil mezi otázkou ohledně vstupního školení, kde 83 % respondentů odpovědělo kladně a otázkou zjišťující povědomí o možnostech

kariérního postupu, kde 84 % dotazovaných odpovědělo záporně. Je zde tedy na první pohled vidět, že zaškolení pracovního probíhalo dobře.

Tab. 1 Analýza vzdělávání a rozvoje

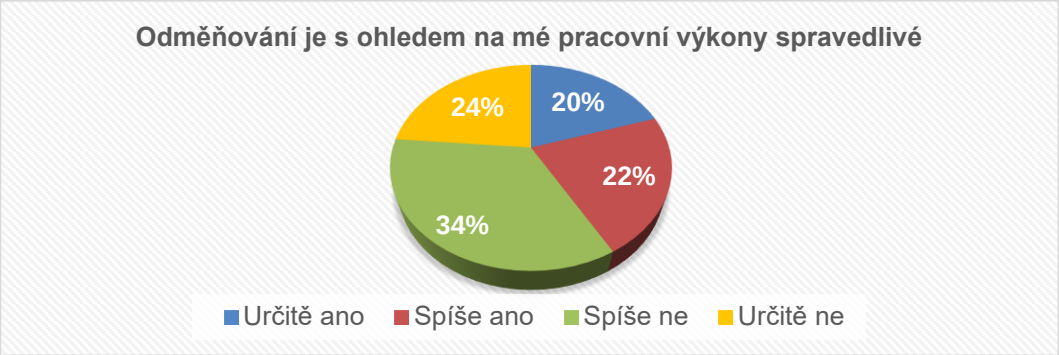
Analýza VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE			
	Kladná odpověď	**Záporná odpověď**	**Spokojenost**
K výkonu své práce jsem byl/a po nástupu dostatečně zaškolen.	83 %	17 %	ANO
V rámci mého pracovního místa je prohlubována má kvalifikace.	44 %	56 %	Nelze určit
Mám možnost kariérního postupu ve společnosti a vím jakým způsobem toho docílit.	16 %	84 %	NE
Můj vedoucí mě podporuje ve zvyšování kvalifikace.	44 %	56 %	Nelze určit
∅	**47 %**	**53 %**	**Nelze určit**

4.1.3 Odměňování

V této oblasti jsem se zaměřila na odměňování, které bylo také jedním z problémů zaměstnanců cizinců. Této oblasti jsem dala důležitost zejména z toho důvodu, že kvůli výši odměňování přichází většina cizinců pracovat do České republiky. Výsledky jednotlivých otázek této oblasti jsou interpretovány v následující části.

Odměňování je s ohledem na mé pracovní výkony spravedlivé.

Z grafu č. 8 vidět, že 24 % odpovídajících je nespokojeno s odměňováním, 34 % je spíše nespokojeno, 22 % spíše spokojeno a 20 % spokojeno.

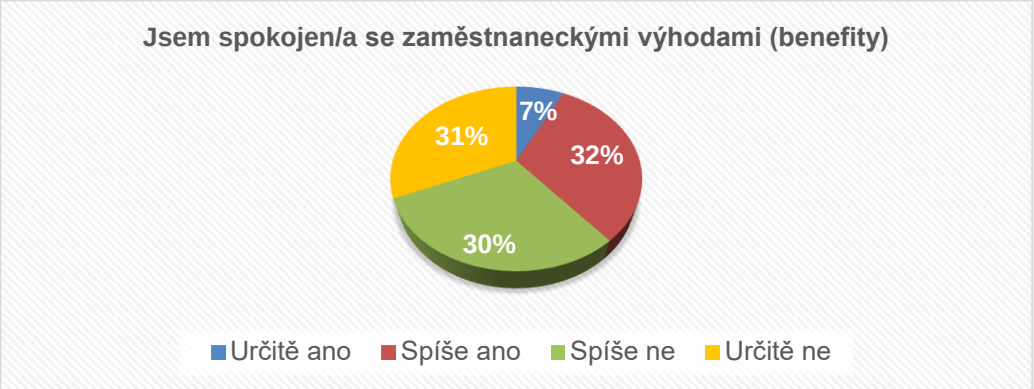


Obr. 8: Spokojenost s odměňováním

Většina respondentů patřila pod jednotlivé pracovní agentury, které naúčtovaly společnosti odpracované hodiny, variabilní složky, benefity a mimořádné prémie jednotlivých zaměstnanců. Poté peníze předávali jejich pracovníkům podle počtu odpracovaných hodin za hodinovou sazbu, které měla obsahovat jak přesčasy, tak i variabilní složku. Je především v zájmu společnosti dohlédnout na srovnatelné podmínky.

Jsem spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami (benefity)

Z grafu č. 9 je zřejmé, že respondenti byli převážně nespokojeni, protože 30 % dotazovaných bylo spíše nespokojeno a 31 % nespokojeno. Naopak 32 % respondentů bylo spíše spokojeno a 7 % zcela spokojeno se zaměstnaneckými benefity.



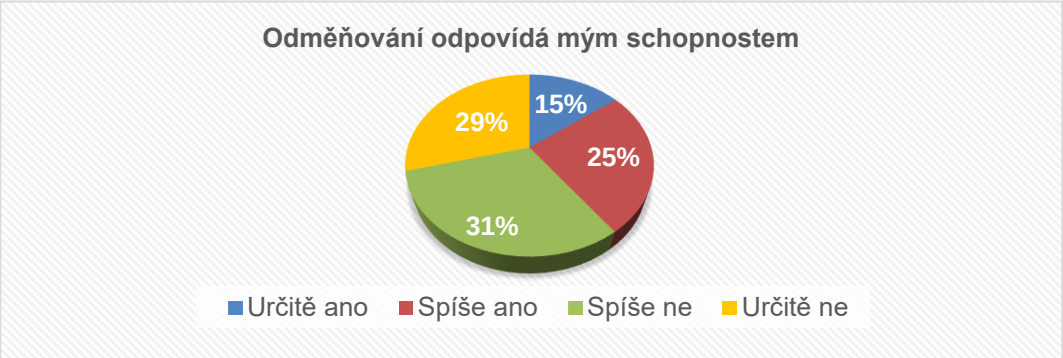
Obr. 9: Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami

Mezi zaměstnanecké benefity patřily příspěvek na dopravu, zvýhodněná cena za stravování v kantýně, pět dní dovolené navíc a po půl roce v zaměstnání příspěvek na penzijní připojištění.

Podobně jako u otázky č. 5 agenturní pracovníci (cizinci) se tyto benefity agenturních zaměstnanců ve většině případech netýkaly. Kupříkladu výši doplatku na stravování měla každá agentura nastavenou jinak.

Odměňování odpovídá mým schopnostem.

Procentuální vyjádření grafu je následující: 15 % naprosto souhlasí, 25 % spíše souhlasí, 31 % spíše nesouhlasí a 29 % určitě nesouhlasí.

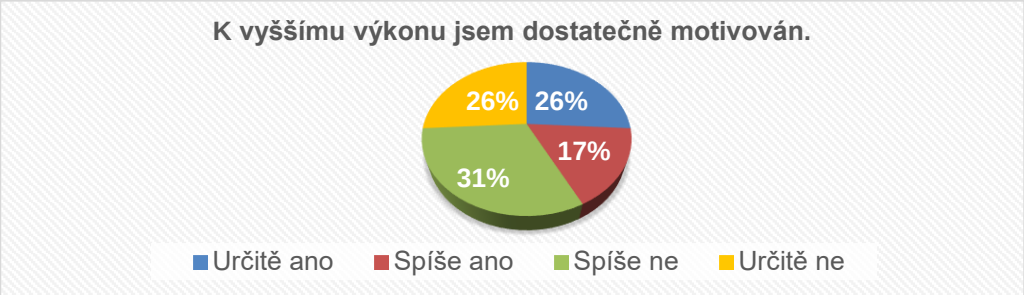


Obr. 10: Spokojenost s odměňováním vzhledem ke schopnostem pracovníka

Jak bylo již zmíněno v otázce č. 5, odměňování pracovníků cizinců nebylo odpovídající. Spokojeni byli samozřejmě ti, kteří se v práci moc snažit nemuseli, ale dostali stejnou výplatu jako ti, kteří odcházeli zcela vyčerpaní. To mělo na výrobu velký vliv, a proto docházelo ke konfliktům mezi lidmi ze stejné agentury.

K vyššímu výkonu jsem dostatečně motivován (nadřízeným, pochvalami, bonusy).

Z grafu č. 11 je patrné, že 57 % odpovídajících nesouhlasí a 43 % souhlasí. Konkrétně tedy zcela souhlasilo 26 %, spíše souhlasilo 17 %, spíše nesouhlasilo 31 % a zcela nesouhlasilo 26 %.



Obr. 11: Motivace k vyššímu výkonu

Analýza oblasti odměňování

Tato analýza ukáže celkovou spokojenost s odměňováním v dané společnosti. Ta se od předchozí oblasti snížila o 6 %, tedy na celkových 41 %. Jak již bylo zmíněno v rozhovoru s personalistkou, odměňování pro agenturní pracovníky nebylo závislé na kvalitě odvedené práce, ale pouze na počtu odpracovaných hodin. Kladně tedy jistě odpovídali ti pracovníci, kteří byli za svou práci ohodnoceni dobře a naopak.

Tab. 2: Analýza odměňování

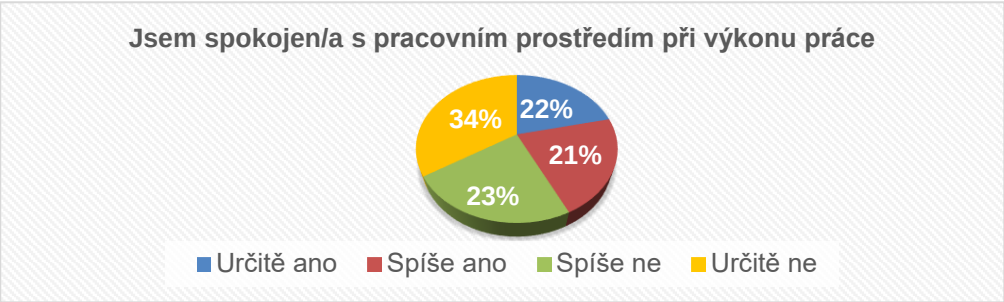
Analýza ODMĚŇOVÁNÍ			
	Kladná odpověď	**Záporná odpověď**	**Spokojenost**
Odměňování je s ohledem na mé pracovní výkony spravedlivé.	42 %	58 %	Nelze určit
Jsem spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami (benefity)	39 %	61 %	NE
Odměňování odpovídá mým schopnostem.	40 %	60 %	NE
K vyššímu výkonu jsem dostatečně motivován (nadřízeným, pochvalami, bonusy).	43 %	57 %	Nelze určit
∅	**41 %**	**59**	**NE**

4.1.4 Pracovní vztahy

Vzájemné vztahy na pracovišti jsou důležitou součástí dobrého pracovního prostředí. Jedním z důvodů, proč jednotliví pracovníci cizinci odcházejí z práce, může být i právě kvůli špatným pracovním vztahům. V následující oblasti je ukázána spokojenost/nespokojenost s pracovními vztahy ve společnosti.

Jsem spokojen/a s pracovním prostředím při výkonu práce.

Výsledky grafického znázornění jsou: 22 % určitě souhlasí, 21 % spíše souhlasí, 23 % spíše nesouhlasí a 34 % určitě nesouhlasí.

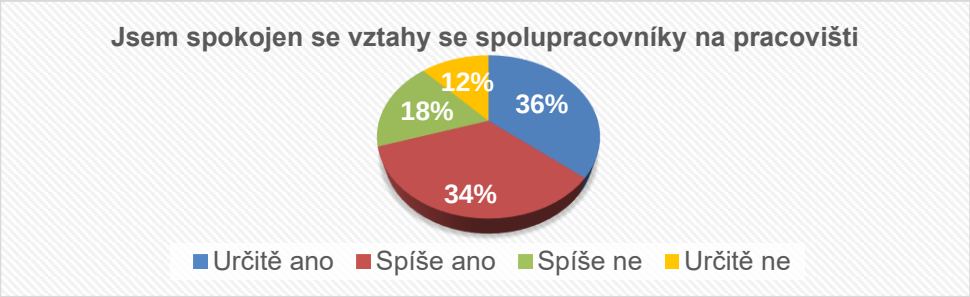


Obr. 12: Spokojenost s pracovním prostředím při výkonu práce

Pracovní prostředí je vytvářeno především vedoucími jednotlivých směn, kteří se snaží zejména o hladký průběh výroby na jejich směně.

Jsem spokojen/a se vztahy se spolupracovníky na pracovišti.

V grafu č. 13 je vidět, že 36 % je zcela spokojeno, 34 % je spíše spokojeno, 18 % je spíše nespokojeno a pouze 12 % je zcela nespokojeno.

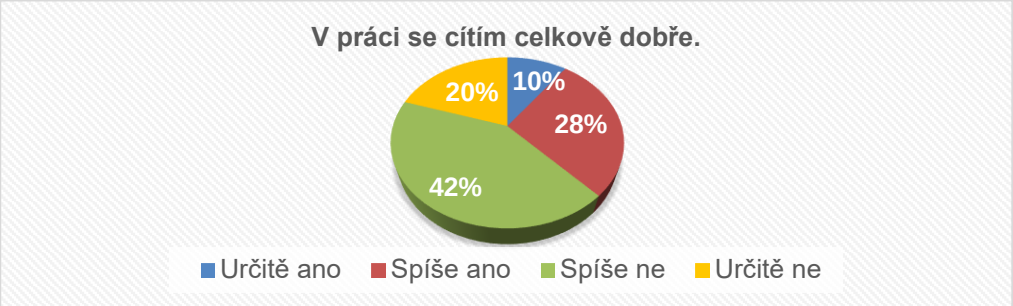


Obr. 13: Spokojenost se vztahy spolupracovníků na pracovišti

Zde je názorně vidět, jak fungovaly vztahy mezi jednotlivými pracovníky výroby ve společnosti. Jelikož ve fabrice pracovalo několik národností dohromady, nebylo úplně lehké vytvořit dobré týmy. Po zapracování pracovníků se z konkrétních národností vytvořily týmy, které spolu výborně fungovaly. To s sebou ale přinášelo i problémy, kdy skupina jedné národnosti nebyla schopna pracovat se skupinou jiné národnosti.

V práci se cítím celkově dobře.

Zde 10 % pracovníků odpovědělo, že v práci zcela spokojen, 28 % spíše ano, 42 % spíše ne a 20 % určitě ne.



Obr. 14: Celková spokojenost v práci

V otázce č. 11 lze z výsledků vidět, že i přes dobré vztahy se spolupracovníky v týmu se necítili celkově v práci dobře.

Analýza oblasti pracovních vztahů

V této analýze, zaměřené na pracovní vztahy, jsme se dozvěděli, že celková spokojenost byla 49 %. Celkově tedy tato oblast nedopadla špatně, ale každý cizinec by byl raději, kdyby na jeho směně pracovali pouze lidé stejné národnosti. I v této oblasti má daná společnost hodně prvků ke zlepšení. Tato práce ovšem nebude použita k napravení dobrého jména společnosti.

Tab. 3: Analýza pracovních vztahů

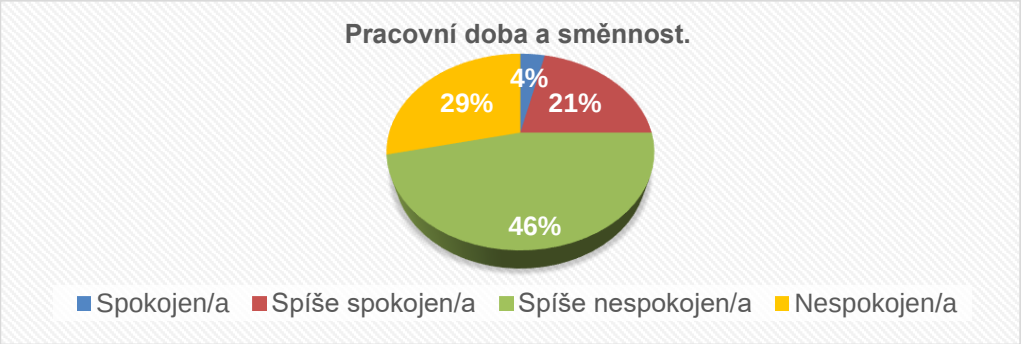
Analýza PRACOVNÍCH VZTAHŮ			
	Kladná odpověď	**Záporná odpověď**	**Spokojenost**
Jsem spokojen/a s pracovním prostředím při výkonu práce.	43 %	57 %	Nelze určit
Jsem spokojen/a se vztahy se spolupracovníky na pracovišti.	70 %	30 %	NE
V práci se cítím celkově dobře.	38 %	62 %	NE
K vyššímu výkonu jsem dostatečně motivován (nadřízeným, pochvalami, bonusy).	43 %	57 %	Nelze určit
∅	**49 %**	**52 %**	**Nelze určit**

4.1.5 Péče o zaměstnance

Péčí o zaměstnance je myšlena pracovní doba a směnnost, kvalita poskytovaných služeb a také celková pracovní spokojenost. Spokojenost pracovníků s danými aspekty je další důležitou součástí pracovního prostředí. V této oblasti bude ukázána míra spokojenost či nespokojenosti s danými prvky.

Pracovní doba a směnnost.

Zde pouze 4 % respondentů odpověděla, že jsou spokojeni s dobou strávenou v práci, dále 21 % bylo spíše spokojeno, 46 % spíše nespokojeno a 29 % určitě nespokojeno.



Obr. 15: Spokojenost s pracovní dobou a směnností

Pracovní doba a směnnost souvisela se změnami ve výrobě. Pracovníci byli unavení z četnosti směn a byl na ně stále kladen čím dál tím větší nápor.

Celkové pracovní prostředí.

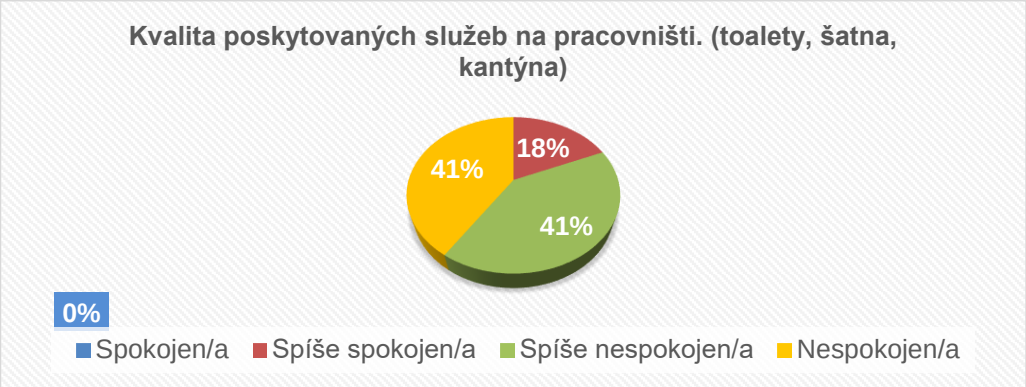
Grafická prezentace je následující: 4 % odpověděla spokojen/a, 22 % spíše spokojen/a, 41 % spíše nespokojen/a, a 33 % nespokojen/a.

Obr. 16: Celková spokojenost s pracovním prostředím

S touto otázkou úzce souvisí otázka č. 9 akorát s tím rozdílem, že zde jsem se zaměřila na celkový pohled. Nejen při práci, ale i během pauz, před započetím práce, po výkonu práce nebo během obědu.

Kvalita služeb poskytovaných na pracovišti (toalety, šatna, kantýna)

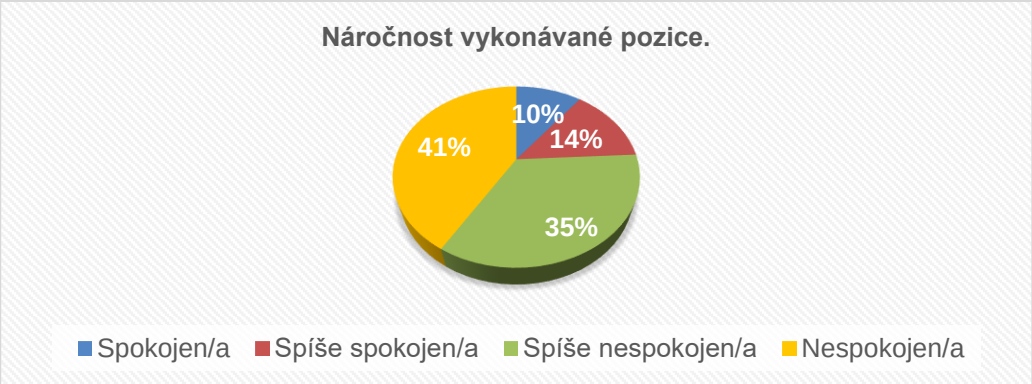
Respondenti volili, do jaké míry s tvrzením souhlasí/nesouhlasí. Nikdo z dotazovaných neodpověděl, že naprosto souhlasí, dále 18 % spíše souhlasí, 41 % spíše nesouhlasí a 41 % naprosto nesouhlasí.



Obr. 17: Kvalita poskytovaných služeb na pracovišti

Náročnost vykonávané pozice

Celkem 24 % odpovídajících sice bylo spokojeno s náročností pozice, ale to hlavně díky tomu, že se dostali k jednoduché pracovní pozici. Celkové výsledky dané otázky jsou: 10 % spokojeno, 14 % spíše spokojeno, 35 % spíše nespokojeno a 41 % nespokojeno.



Obr. 18: Spokojenost s náročností vykonávané pozice

Otázka zjišťující náročnost vykonávané pozice nedopadla dobře. Nejvíce záleželo, na jaké směně, s jakým vedoucím a na jakém projektu se daný respondent nacházel.

Analýza oblasti péče o zaměstnance

V analýze oblasti péče o zaměstnance je zřejmé, že nedostatky společnosti jsou vidět zejména v této oblasti. Celkově spokojených je pouze 23 % a je to způsobeno zejména tlakem na výrobu. V předchozích oblastech bylo zmíněno, že vztahy pracovníků jsou jedním z nestabilnějším v chodu výroby, ale to se týká jen jednotlivých směn. Mezi směnami vládla nevraživost zejména z důvodu nejasně specifikovaných požadavků na výrobu.

Tab. 4: Analýza péče o zaměstnance

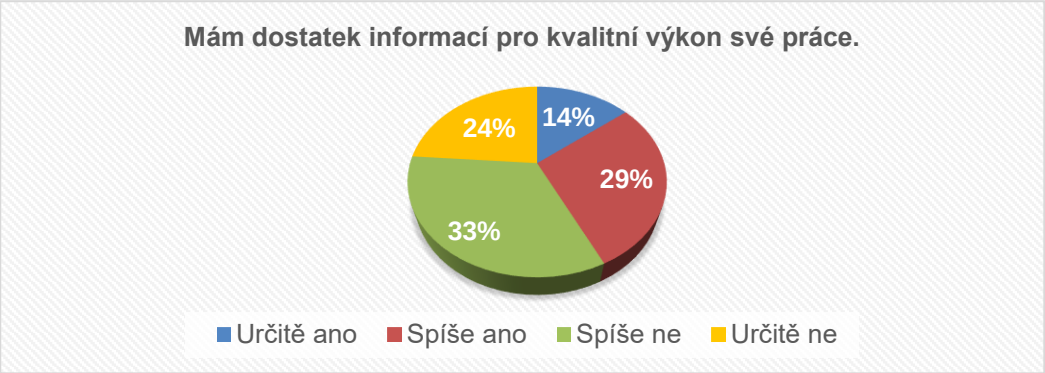
Analýza PÉČE O ZAMĚSTNANCE			
	Kladná odpověď	**Záporná odpověď**	**Spokojenost**
Pracovní doba a směnnost.	25 %	75 %	NE
Jsem spokojen/a se vztahy se spolupracovníky na pracovišti.	26 %	74 %	NE
V práci se cítím celkově dobře.	18 %	82 %	NE
∅	**23 %**	**77 %**	**NE**

4.1.6 Informovanost a komunikace

Předposlední zkoumanou oblastí byla informovanost a komunikace ve společnosti. Pro kvalitní výkon práce je vždy potřeba dostatečná informovanost. V této oblasti budou ukázány výsledky jednotlivých otázek.

Mám dostatek informací pro kvalitní výkon své práce.

Z grafů je vidět, že 14 % pracovníků má dostatek informací pro kvalitní výkon své práce. Dále 29 % spíše souhlasí, 33 % spíše nesouhlasí a 24 % nesouhlasí.

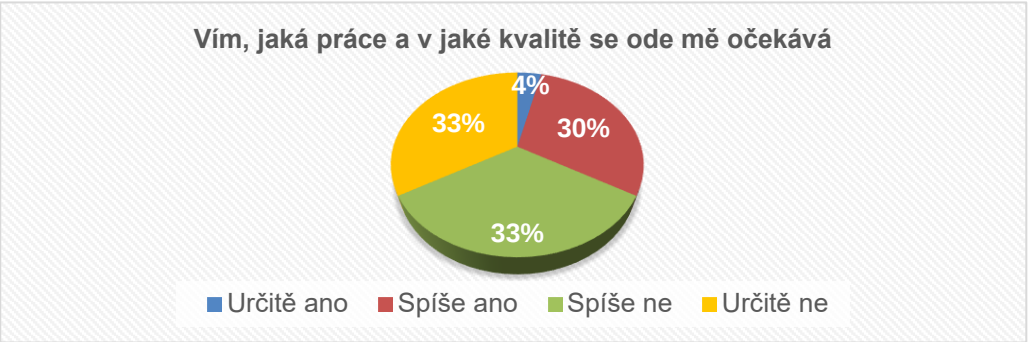


Obr. 19: Celková informovanost pro kvalitní výkon práce

Zde opět záleželo na jednotlivých vedoucích směn, kteří měli na starosti zaučení jednotlivých pracovníků. Nicméně, jak již bylo zmíněno v rozhovoru, s příchodem nového vedení výroby, se úkoly na jednotlivých projektech často měnily, a proto někteří operátoři výroby nebyli dostatečně informováni a tím pádem neodpověděli kladně.

Vím, jaká práce a v jaké kvalitě se ode mě očekává.

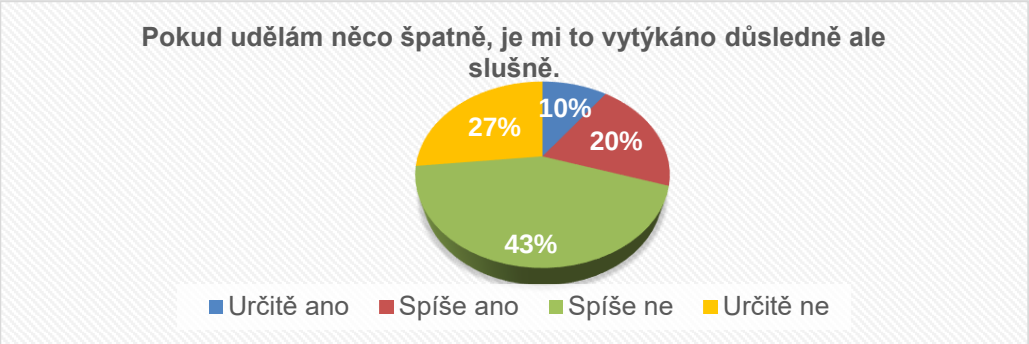
Dotazování dopadlo takto: 4 % dotazovaných odpověděla určitě ano, 30 % spíše ano, 33 % spíše ne a 33 % určitě ne.



Obr. 20: Splnění očekávaného výkonu

Pokud udělám něco špatně, je mi to vytýkáno důsledně, ale slušně.

Celkem 10 % pracovníků odpovědělo určitě ano, 20 % spíše ano, 43 % spíše ne a 27 % určitě nesouhlasí.

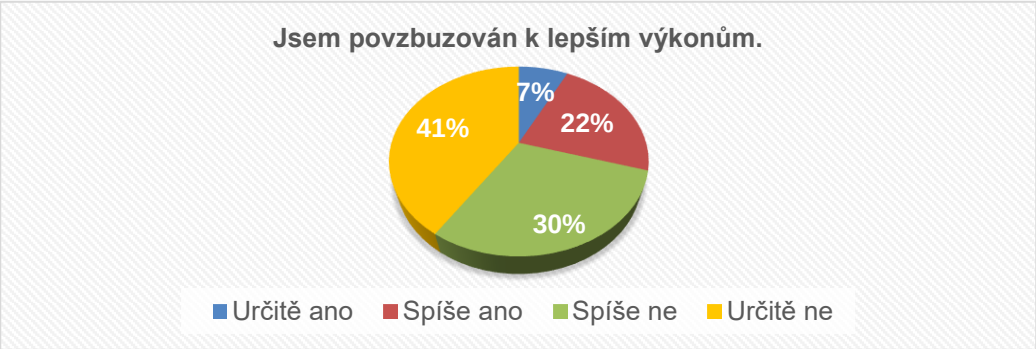


Obr. 21: Důsledné ale slušné vytýkání nedostatků

Mezi další důležité faktory patří chování nadřízených k jednotlivým pracovníkům. Zde je další ukázkou špatného chování nadřízených po změnách ve výrobě.

Jsem povzbuzován k lepším výkonům.

Zde naprosto souhlasí 7 % pracovníků, 22 % spíše souhlasí, 30 % spíše nesouhlasí a 41 % určitě nesouhlasí.



Obr. 22: Povzbuzování k lepším výkonům

Analýza oblasti informovanosti a komunikace

Analýza této oblasti ukázala, že celková spokojenost s informovaností a komunikací ve společnosti byla 34 %. Zde je vidět, že pro pracovníky, kteří vykonávali práci jen kvůli výdělku, byla informovanost dostatečná.

Tab. 5: Analýza informovanosti a komunikace

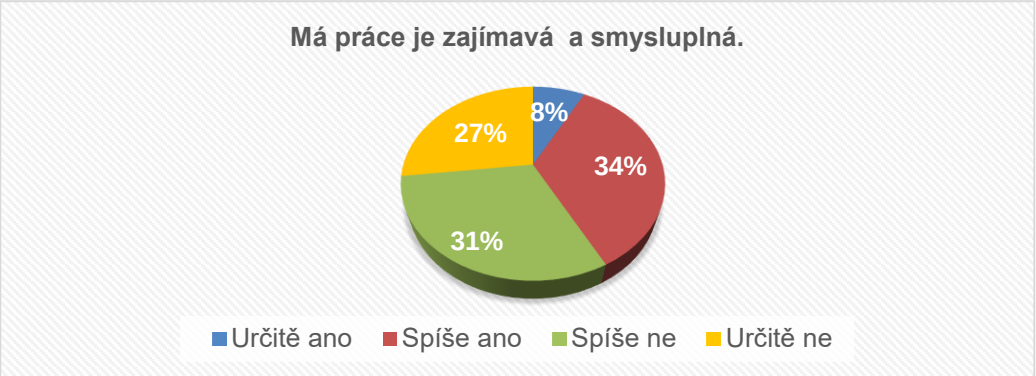
Analýza informovanosti a komunikace			
	Kladná odpověď	**Záporná odpověď**	**Spokojenost**
Mám dostatek informací pro kvalitní výkon své práce.	43 %	57 %	Nelze určit
Vím, jaká práce a v jaké kvalitě se ode mě očekává.	34 %	66 %	NE
Pokud udělám něco špatně, je mi to vytýkáno důsledně, ale slušně.	30 %	70 %	NE
Jsem povzbuzován k lepším výkonům.	29 %	71 %	NE
∅	**34 %**	**66 %**	**NE**

4.1.7 Celková pracovní spokojenost

Poslední oblastí byla celková pracovní spokojenost. Tato část ukáže celkový pohled dotazovaných na danou společnost. Výsledky jednotlivých otázek této oblasti jsou vizitkou zkoumané společnosti.

Má práce je zajímavá a smysluplná.

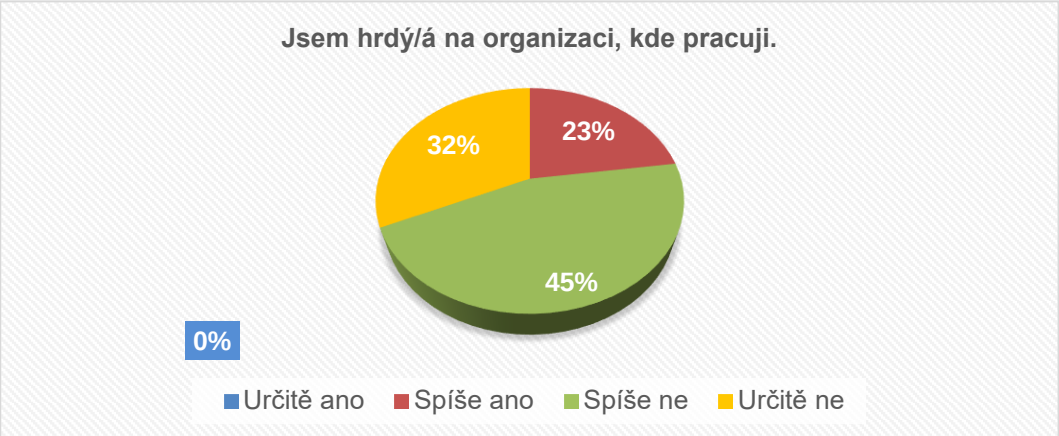
V této otázce odpovědělo 42 % kladnou možností a 58 % zápornou. Přesně to bylo: 8 % určitě ano, 34 % spíše ano, 31 % spíše ne a 27 % určitě ne.



Obr. 23: Důležitost a smysluplnost práce

Jsem hrdý/á na organizaci, kde pracuji.

Z grafického znázornění je vidět, že tedy 0 % odpovědělo určitě ano, 23 % spíše ano, 43 % spíše ne a 32 % určitě ne.

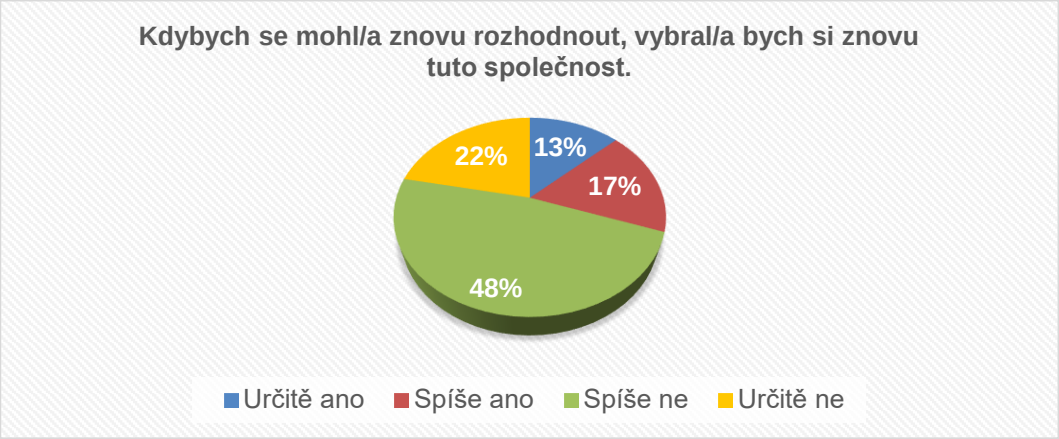


Obr. 24: Celková spokojenost s organizací

Toto je druhá z otázek, kde žádný respondent neodpověděl zcela kladnou odpovědí. Je zde vidět celkový pohled na danou organizaci.

Kdybych se mohl/a znovu rozhodnout, vybral/a bych si znovu tuto společnost.

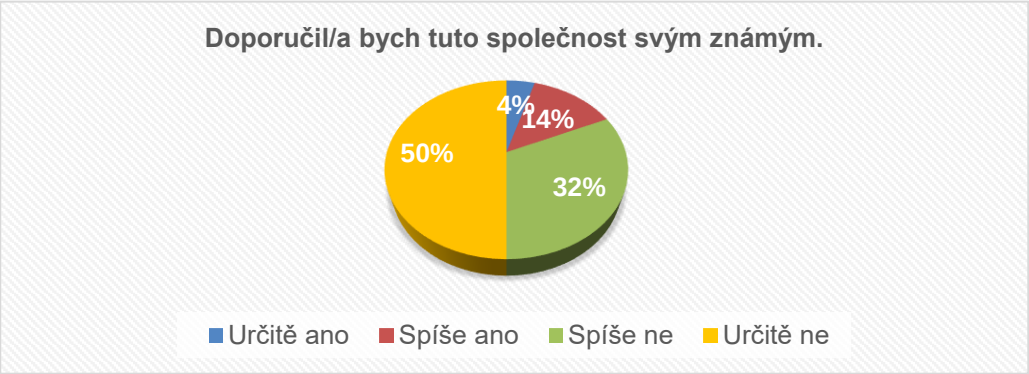
Odpovědi na danou otázku v grafickém vyjádření jsou následující: 13 % určitě ano, 17 % spíše ano, 48 % spíše ne a 22 % určitě ne.



Obr. 25: Rozhodnutí o opětovném výběru dané společnosti

Doporučil/a bych tuto společnost svých známým?

Odpovědi byly záporné, protože 4 % odpověděla určitě ano, 14 % spíše ano, 32 % spíše ne a 50 % určitě ne.



Obr. 26: Doporučení společnosti

Poslední otázkou bylo zjišťováno, zda by respondenti doporučili danou společnost svým známým. Doporučení jsou nejlepší formou získání nové, kvalitní pracovní síly.

Analýza oblasti celkové pracovní spokojenosti

Analýza celkové spokojenosti ukázala, že pouze 28 % zaměstnanců by danou společnost doporučilo.

Tab. 6: Analýza celkové pracovní spokojenosti

Analýza CELKOVÉ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI			
	Kladná odpověď	**Záporná odpověď**	**Spokojenost**
Má práce je zajímavá a smysluplná.	42 %	58 %	Nelze určit
Jsem hrdý/á na organizaci, kde pracuji.	23 %	77 %	NE
Kdybych se mohl/a znovu rozhodnout, vybral/a bych si znovu tuto společnost.	30 %	70 %	NE
Doporučil/a bych tuto společnost svým známým?	18 %	82 %	NE
∅	**28 %**	**72 %**	**NE**

4.2 Rozhovor

Počet dotazovaných, kteří by splňovali podmínky výzkumu (přímá zkušenost s prací v dané společnosti) a zároveň byli ochotni vypovídat o svých zkušenost, bylo v daném období pět. Mně se podařilo po dlouhém úsilí oslovit pouze jednoho respondenta, ale i tak se domnívám, že se jedná o zajímavý a přínosný výzkum, který dokáže poukázat na problém v dané firmě.

Celá práce je anonymní, takže i identita respondentky nebude odhalena. Jedná se o pracovnici personálního oddělení, která se přímo podílela na náboru pracovníků

do výroby. Náplní její práce nebyl pouze nábor dělníků, ale i na ostatní pozice ve společnosti.

Sběr dat probíhal pomocí strukturovaného rozhovoru s jediným respondentem. Strukturovaný rozhovor dle Hendela (2016) je realizovaný podle určitého návodu, kterým je zpravidla připravený soubor otázek, které se snaží zjistit potřebné informace. Značnou výhodou metody je, že udržuje formu rozhovoru, zároveň ale dává výzkumníkovi prostor pro zapojení nových nápadů. V rozhovoru se snažíme získat porozumění zkoumané problematice. Usilujeme o hloubku, detail, jasnost a živost odpovědí. Důležitá je také jemnost, nuance a bohatost.

Rozhovor lze rozdělit do několika částí. V přípravné fázi jsem si nachystala otázky a kontaktovala respondentku, se kterou jsem se dohodla na rozhovoru. Za respondentkou jsem přijela do jedné nejmenované kavárny. Byla to nejlepší varianta, protože v kanceláři by nebyla možnost mluvit tak otevřeně, jako na neutrálním místě. Na úvod jsem ještě jednou respondentce vysvětlila účel setkání.

V samotném jádru rozhovoru jsem se snažila získat maximum diagnostických informací, které byly nezbytné k mé práci. Respondentka byla velmi sdílná a vyprávěla řadu zajímavých věcí.

V závěru jsem respondentce poděkovala a rozloučila se s ní. Celý rozhovor trval dvě hodiny a čtyřicet minut. Byl zapisován v přesném znění odpovědí do předem připraveného souboru a byl pouze poupraven do podoby, která byla vhodná k použití ve výzkumu.

4.2.1 Analýza rozhovoru

Sledovaná společnost, mezinárodní firma, vyrábí komponenty do automobilů. Pobočka v jižních Čechách, kde dotazovaná pracovnice personálního oddělení pracuje, má tři projekty: dveřní výplně do Mercedesu třídy G, palubní desky a schránky u spolujezdce. Tyto tři projekty jsou rozdílné v náročnosti, a proto nejšikovnější operátoři výroby pracují na dveřních výplních a ti méně šikovní pracují buď na palubní desky nebo na schránky pro spolujezdce.

Na pozici operátora výroby, kde jsou ve většině případech dosazováni cizinci, není požadováno žádné specifické vzdělání. Respondentka také zmínila, že kvůli současné situaci na pracovním trhu jsou přijímáni všichni ti, kteří se nebojí fyzicky náročnější práce a nemají problém s prací přesčas. V oblasti, kde se společnost nachází, není dostatek lidí, kteří by zajistili požadovaný počet kmenových operátorů výroby. Pro vyrovnání požadovaného počtu jsou využívány personální agentury, které nabízejí zejména cizince.

Respondentka dále zmiňuje, že mezi agenturními pracovníky se nejčastěji objevují Rumuni, Ukrajinci, Maďaři a Bulhaři. Ukrajinci, kteří tvoří větší část produkce, přicházejí na tříměsíční víza, po kterých se musí na tři měsíce vrátit domů na Ukrajinu. Rumuni, Maďaři a Bulhaři jsou obyvatelé Evropské unie, proto mají neomezený pohyb po celé EU a mohou tedy ve společnosti zůstat na neomezeně dlouhou dobu. Všichni agenturní pracovníci nastupují do společnosti pod smlouvou s agenturou. Agentura má smluvní vztah se společností a podmínky spolupráce jsou srovnatelné s kmenovými zaměstnanci. Pro přesun agenturního pracovníka pod kmen mi respondentka upřesnila, že tento přesun je ošetřen ve smluvím vztahu každé agentury se společností. Jednotlivé agentury mají rozdílné smluvní podmínky.

Operátoři výroby mají ve společnosti tři možnosti povýšení. První možnost je na tzv. seniorního operátora výroby, kdy operátor výroby umí všechny operace na vykonávaném projektu, a na této pozici dostává vyšší mzdu. Druhou možností povýšení, která může být velice složitá, je na pozici vedoucí směny (teamleader). Na tuto pozici jsou většinou dosazováni lidé, kteří přijdou na pohovor a již mají s danou pozicí zkušenosti. Dále také personalistka upozornila na fakt, že školení vlastních teamleaderů není běžnou součástí zaškolování operátorů výroby. Třetí možností povýšení je na pozici trenéra na jednotlivých projektech. Tato pozice je pro nejlepší operátory výroby. Trenér má vyšší mzdu, která ale souvisí s větší zodpovědností za vyrobené kusy.

Personalistka následně detailně popsala první den agenturního pracovníka ve společnosti. Tento den zahrnuje vstupní školení agenturních pracovníků, které

měla celé na starosti jedna kolegyně z personálního oddělní. Toto školení, které trvalo přibližně čtyři hodiny, se skládalo se ze čtyř částí, a to: Vstupní test zručnosti, představení společnosti, BOZP, Požární ochrana. Test zručnosti se vypracovával ihned na začátku školení z důvodu neúspěšných jedinců, kteří ihned po nezdárném absolvování testu opustili školící centrum. Zkoušku zručnosti tvořily úkoly testující zrak, cvičení na zručnost, postřeh a představivost. Pro úspěšné vykonání zkoušky byla nastavena minimální bodová hranice. Pokud ji někdo nesplnil, nebyl přijat do společnosti. Respondentka dále zmiňuje, že kmenoví operátoři procházeli stejným školením, akorát bylo rozložené do celého dne a test zručnosti se skládal již na úvodním pohovoru. Na konci vstupního školení byli jednotliví pracovníci rozděleni do skupin podle projektu, ke kterému byli přiřazeni. Ti nejzručnější pracovníci byli přiřazeni pro práci na projektu dveřních výplní a zůstali v tréninkovém centru. Ostatní byli odvedeni na výrobní linku, kde se jich ujal přidělený vedoucí směny

Jako jednu formu motivace pro setrvání cizinců ve společnosti personalistka poukázala na možnost povýšení, a to na pozici trenéra. Většina cizinců ale nechce povyšovat, protože pokud neuspějí na pozici trenéra, nejsou opět sesazeni na pozici operátora výroby, ale jsou vyhozeni. Kvůli jazykové bariéře není ve většině případech pro cizince možné povýšení na pozici teamleadera nebo operátora seniora. Pokud je některý cizinec schopný domluvit se v češtině, je v zájmu společnosti, aby byl převeden pod kmen. To však většinou není možné, protože společnost mu nemůžeme nabídnout výši mzdy srovnatelnou se mzdou v agentuře a dále také bonusy poskytnuté agenturou. Další formou motivace pro agenturní pracovníky by měly být benefity, které společnost nabízí. Prvním jsou zvýhodněné ceny pokrmů v kantýně. Každá agentura má ovšem smlouvu s poskytovatelem stravovacích služeb v kantýně sama, a proto pracovníci z některých agentur tento benefit nedostávají vůbec. Dalším benefitem je pět dní dovolené navíc, které si ve většině případech agenturní pracovníci nevybírají. Třetím benefitem byl příspěvek na dopravu, který využil i agenturní pracovník. Posledním benefitem byl příspěvek na penzijní připojištění po odpracovaných šesti měsících. Pro agenturního pracovníka, který pracoval ve společnosti déle než půl roku, nebyl tento benefit nijak zajímavý. Drtivá většina cizinců, kteří ve společnosti pracovali, nechtěli setrvat

v České republice déle než po dobu zaměstnání. Výbornou formou motivace bylo sestavování týmu z konkrétních národností. Pokud měl cizinec v týmu pracovníky stejné národnosti, zjednodušila se vzájemná komunikace a práce tedy byla kvalitnější. Na druhou stranu to s sebou přinášelo i nevýhody, kdy kvůli jednotlivým odděleným skupinám cizinců, nebylo možné, aby se odlišné národnosti naučily spolu vycházet nebo komunikovat. S tím tedy souvisely i rasové problémy na pracovišti, které několikrát vedly i ke rvačce. Nejlepší možnou motivací pracovníků, pro kooperaci jednotlivých pracovníků různých národností, bylo jejich seznámení mimo pracovní prostředí. Jednou takovou aktivitou byl fotbalový turnaj pořádaný kolegyní respondentky, kde proti sobě hráli všechny národnosti pracující ve společnosti. Tato aktivita sice nebyla pod jménem společnosti, ale díky vysokému počtu zúčastněných bylo už den po uskutečnění turnaje vidět zlepšení vztahů mezi jednotlivými národnostmi. Aktivit tohoto typu mělo být pořádáno mnohem více.

Respondentka dále sděluje, že jednotlivé agentury mají smluvní vztahy se společností, kde se agentury i společnost zavazují ke srovnatelným podmínkám. Nicméně z vlastní zkušenosti personalistky většinou nejsou naplňovány. Pro agenturní zaměstnance je to samozřejmě v jistých ohledech výhoda, ale na druhou stranu nesrovnatelné podmínky přinášejí i řadu nevýhod. Agenturním zaměstnancům byla vyplacena hodinová sazba daná agenturou, která obsahovala variabilní složku a odpracované hodiny. To vedlo k rozepřím mezi jednotlivými pracovníky jedné agentury. Ti, kteří pracovali tvrdě a snažili se, měli na konci měsíce stejnou výplatu jako ti, kteří do práce přišli jen za účelem výdělku a odvedená práce byla nekvalitní.

4.3 Návrhy a doporučení

V rámci této části práce je nutné prezentovat návrhy a doporučení, které by mohly v analyzovaném podniku snížit fluktuaci pracovníků a zvýšit jejich motivaci. Ze všeho nejdříve je nutné zmínit, že na základě dotazníkového šetření, kterého se účastnilo celkem 61 % mužů a 39 % žen, bylo zjištěno, že ve společnosti panuje více nespokojenost ze strany pracovníků, tedy cizinců. V podniku pracuje spíše

mladý kolektiv (Ukrajinci a Rumuni), což je dáno taktéž tím, že jde o dosti fyzicky náročnou práci. Jedná se o novou společnost na trhu práce, která je schopna svým pracovníkům nabídnout vyšší mzdy v porovnání s konkurencí. Jen minimum dotazovaných ve společnosti pracuje déle jak 1 rok, což vypovídá o tom, že fluktuace pracovníků je zde skutečně vysoká. Zde je vhodné zmínit, že ve společnosti pracují tedy primárně Ukrajinci a Rumuni, přičemž Ukrajinci mají jen tříměsíční pracovní víza. Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na několik základních oblastí – vzdělávání a rozvoj, odměňování, pracovní vztahy, péče o zaměstnance, informovanost a komunikace a celková pracovní spokojenost. Ze získaných výsledků vyplývá, že se svým zaškolením je převážná většina pracovníků spokojena, avšak s prohlubováním kvalifikace již nikoliv. Dotazovaní se domnívají, že nemají ani dostatečnou možnost kariérního postupu ve společnosti. Ve společnosti jsou zaměstnáváni primárně lidé prostřednictvím pracovních agentur, které však nenabízí pracovníkům stejné podmínky, jako mají tzv. kmenoví pracovníci, což se promítá také do toho, zda pracovníci vnímají odměňování jako spravedlivé. Téměř 60 % dotazovaných není s odměňováním spokojeno, a stejně tak nejsou dotazovaní spokojeni ani se zaměstnaneckými benefity, protože na ně ve své podstatě ani nemají nárok. Dotazovaní jsou taktéž toho názoru, že nejsou ze strany svých nadřízených patřičně motivováni k vyššímu výkonu, což je také obrovský problém. Na motivaci má vliv také pracovní prostředí, a proto bylo i na tuto oblast dotazníkové šetření zaměřeno. Je nutné si uvědomit, že v podniku pracuje vícero národností, a proto na pracovišti ne vždy panují ideální vztahy, avšak i přesto lze konstatovat, že vedoucím pracovníkům se podařilo vytvořit dobré týmy, které si navzájem rozumí a pracují skvěle. Velmi zajímavé je to, že pracovníci se v práci necítí dobře. Je jasné, že se jedná o velmi náročnou práci, a proto jsou často zaměstnanci naprosto vyčerpaní a postupem času mají nechuť k práci, kterou vykonávají. Ve společnosti bylo nedávno změněno vedení výroby, takže zde nyní panuje určitý chaos v oblasti informování pracovníků o tom, co mají vykonávat. Pracovníci ani velmi často netuší, jaká kvalita se od nich očekává, a proto jsou zde jasné chyby v komunikaci. Pracovníci tak nejsou ani přesvědčeni o smysluplnosti

vykonávané práce, jsou spíše negativní a ani nejsou hrdí na to, že v podniku pracují, a proto by ani tuto společnost jako zaměstnavatele ani nedoporučili.

Existuje celá řada kroků, kterými je možné zvýšit motivaci pracovníků ve společnosti. Motivace pracovníků je primárně klíčovým úkolem jejich vedoucích. Proto je nutné, aby vedoucí pracovníci jednali se svými podřízenými slušně, vysvětlili jim dostatečně, co od nich očekávají a snažili se v pracovním týmu nastolit pozitivní náladu. Zároveň je ale potřeba, aby dané informace ohledně požadované kvalitní práce byly vedoucími projektů tlumočeny na jednotlivé vedoucí směn. Komunikace je klíčem k úspěchu. Pokud nebude komunikace na správné úrovni, na pracovišti bude stále panovat špatná nálada a budou zde vznikat naprosto zbytečná nedorozumění. Pracovní prostředí musí být totiž přátelské a pokud zaměstnanci necítí ze strany svého nadřízeného pochopení a podporu, nejsou patřičně efektivní a ani produktivní, což je nutné si uvědomit. Je nutné je taktéž chválit za odvedený pracovní výkon a v některých případech pracovníky zapojit do rozhodování. V okamžiku, kdy mají pracovníci šanci alespoň minimálně ovlivnit svojí práci a mohou tak v některých případech dokonce i realizovat své vlastní nápady, roste u nich pocit osobní důležitosti a také pocit důležitosti pro daný podnik. To je nutné v podniku taktéž aplikovat. Je zapotřebí, aby si vedení společnosti svých zaměstnanců vážilo a jejich práci uznávalo. I pracovníkům cizincům je vhodné umožnit kariérní postup a nabídnout jim tak určitou vidinu, že se mohou ve své práci posouvat dále. Dalším faktorem, který má dosti zásadní vliv na motivaci, je zajisté pracovní prostředí a služby, které jsou na pracovišti k dispozici. Ve společnosti je pracovní prostředí neuspokojivé, a proto je nutné na této oblasti zapracovat. Další vhodným nástrojem pro motivaci pracovníků cizinců jsou například jazykové kurzy českého jazyka, které by mohly usnadnit začlenění cizinců do české komunity.

Na motivaci má klíčový vliv bezpochyby odměňování, a proto je nutné, aby byly ve společnosti nastoleny naprosto rovné podmínky pro všechny pracovníky. Společnost by měla dokázat vytipovat si ty jedince, kteří jsou skutečně šikovní a svojí práci odvádí dobře, a těm by měla nabídnout klasickou pracovní smlouvu,

a nikoliv je zaměstnávat přes agenturu. Jejich mzda totiž vzroste a budou mít nárok taktéž na zaměstnanecké benefity, což má pozitivní vliv nejenom na jejich motivaci, ale také angažovanost a spokojenost. Velmi často jsou totiž pracovníci doslova frustrováni z toho, že mají nižší mzdu, jelikož jejich práce je fyzicky velmi náročná, a ještě k tomu ani za ni nedostanou patřičně zaplaceno. Domů chodí stahání a bez nálady.

Závěr

Zaměstnávání pracovníků cizinců je v posledních letech dosti diskutované a velmi zajímavé téma. Migrace pracovníků stále roste a řada firem musí zaměstnávat i cizince. Velký počet firem by bez cizinců nebyl schopen ani fungovat. Je nutné si uvědomit, že postavení pracovníků cizinců na trhu práce je mnohem složitější a jejich situace není nikterak jednoduchá. Podmínky jejich zaměstnávání se totiž od ostatních liší. Lze konstatovat, že cizinci však již dnes tvoří dosti důležitou část populace v České republice i ve státech Evropské unie, a pracovní migrace se tak dostává do popředí zájmu.

Cílem této práce bylo ukázat zaměstnavateli možnosti změn pracovních procesů, které povedou k nižší fluktuaci cizinců, a také ukázat možnosti motivace pracovníků cizinců. Motivace je pro pracovní výkon, produktivitu a efektivitu pracovníků klíčová, a v případě cizinců se jedná o velmi náročný proces. Text práce byl rozdělen do dvou základních částí, které se této problematice detailně věnovaly. První část byla teoretická a specifikovala nejdříve migraci z celosvětového hlediska, poté pracovní migraci, kdy byla pozornost zaměřena primárně na pracovní migraci v České republice, a dále také na začleňování migrantů, interkulturní komunikaci a v neposlední řadě motivaci pracovníků, která je zde klíčová. Následovala praktická část, která již měla za úkol zmapovat spokojenost pracovníků cizinců v dané společnosti. Součástí praktické části bylo dotazníkové šetření a rozhovor, který byl uskutečněn s pracovníci personálního oddělení zkoumané společnosti.

Analyzovaná společnost v současné době bojuje s vysokou mírou fluktuace svých pracovníků, na což má bezpochyby vliv jejich nízká motivace a vysoká nespokojenost. V závěru práce byly identifikovány konkrétní návrhy a doporučení, kterými by bylo možné motivaci pracovníků cizinců ve společnosti zvýšit. Pokud společnost nebude věnovat tomuto problému dostatečnou pozornost, nebude schopna dosahovat žádoucího úspěchu na trhu. Motivace je pro chod podniku totiž klíčová.

Seznam literatury

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BALDWIN, Richard E. a Charles WYPLOSZ. *Ekonomie evropské integrace*. 4. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4568-8.

BAŠTECKÁ, Bohumila. *Psychosociální krizová spolupráce*. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4195-6.

BAŠTÝŘ, Ivo. *Sociální důsledky vstupu České republiky do Evropské unie*. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2005. ISBN 80-210-3722-9.

BRETT, Jeanne, Kristin BEHFAR a Mary C. KERN. Managing Multicultural Teams. *Harvard Business Review*. 2006, roč. 84, č. 11, s. 84-91. ISSN 00178012.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. 2017. *Migrace do Česka je převážně pracovní.* [online]. [cit. 24.6.2019]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/migrace-do-ceska-je-prevazne-pracovni

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. 2019. Cizinci: Počet cizinců. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2020-01-20]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/cizinci/cizinci-pocet-cizincu

ČLOVĚK V TÍSNI. 2017. *Úspěšná integrace migrantů v Evropě: stejný cíl, různé recepty.* [online]. [cit. 2.8.2019]. Dostupné z: https://www.clovekvtisni.cz/uspesna-integrace-migrantu-v-evrope-stejny-cil-ruzne-recepty-3969gp

ČLOVĚK V TÍSNI. 2018. *Migrace v číslech.* [online]. [cit. 20.6.2019]. Dostupné z: HTTPS://WWW.CLOVEKVTISNI.CZ/MIGRACNI-STATISTIKY-4518GP

DRBOHLAV, Dušan, ed. *Ukrajinská pracovní migrace v Česku: migrace - remitence - (rozvoj)*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2015. ISBN 978-80-246-2995-7.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.

HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-86131-70-2.

HORÁKOVÁ, Milada. *Dlouhodobé trendy ve vývoji pracovních migrací v České republice*. Praha: VÚPSV, 2008. ISBN 978-80-7416-020-2.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR MIGRATION. 2019. *Pracovní migrace.* [online]. [cit. 23.6.2019]. Dostupné z: https://www.iom.cz/aktivity/pracovni-migrace

JOKLOVÁ, K. a J. RYŠAVÁ. Zaměstnávání cizinců a vysílání pracovníků do zahraničí. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2009. 309 s. ISBN 9788073574376.

KOZEL, Roman a kol. Moderní marketingový výzkum. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-0966-X.

KUNEŠOVÁ, Hana. *Světová ekonomika: nové jevy a perspektivy*. 3., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2014. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-502-2.

KUTNOHORSKÁ, Jana. *Multikulturní ošetřovatelství pro praxi.* Praha: Grada, 2013 ISBN 978-80-247-4413-1.

LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

MINISTERSTVO VNITRA ČR. 2015. *Strategie migrační politiky ČR.* [online]. [cit. 21.6.2019]. Dostupné z: https://www.mvcr.cz/clanek/strategie-migracni-politiky-cr.aspx

NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. Interkulturní komunikace: Češi a Němci. 2. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-298-7.

NOVÝ, Ivan. Sociologie pro ekonomy a manažery. Praha : Grada Publishing, a. s., 2006. Metodologické přístupy ke studiu sociální reality, s. 256. ISBN 80-247-1705-0.

PODNIKATEL. 2019. Ukrajinci mají mít vyšší zaručenou mzdu než Češi, rozhodla vláda. *Podnikatel - Server pro podnikatele v ČR* [online]. [cit. 2020-01-20]. Dostupné z: https://www.podnikatel.cz/clanky/podnikatele-broji-proti-rozhodnuti-vlady-aby-ukrajincum-platili-vice-nez-cechum/

PORTÁL PRO KRITICKOU DISKUZI O MIGRACI. 2019. Migrace a EU. *Migrace online* [online]. [cit. 2020-01-20]. Dostupné z: https://migraceonline.cz/cz/temata/migrace-a-eu

POŘÍZKOVÁ, Hana. Analýza zahraniční zaměstnanosti v České republice: postavení cizinců na trhu práce a podmínky jejich ekonomické integrace. Praha: VÚPSV, 2008. ISBN 978-80-87007-83-9.

PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4748-4.

PRŮCHA, Jan. *Interkulturní komunikace*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3069-1.

RADA EVROPSKÉ UNIE. 2019. Migrační politika EU. *Europa EU* [online]. [cit. 2020-01-20]. Dostupné z: https://www.consilium.europa.eu/cs/policies/migratory-pressures/

RYTÍŘOVÁ, Lucie a Jana TEPPEROVÁ. *Mezinárodní zaměstnávání, vysílání a pronájem pracovníků: daň z příjmů a pojištění, mezinárodní smlouvy, pravidla EU, podrobné případové studie*. Olomouc: ANAG, 2012. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-732-4.

ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie osobnosti: obor v pohybu*. 6., rev. a dopl. vyd., V Grada Publishing 2. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3133-9.

VACKOVÁ, Jitka a Jana HORSKÁ. *Metody sociální práce s imigranty, azylanty a jejich dětmi: příručka pro pedagogy*. V Praze: Triton, 2008. ISBN 978-80-7387-044-7.

VELVYSLANECTVÍ UKRAJINY V ČESKÉ REPUBLICE. 2019. *Ukrajinci v českých zemích.* [online]. [cit. 10.7.2019]. Dostupné z: https://czechia.mfa.gov.ua/cs/ukraine-czechia/ukrainians-in-czechia

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1: Věkové skupiny zaměstnanců 39

Obr. 2: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců 40

Obr. 3: Délka zaměstnání v dané organizaci 40

Obr. 4: Zaškolení po nástupu 41

Obr. 5: Prohlubování kvalifikace 42

Obr. 6: Možnosti kariérního postupu 42

Obr. 7: Podporování vedoucím ke zvyšování kvalifikace 43

Obr. 8: Spokojenost s odměňováním 45

Obr. 9: Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami 45

Obr. 10: Spokojenost s odměňováním vzhledem ke schopnostem pracovníka ... 46

Obr. 11: Motivace k vyššímu výkonu 47

Obr. 12: Spokojenost s pracovním prostředím při výkonu práce 48

Obr. 13: Spokojenost se vztahy spolupracovníků na pracovišti 48

Obr. 14: Celková spokojenost v práci 49

Obr. 15: Spokojenost s pracovní dobou a směnností 51

Obr. 16: Celková spokojenost s pracovním prostředím 51

Obr. 17: Kvalita poskytovaných služeb na pracovišti 52

Obr. 18: Spokojenost s náročností vykonávané pozice 52

Obr. 19: Celková informovanost pro kvalitní výkon práce 54

Obr. 20: Splnění očekávaného výkonu 54

Obr. 21: Důsledné ale slušné vytýkání nedostatků 55

Obr. 22: Povzbuzování k lepším výkonům 55

Obr. 23: Důležitost a smysluplnost práce 57
Obr. 24: Celková spokojenost s organizací 57
Obr. 25: Rozhodnutí o opětovném výběru dané společnosti 58
Obr. 26: Doporučení společnosti 58

Seznam tabulek

Tab. 1 Analýza vzdělávání a rozvoje 44
Tab. 2: Analýza odměňování 47
Tab. 3: Analýza pracovních vztahů 50
Tab. 4: Analýza péče o zaměstnance 53
Tab. 5: Analýza informovanosti a komunikace 56
Tab. 6: Analýza celkové pracovní spokojenosti 59

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník..... 74

Příloha 2 Rozhovor 78

Příloha č. 1 Dotazník

DOTAZNÍK

Vážení zaměstnanci,

Chtěla bych Vás poprosit o vyplnění dotazníku, který slouží ke zjištění Vaší spokojenosti v práci. Získané údaje budou použity ke zpracování mé diplomové práce. Ujišťuji Vás, že dotazník je anonymní.

Oblast: VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ

Zakřížkujte pouze jednu odpověď v každém řádku	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
1. K výkonu své práce jsem byl po nástupu dostatečně zaškolen.				
2. V rámci mého pracovního místo je prohlubována má kvalifikace.				
3. Mám možnost kariérního postupu ve společnosti a vím jakým způsobem toho docílit.				
4. Můj vedoucí mě podporuje ve zvyšování kvalifikace.				

Oblast: ODMĚŇOVÁNÍ

Zakřížkujte pouze jednu odpověď v každém řádku	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
5. Odměňování je s ohledem na mé pracovní výkony spravedlivé.				
6. Jsem spokojen se zaměstnaneckými výhodami (benefity).				
7. Odměňování odpovídá mých schopnostem.				
8. K vyššímu výkonu jsem dostatečně motivován. (nadřízeným, pochvalami, bonusy)				

Oblast: PRACOVNÍ VZTAHY

Zakřížkujte pouze jednu odpověď v každém řádku	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
9. Jsem spokojen/á s pracovním prostředím při výkonu práce.				
10. Jsem spokojen/á se vztahy se spolupracovníky na pracovišti.				
11. V práci se cítím celkově dobře.				

Oblast: PÉČE O ZAMĚSTNANCE

Zakřížkujte pouze jednu odpověď v každém řádku	Spokojen(a)	Spíše spokojen(a)	Spíše nespokojen(a)	Nespokojen(a)
12. Pracovní doba a směnnost.				
13. Pracovní prostředí.				
14. Kvalita služeb poskytovaných na pracovišti. (toalety, šatna, kantýna)				
15. Náročnost vykonávané pozice.				

Oblast: INFORMOVANOST A KOMUNIKACE

Zakřížkujte pouze jednu odpověď v každém řádku	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
16. Mám dostatek informací pro kvalitní výkon své práce.				
17. Vím, jaká práce a v jaké kvalitě se ode mě očekává.				
18. Pokud udělám něco špatně, je mi to vytýkáno důsledně, ale slušně.				
19. Jsem povzbuzován k lepším výkonům.				

Oblast: CELKOVÁ PRACOVNÍ SPOKOJENOST

Zakřížkujte pouze jednu odpověď v každém řádku	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
16. Má práce je zajímaví a smysluplná.				
17. Jsem hrdý/á na organizaci, kde pracuji.				
18. Kdybych se mohl(a) znovu rozhodnout, vybral(a) byste si znovu tuto společnost.				
19. Doporučil(a) bych tuto společnost svým známým.				

Vaše pohlaví:

a. Muž

b. Žena

Věk:

a. 18-25

b. 26-35

c. 36-45

d. 46-55

e. 55 a více

Moje vzdělání:

a. Základní

b. Středoškolské

c. Vysokoškolské

V organizaci pracuji:

a. Méně než tři měsíce

b. Méně než jeden rok

c. Více než jeden ro

Příloha č. 2 Rozhovor s pracovnicí personálního oddělení

1. Mohla byste krátce představit společnost, kde pracujete?

Tato společnost je mezinárodní firmou vyrábějící komponenty do automobilů. Pobočka společnosti, kde pracuji já, má tři projekty: dveřní výplně do Mercedesu třídy G, palubní desky a schránky u spolujezdce. Tyto tři projekty jsou rozdílné v náročnosti, a proto nejšikovnější operátoři výroby pracují na dveřních výplních a ti méně šikovní jdou buď na palubní desky nebo na schránky pro spolujezdce.

2. Jaké jsou požadavky pro operátory výroby?

Vzdělání uchazečů na tuto pozici není požadováno žádné. Kvůli současné situaci na pracovním trhu jsou přijímání všichni, kteří se nebojí fyzicky náročnější práce a nemají problém s prací přesčas. Společnost se nachází v okresu Tábor v Jihočeském kraji. Ani daný okres ani daný kraj nemá dostatečný počet obyvatel, takže nemohou pokrýt počet požadovaných operátorů výroby (pozn. Tazatelky: kmenových zaměstnanců). Pro vyrovnání požadovaného počtu jsou využívány personální agentury, které nabízejí pracovníky z ciziny.

3. Jaké národnosti agenturní pracovníci nejčastěji jsou, za jakých podmínek nastupují a je možné, aby po zkušební době dostali pracovní smlouvu přímo s danou společností?

Mezi agenturními pracovníky se nejčastěji objevují Rumuni, Ukrajinci, Maďaři a Bulhaři. Ukrajinci přicházejí na tříměsíční víza, po kterých se musí na tři měsíce vrátit na Ukrajinu. Rumuni, Maďaři a Bulhaři jsou obyvatelé Evropské unie, proto mají neomezený pohyb po celé EU a mohou tedy ve společnosti zůstat neomezeně.

Všichni agenturní pracovníci nastupují do společnosti pod smlouvou s agenturou. Agentura má smluvní vztah se společností a podmínky spolupráce jsou srovnatelné s kmenovými zaměstnanci.

Přesun agenturního pracovníka pod kmen je ošetřen ve smluvím vztahu každé agentury se společností. Jednotlivé agentury mají rozdílné podmínky, jako například. výši provize za daného pracovníka, délka spolupráce s daným

agenturním pracovníkem ve společnosti, po které mu může být nabídnuta pracovní smlouva společnosti bez nároku na provizi pro agenturu atd.

4. Jaké možnosti povýšení má operátor výroby?

Ve společnosti je možnost povýšit na tzv. seniorního operátora výroby, kdy operátor výroby umí všechny operace na vykonávaném projektu. Díky této pozici dostává vyšší mzdu. Tato forma povýšení se příliš nevyužívá zejména kvůli fluktuaci zaměstnanců. Takový operátor musí práci vykonávat déle než rok. Další možností povýšení je na vyšší pozici jako například vedoucí směny (teamleader), ale tato cesta velice složitá. Na pozici teamleadera jsou ve většině případech dosazováni lidé, kteří přijdou na pohovor a již mají s danou pozicí zkušenosti. Školení vlastních teamleaderů ale není úplně běžnou součástí zaškolování operátorů výroby. Třetí možností povýšení je na pozici trenéra na jednotlivých projektech. Tato pozice je pro nejlepší operátory výroby. Trenér má vyšší mzdu než operátor, ale zároveň má zodpovědnost za jednotlivé vyráběné kusy. S tím souvisí daleko větší stres a obavy. Na tuto pozici jsou většinou dosazováni agenturní pracovníci, nejčastěji Rumuni nebo Ukrajinci, kteří jsou výborní operátoři a jsou schopni vést svůj tým, složený převážně z lidí stejné národnosti.

5. Vzdělávání a rozvoj operátorů výroby.

Vstupní školení agenturních pracovníků měla celé na starosti jedna moje kolegyně, také pracovnice personálního oddělení. Vstupní školení trvalo přibližně čtyři hodiny. Skládalo se ze čtyř částí, a to: Vstupní test zručnosti, představení společnosti, BOZP, Požární ochrana. Test zručnosti se vypracovával ihned na začátku školení. Bylo to zejména z důvodu neúspěšných jedinců, kteří ihned po nezdárném absolvování testu opustili školící centrum. Zkouška zručnosti se skládala nejen z úkolů testující zrak, ale také ze cvičení na zručnost, postřeh a představivost. Pokud někdo nesplnil minimální počet bodů, nebyl přijat do společnosti. Kmenoví operátoři procházeli stejným školením, akorát bylo rozložené do celého dne a test zručnosti se skládal již na pohovoru. Po absolvování vstupního školení byli pracovníci rozděleni do skupin podle projektu, ke kterému byli přiřazeni. Pro práci

na projektu dveřních výplní bylo potřeba, aby vybraní jedinci zůstali v tréninkovém centru. Ostatní byli odvedeni na výrobní linku, kde se jich ujal vedoucí směny

6. Větší část výroby tvoří cizinci. Jsou tito pracovníci motivováni k setrvání ve společnosti?

Agenturní pracovníci povyšují pouze na trenéry. Kvůli jazykové bariéře není ve většině případech možné povýšení na pozici teamleadera nebo operátora seniora. Pokud je některý cizinec schopný domluvit se v češtině, je v zájmu společnosti, aby byl převeden pod kmen. Problém ale nastává tehdy, což je všeobecný fakt, že mu nemůžeme nabídnout takovou mzdu, jakou dostává v agentuře. Již jsme měli s několika takovými cizinci pohovor, ale výše mzdy a zejména absence bonusů poskytnuté agenturou (ubytování zdarma nebo zdarma autobus pro dopravu do práce) jsme nebyli schopni nabídnout. Jelikož je většina cizinců z agentury, není v možnostech společnosti jednotlivé pracovníky motivovat zvyšováním platu nebo změnou pozice, protože na pozici trenéra se dostanou jen ti nejlepší. Většina cizinců nechce povyšovat, protože pokud neuspějí na pozici trenéra, nejsou opět operátory výroby, ale jsou vyhozeni.

Formou motivace pro agenturní pracovníky by měly být zvýhodněné ceny pokrmů v kantýně. Každá agentura má ovšem smlouvu s poskytovatelem stravovacích služeb v kantýně sama, a proto pracovníci z některých agentur tento benefit nedostávají. Dalším benefitem je pět dní dovolené navíc, které si ve většině případech agenturní pracovníci nevybrala (vyhozený cizinec odjel ihned po ukončení pracovního poměru zpět do domovské země). Agentura na vyplacení dovolené daného pracovníka ale nárok měla a naše společnost už nemohla nijak ovlivnit, jestli se vyplacené prostředky dostaly k danému pracovníkovi. Třetím benefitem byl příspěvek na dopravu, který využil i agenturní pracovník. Mezi další benefity patřil i příspěvek na penzijní připojištění po odpracovaných šesti měsících. Pro agenturního pracovníka, který pracoval ve společnosti déle než půl roku, nebyl tento benefit nijak zajímavý. Drtivá většina cizinců, kteří ve společnosti pracovali, nechtěli setrvat v České republice déle než po dobu zaměstnání.

Nejlepší formou motivace bylo sestavování týmu z konkrétních národností. Pokud měl cizinec v týmu pracovníky stejné národnosti, zjednodušila se vzájemná komunikace a práce tedy byla kvalitnější. Na druhou stranu to s sebou přinášelo i nevýhody, kdy kvůli jednotlivým odděleným skupinám cizinců, nebylo možné, aby se odlišné národnosti naučily spolu vycházet nebo komunikovat. S tím tedy souvisely i rasové problémy na pracovišti, které několikrát vedly i ke rvačce. Nejlepší možnou motivací pracovníků, pro kooperaci jednotlivých pracovníků různých národností, bylo jejich seznámení mimo pracovní prostředí. Jednou takovou aktivitou byl fotbalový turnaj pořádaný mou kolegyní, kde proti sobě hráli Češi, Rumuni, Ukrajinci, Maďaři, Nepálci a Srbové. Tato aktivita sice nebyla pod jménem společnosti, ale díky vysokému počtu zúčastněných už den po uskutečnění turnaje bylo vidět prolomení ledů mezi jednotlivými národnostmi. Těchto aktivit mělo být pořádáno daleko více. Vedoucí směn museli utvářet týmy z více národností, a to vedlo k

7. V přechozí otázce jsi zmínila poskytované bonusy agenturou. Jsou podmínky pro agenturní pracovníky stejné jako pro kmenové zaměstnance?

Jednotlivé agentury mají smluvní vztahy se společností, kde se agentury i společnost zavazují ke srovnatelným podmínkám. Z vlastní zkušenosti po rozhovorech s jednotlivými pracovníky ale vím, že tomu tak úplně není. Pro agenturní zaměstnance je to samozřejmě v jistých ohledech výhoda (jak již bylo zmíněno v předchozí otázce), ale z druhé strany nesrovnatelné podmínky přinášejí i řadu nevýhod. Například pokud jsou agenturní pracovníci odměněni mimořádnou prémií za výkon, jejich odměna je sice vyplacena agentuře, ale ve většině případech ji zaměstnanec nedostane. Již několikrát jsme si nechali ukázat výplatní pásky daných agenturních pracovníků, abychom zjistili nesrovnatelné podmínky. Výplatní pásky pracovníků obsahovaly vše, co si agentura naúčtovala, takže jsme s daným problémem neměli šanci něco udělat. Agenturním zaměstnancům byla vyplacena hodinová sazba daná agenturou, která obsahovala variabilní složku a odpracované hodiny. To vedlo k rozepřím mezi jednotlivými pracovníky jedné agentury. Ti, kteří pracovali tvrdě a snažili se, měli na konci měsíce stejnou výplatu jako ti, kteří do

práce přišli jen za účelem výdělku a odvedená práce byla nekvalitní. Dále pokud měl daný pracovník mimořádnou prémii, byla připočítána ve výplatní pásce navíc. Je to tedy pouze slovo daného pracovníka, který tvrdí, že odměnu nedostal a oproti tomu je to výplatní páska, kde má napsanou částku i se započítanou mimořádnou odměnou.

8. Ve výrobě došlo přes prázdniny 2019 k mnoha změnám, byl dosazen nový vedoucí projektu a s jednou agenturou, která zajišťovala přibližně 50 % operátorů výroby, byl rozvázán kontrakt. Mělo to nějaké následky?

Před těmito změnami se zejména kvůli zmíněné agentuře ve společnosti střídali noví lidé po třech měsících. Tato agentura měla totiž pracovníky z Ukrajiny pouze na tříměsíční víza. Její zaměstnanci pracovali převážně na dvanáctihodinové směny. Jelikož přibližně polovinu výroby tvořili tito lidé, výstupy fabriky byl nestálé. Právě proto byla tato agentura nahrazena jinou, která přiváděla cizince z Evropské unie a ti mohli zůstat ve společnosti déle. Nový vedoucí projektu (manažer výroby), který nahradil vedoucího projektu dveřních výplní, přinesl do společnosti stres a strach. Zní to možná přehnaně, ale doopravdy tomu tak bylo. Jeho první měsíce přinášely úspěch zejména kvůli sestavení směn na projektu dveří, což si připisoval za své, ale největší zásluhu na tom měla má kolegyně z personálního oddělení ve spolupráci s vedoucími jednotlivých směn. Nový vedoucí projektu, aby se zalíbil managementu, vytvářel na jednotlivé vedoucí směn velký tlak a požadoval přehnané výkony. Do konce roku byli vyhozeni nebo přesunuti všichni vedoucí směn dveřních panelů a manažer výroby zde dosadil jiné. S odchodem jednotlivých vedoucích směn odcházeli i operátoři výroby, kteří měli svou práci rádi zejména kvůli daným teamleaderům. Kvůli vysokým požadavkům na výrobu nebyl čas na dodržování zákonných pauz. Přestávky, které byly poskytnuté, byly hektické, a pracovníci nebyli schopni si ani na chvíli oddechnout. Proto také byli zaměstnanci velice nespokojeni, a to vedlo až k tomu, že i když byla změněna agentura, která přiváděla pracovníky z Evropské unie, fluktuace se ještě zvýšila. Mezi jednotlivými směnami na všech projektech se vytvořila nepřátelská atmosféra a chod celé fabriky byl několikrát ohrožen. Společnost, nejdříve postavená na Ukrajincích

s tříměsíčními vízy a poté na Rumunech s neomezeným pohybem po EU, která nemá dobrou pověst, v budoucnu nebude mít dostatečný počet dělníků, pokud se daní pracovníci nebudou chtít vrátit.

9. Co se Vám líbí na Vaši práci?

Komunikace s lidmi. Hledání různých cest k různým typům lidí. Od operátorů výroby až po management. Je to pro mě jistá forma výzvy.

10. Co se Vám naopak nelíbí?

Nelíbí se mi, že si vedení společnosti a management neváží lidské práce (té nekvalifikované), nelíbí se mi toxické prostředí jak v provozní hale, tak v rámci mezilidských vztahů. Za lékařskými prohlídkami se skrývá mnoho nemocných. Nakonec je ale každý zdravotně způsobilý. Lidé přicházejí do styku s izokyanáty, ničí si své zdraví. Dále se mi nelíbí plýtvání s finančními prostředky a celková nešetrnost k životnímu prostředí. Nelíbí se mi nestálost v souvislosti s fluktuací zaměstnanců. Nelíbí se mi, jak funguje interní protekce, nelíbí se mi prohnilé prostředí agentur, které v naprosté většině zneužívají systém a své zaměstnance. Nelíbí se mi toho opravdu hodně.

11. Je něco, co byste zde chtěla změnit?

Přestat se ohánět bezcennými benefity, které většina zaměstnanců ani nečerpá, protože je nezná. A něco pro ně udělat. Např. Ordinaci (i pro soukromé účely), zubaře, školku. Vánoční večírek, nebo alespoň minimální vánoční prémie. Polovina lidí v managementu nemá vůbec co dělat a spousta lidí se jen veze.

12. Myslíte si, že lidé v organizaci jsou spokojení?

Lidé ve společnosti spokojení nejsou, ale tak to je, bylo a bude. Lidé budou vždycky prskat. Věřím, že se pár spokojených najde.

13. Za poslední rok se tu vystřídalo spoustu lidí (jak ve vedení, tak na dělnických pozicích), co je hlavním důvodem a máte možnost to nějak ovlivnit?

Určitě stávající situace na trhu práce. Lidé si práce neváží. A automobilový průmysl není pro každého. V našich končinách (jižní Čechy) na tento průmysl nejsme ještě úplně připravení. Ovlivnit by se to samozřejmě dalo. Řekla bych, že je to hodně o penězích. Platy v automobilovém průmyslu v jiných regionech jsou vyšší, tam už to pochopili. U nás se platy srovnaly s průměrem. Peníze ale hýbou světem a motivují lidi. Toto je hodně znát v případě kvalifikované práce např. U elektro profesí. Proč by někdo dělal v nepřetržitém provozu, když za jednu směnu mnohdy dostane víc? Zkrátka špatně nastavené struktury. To je velká nevýhoda korporátů obecně.

14. Co myslíte, že je důvodem fluktuace agenturních pracovníků?

Fluktuace agenturních zaměstnanců je do jisté míry způsobená nevhodně nastavenými smluvními podmínkami. Příklad: Veškeré náklady spojené s pracovnělékařskými službami hradí společnost. Kdyby je měla hradit agentura, lépe by si rozmyslela, jaké zaměstnance umístí a možná by se je snažila i více motivovat. Nemyslím, že v současné době agenturní zaměstnanci fluktuují více než kmenoví zaměstnance, jen je jich více a je to více patrné. Zároveň prostředí agentur je mimořádně prohnilé.

15. Jaké nástroje používá HR oddělení pro motivaci zaměstnanců?

Benefity nefungují. Dnes už nikoho neohromíte zavodním stravováním, ani týdnem dovolené navíc. Mně osobně se vždy vyplatilo s lidmi mluvit, vyslechnout je. Snažit se pomoct. To je asi nejsilnější nastroj HR.

16. Je něco (ohledně motivace) co se dá změnit, udělat jinak?

Změnit se dá leccos. Hlavně přístup k zaměstnancům přímé a nepřímé výroby. Přístup by měl být stejný jak ze strany managementu, tak ze strany nadřízených. Bez ohledu na národnost. Samozřejmě současná situace na trhu práce nahrává i zaměstnancům a jejich ne vždy příliš korektnímu jednání. Taková věc by měla být,

pokud možno zjištěna během náboru. Současná situace je taková, že pokyn zní celkem jasně, nabírejte operátory ať to stojí, co to stojí.

17. Kde vidíte tuto firmu za 5 let, 10 let?

Jak bude firma vypadat za 5 nebo 10 let záleží na situaci na trhu práce. Již v současné době, se tak jako většina společností potýkáme s výrazným nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců. A od práce kvalifikovaných zaměstnanců se odvíjí i kvalita odvedené práce. Vzhledem ke standardům a požadované kvalitě vyráběných dílů budoucnost firmy vidím spíše skepticky. Dost možná se projekty zaměří na jiného zákazníka. Procesy výroby jsou stále ve fázi nastavování, Ale vzhledem k předmětnému odvětví tento proces nikdy nebude zcela u konce. Vzhledem k fluktuaci předpokládám, že bude docházet k neustále reorganizaci výroby a výrobních strategií. Současná situace firmy je do jisté míry stabilizovaná, ale potýká se s nedostatkem pracovní síly.

18. Na závěr ještě něco, co byste chtěla říct k současné situaci?

Vše, co jsem chtěla říct, jsem řekla, takže bych pouze na závěr apelovala na zpřísnění podmínek pro agentury, dodržování zákoníku práce a změnu chování lidí v managementu. Takové věci ale nedokážu ze své pozice ovlivnit.

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	**Bc. Magdaléna Slabová**		
STUDIJNÍ OBOR	**6208T139 Globální podnikání a marketing**		
NÁZEV PRÁCE	**Faktory ovlivňující motivaci pracovníků cizinců v nadnárodní společnosti**		
VEDOUCÍ PRÁCE	**Mgr. Eva Švejdarová M.A., Ph.D.**		
KATEDRA	**KMM – Katedra managementu a marketingu**	**ROK ODEVZDÁNÍ**	**2020**

POČET STRAN	**85**
POČET OBRÁZKŮ	**26**
POČET TABULEK	**6**
POČET PŘÍLOH	**2**

STRUČNÝ POPIS	Tato diplomová práce je věnována motivaci cizinců, a to jako zaměstnanců v nadnárodní společnosti a dále faktorům této motivace. Fluktuace zaměstnanců cizinců se v posledních letech díky globalizaci stále zvyšuje. Fluktuace zaměstnanců je obecně velkým problémem. V teoretické části práce je nejprve stručně představena celosvětová migrace, její příčiny a statistiky. Poté je představena také pracovní migrace, a to včetně jejích typů nebo trendů. Následující kapitola je věnována specifikům interkulturní komunikace a možnostem začleňování migrantů. V praktické části práce je nejprve uskutečněn rozhovor s pracovnicí na personálním oddělení vybrané firmy a posléze provedeno dotazníkové šetření. Jednou z hlavních kapitol této části práce je prezentace chyb, kterých se daná firma ve zkoumané oblasti dopouští. Cílem práce je ukázat zaměstnavateli možnosti změn pracovních procesů, které povedou k nižší fluktuaci cizinců, a také ukázat možnosti motivace pracovníků cizinců.
KLÍČOVÁ SLOVA	**Motivace, fluktuace, cizinci, zaměstnanci, migrace, interkulturní komunikace**

ANNOTATION

AUTHOR	**Bc. Magdalena Slabova**		
FIELD	**6208T139 Marketing Management in the Global Environment**		
THESIS TITLE	**Factors influencing the motivation of foreign workers in a multinational company**		
SUPERVISOR	**Mgr. Eva Svejdarova M.A., Ph.D.**		
DEPARTMENT	**KMM - Department of Management and Marketing**	**YEAR**	**2020**

NUMBER OF PAGES	**85**
NUMBER OF PICTURES	**26**
NUMBER OF TABLES	**6**
NUMBER OF APPENDICES	**2**

SUMMARY	This diploma thesis is devoted to the motivation of foreigners, as employees in a multinational company and the factors of this motivation. The turnover of foreign employees has been increasing in recent years due to globalization. Employee turnover is generally a big problem. The theoretical part of the thesis first briefly introduces global migration, its causes and statistics. Then labor migration is also introduced, including its types or trends. The following chapter is devoted to the specifics of intercultural communication and the possibilities of integrating migrants. In the practical part of the work, there is first an interview with an employee on the personnel department of the selected company and then a questionnaire survey. One of the main chapters of this part of the work is the presentation of the mistakes that the company makes in the researched area. The aim of the work is to show the employer the possibilities of changes in work processes that will lead to lower turnover of foreigners, and also to show the possibilities of motivation of foreign workers
KEY WORDS	**Motivation, turnover, foreigners, employees, migration, intercultural communication**