

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

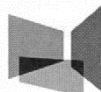
Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

Integrace cizinců ze třetích zemí ve vybraném podniku Bakalářská práce

Andrea MARTINOVÁ

Vedoucí práce: PhDr. Alemayehu Kumsa, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Andrea Martinová**

Studijní program: Ekonomika a management

Obor: Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

Název tématu: **Integrace cizinců ze třetích zemí ve vybraném podniku**

Cíl: Bakalářská práce se zabývá tématem zaměstnávání cizinců ze třetích zemí v České republice. V práci budou shrnuty dosavadní teoretické poznatky autorů zabývajících se migrací, zaměstnáváním cizinců ze třetích zemí a možnostmi jejich integrace. Cílem praktické části bakalářské práce je analyzovat stávající proces integrace skupin cizinců ze třetích zemí ve vybraném podniku. Výsledkem práce bude doporučení pro případné zlepšení procesu na základě stanovení jeho silných a slabých stránek.

Rámcový obsah:

1. Úvod – formulace a vymezení cíle
2. Migrace, zaměstnávání cizinců ze třetích zemí
3. Sociální integrace cizinců
4. Interkulturní rozdíly
5. Praktická část – integrace cizinců ze třetích zemí ve vybraném podniku
6. Závěr a doporučení

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. KOLDINSKÁ, K. – SCHEU, H. – ŠTEFKO, M. *Sociální integrace cizinců*. Praha: Auditorium, 2016. 352 s. ISBN 978-80-87284-60-5.
2. ČIŽINSKÝ, P. a kol. *Cizinecké právo*. Praha: Linde, 2012. 373 s. ISBN 978-80-7201-887-1.
3. SKŘEJPEK, M. – BĚLOVSKÝ, P. – STLOUKALOVÁ, K. *Cizinci, hranice a integrace v dějinách*. Praha: Auditorium, 2016. 256 s. ISBN 978-80-87284-62-9.
4. ŠIMEK, M. *Podpora zaměstnatelnosti znevýhodněných skupin obyvatel v České republice : Nové přístupy a jejich efekty*. Brno: Institut vzdělávání SOKRATES, 2010. 144 s. ISBN 978-80-86572-66-6.
5. VAVREJNOVÁ, M. *Migrace obyvatelstva jako faktor ekonomického rozvoje.: Zvláště v oblasti Evropské unie a České republiky. Studie 5/2011*. 1. vyd. Praha: Hlávko nadání Praha, 2011. ISBN 978-80-86729-66-4.
6. TRBOLA, R. – RÁKOCZYOVÁ, M. *Institucionální podmínky sociální integrace cizinců v ČR. I., Integrovaná politika*. Brno: Barrister & Principal, 2011. 181 s. ISBN 978-80-87474-19-8.
7. TRBOLA, R. – RÁKOCZYOVÁ, M. *Institucionální podmínky sociální integrace cizinců v ČR. II., Role zaměstnání a vybraných institucí v procesu integrace*. Brno: Barrister & Principal, 2011. 186 s. ISBN 978-80-87474-20-4.
8. MENZ, G. – CAVIEDES, A. *Labour Migration in Europe*. PALGRAVE MACMILLAN, 2010. 264 s. ISBN 978-1-349-32458-3.

Datum zadání bakalářské práce: únor 2019

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2019


PhDr. Alemayehu Kumsa, Ph.D.
Vedoucí práce

L. S.


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


Mgr. Petr Šulc
Prorektor ŠAVŠ


Andrea Martinová
Autorka práce

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídila vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí OS.17.09 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědoma, že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

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, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém 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

Obsah

Úvod.....	6
1 Cizinci na území České republiky.....	9
1.1 Definice pojmu cizinec.....	9
1.2 Migrace	10
1.3 Cizinci ze třetích zemí na trhu práce v ČR	12
2 Integrace pracovníků	15
2.1 Řízení lidských zdrojů a jeho vliv na integraci pracovníků.....	15
2.2 Integrace pracovníka.....	17
2.3 Proces adaptace pracovníka.....	18
2.4 Bariéry integrace cizinců	20
3 Praktická část	24
3.1 Současné tendence imigrace v České republice.....	24
3.2 Cizinci na trhu práce v ČR.....	27
3.3 Organizace XY	29
3.4 Pracovní možnosti cizinců v organizaci XY	30
3.5 Proces integrace cizinců v organizaci XY.....	37
3.6 Analýza procesu integrace vybrané skupiny	45
Závěr	56
Seznam literatury	58
Seznam obrázků a tabulek.....	63

Seznam použitých zkratk a symbolů

BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CIA	Central intelligence agency
CPIC	Centrum na podporu integrace cizinců
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EU	Evropská unie
GDPR	General Data Protecting Regulation
HR	Human Resources
IT	informační technologie
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MVČR	Ministerstvo vnitra České republiky
OAMP	odbor azylové a migrační politiky
RD	režijní dělník
SSSR	Svaz sovětských socialistických republik
SUZ MV	Správa uprchlických zařízení Ministerstva vnitra České republiky
SWOT	strengths, weaknesses, opportunities and threats
THZ	technickohospodářský zaměstnanec
VD	výrobní dělník

Úvod

Předmětem této bakalářské práce je téma migrace, zaměstnávání a integrace cizinců ze třetích zemí v rámci České republiky. Konkrétně se práce zaměřuje na zkoumání procesu integrace cizinců ze třetích zemí ve vybraném podniku XY. V současné době se jedná o aktuální téma, které je předmětem diskuzí napříč všemi vrstvami nejen české, ale i evropské společnosti, a to jak v odborných kruzích, tak v rámci široké veřejnosti. Problematikou integrace cizinců se nezabývají pouze konkrétní podniky, nýbrž je řešena i na úrovni států a jejich seskupení. V České republice je migrační a integrační politika ovlivněna rozhodnutími, učiněnými na úrovni Evropské unie.

Integrace cizinců nabývá v současné společnosti na významu ze dvou hlavních důvodů. Prvním důvodem je aktuální situace na českém, potažmo i evropském trhu práce, která se vyznačuje nízkou mírou nezaměstnanosti, tedy převisem volných pracovních míst a nedostatkem pracovní síly. Tento problém je způsoben nepříznivým demografickým vývojem populace České republiky, projevujícím se stárnutím populace a snižováním podílu práceschopného obyvatelstva v produktivním věku. Druhým důvodem je zvyšující se příliv migrantů z ekonomicky slabších oblastí do evropských zemí. Na první pohled by příchod nových migrantů mohl zajistit vyřešení problému nedostatku pracovní síly. Velká část ze skupiny nově přichozích osob se ovšem obvykle vyznačuje nízkou mírou kvalifikace, neznalostí jazyka a evropské kultury, a tedy horší uplatnitelností na trhu práce. Pro společnost tedy příchod nových migrantů nemusí být jednoduchým vyřešením problému nedostatku pracovníků.

Tato bakalářská práce si s ohledem na zvolené téma klade za cíl vysvětlení použitých odborných pojmů, shrnutí základních poznatků a aktuálních informací z oblasti zaměstnávání cizinců ze třetích zemí v České republice. Konkrétním cílem práce je posoudit proces integrace vybrané skupiny cizinců ze třetí země probíhající v podniku XY, odhalit a specifikovat jeho silné a slabé stránky a na základě provedené SWOT analýzy a jejího vyhodnocení formulovat doporučení pro zlepšení tohoto procesu.

Práce je členěna do tří hlavních kapitol.

První kapitola se obecně zabývá cizinci, kteří pobývají na území České republiky. Pro správné porozumění pojmům cizinec a cizinec ze třetích zemí, jak jsou užity v této bakalářské práci, první podkapitola definuje tyto pojmy. Druhá podkapitola se zabývá důvody pro pobyt cizinců na území České republiky. V této části bakalářské práce je migrace rozdělena dle kritérií legálnosti, délky pobytu a důvodů, které k migraci cizince vedly. V závěru této podkapitoly je stručně shrnuta migrace v České republice. Třetí podkapitola je zaměřena na možnosti cizinců zapojit se na tuzemský trh práce. Reflektuje tak ekonomický důvod migrace jako jeden z nejvýznamnějších důvodů migrace cizinců v dnešní době. Pojednává o mezerách na trhu práce, přístupech cizinců na trh práce a povinnostech, které musejí cizinci splnit, aby se mohli zapojit do pracovní činnosti v České republice.

Druhá kapitola této bakalářské práce je zaměřena na integraci cizinců do společnosti v rámci podniku i České republiky. V rámci podniku je základním subjektem, který integraci pracovníků ovlivňuje, orgán řízení lidských zdrojů spolu s liniovým managementem. První podkapitola se proto zabývá řízením lidských zdrojů, jeho vlivem na integraci prostřednictvím personálních činností a dále strategiemi a politikou řízení lidských zdrojů jako předpokladem pro formování firemní kultury. Pro úspěšnou integraci pracovníků do nového prostředí používají podniky adaptační programy. Druhá podkapitola definuje pojem integrace, pojem adaptace a její cíle, zabývá se vlivem formální a neformální adaptace a dále poukazuje na determinanty úspěšnosti adaptace pracovníků. Třetí podkapitola následně již konkrétně popisuje integraci pracovníka v podniku prostřednictvím adaptačního procesu. Proces adaptace pracovníka je rozdělen dle celo-organizační orientace, útvárové orientace a orientace na konkrétní pracovní místo. Celo-organizační orientace je přitom blíže zaměřena na aktuální problematiku známou pod názvem GDPR. Následující podkapitola je věnována specifickým překážkám integrace cizinců v podniku i České republice. Tyto překážky jsou představeny na základě národních a podnikových kultur. V závěru této podkapitoly je stručně nastíněn rámec podpory integrace cizinců v České republice.

Třetí kapitola je praktickou částí této bakalářské práce. Je rozdělena do šesti podkapitol. První dvě podkapitoly se zabývají současnou situací a tendencemi imigrace v České republice. Následující podkapitoly (3.3 – 3.6) jsou již věnovány

zkoumání konkrétní organizace (podniku XY). Nejprve se práce v podkapitole 3.3 zabývá charakteristikou vybraného podniku. V podkapitole 3.4 jsou shrnuty pracovní možnosti a nabídky pro cizince ze třetích zemí v rámci daného podniku. Podkapitola 3.5 popisuje stávající proces integrace vybrané skupiny cizinců ze třetích zemí v podniku XY. Poslední podkapitola obsahuje empirický výzkum a jeho výstupy.

1 Cizinci na území České republiky

Již od počátku lidské existence dochází ke stěhování, tedy migraci jednotlivců, skupin osob i celých národů. Při pohledu do historie zjistíme, že v průběhu let se rozsah migrace postupně zvyšoval, zejména s možností lidí překročit větší vzdálenosti. Důvody, kvůli kterým lidé opouštěli své domovy a přesouvali se na nová území, procházely v průběhu věků rovněž vývojem. Od prvotního důvodu – hledání potravy, přes snahu získat moc až po současnost, kdy nejčastější příčinou migrace jsou důvody ekonomické. S ohledem na dopady migrace do všech oblastí života společnosti, a to zejména na politiku, sociologii a ekonomii, se v posledních letech cizinci a migrace dostávají do popředí zájmů států i jejich soustav. Jinak tomu není ani v Evropské unii (Menz a Caviedes, 2010). Abychom se problematikou cizinců mohli zabývat, je nutné si nejprve pojem cizince definovat.

1.1 Definice pojmu cizinec

Pojem cizinec je těžké ohraničit, jelikož se nejedná o pojem s jedinečným významem. Naopak je tento pojem spjat s individuálním vnímáním hranic jednotlivce. Hranice v tomto případě mohou mít nejen geografický, ale i filozofický či psychologický význam. Označení cizinec může být použito ve spojitosti se subjektivním pocitem jedince, který v závislosti na délce kontaktu prochází vývojem. Cizincem tak může být osoba, která nám není dostatečně známá, „jedná se pouze o vnitřní pocit jedince, byť právní realita může být zcela jiná“ (Skřejpek, 2016, str. 8).

Běžnější a pro tuto práci relevantní je ovšem vnímání pojmu cizinec ve spojitosti s geografickými hranicemi. V odborné literatuře se dočteme, že „nejčastějším pohledem na hranice je jejich vnímání jako hranice státní či jako hranice jiného územního celku“ (Šejdl, 2016, str. 88). Ty zastávají významnou roli ve vývoji společnosti, v průběhu věků se vytvářejí, rozpínají, smršťují nebo se od nich dokonce upouští. V dnešní době tomu není jinak, „hranice se zeslabují a někdy (alespoň v rámci Evropy) jako by vůbec mizely“ (Skřejpek, 2016, str. 11).

Definice pojmu cizinec je významná zejména s ohledem na práva a povinnosti, které jsou těmto osobám udělena. Jedná se zejména o práva pohybu, pobytu a možnosti vykonávat práci. „Do roku 1849 neexistovala jednotná právní úprava pobytu fyzických osob na území českých zemí. Za cizince byla považována každá

fyzická osoba, která nepříslušela do nějaké obce“ (Pokorná, 2016, str. 204). V dnešní době je pobyt cizinců částečně monitorován a podléhá zákonné úpravě nejen jednotlivých států, nýbrž i právní úpravě Evropské unie a mezinárodních smluv. Pojem cizinec lze pro právní úpravu definovat jako osobu, která není občanem sledovaného státu. Pojem takto interpretovaný zahrnuje nejen občany ostatních členských států Evropské unie a občany třetích zemí, ale pod pojem spadají i osoby bez státního občanství.

Pojem občan třetích zemí vychází z pojmu cizinec a představuje konkrétní celistvou skupinu osob. „Termín občané třetích zemí, označuje takové osoby, jež nejsou občany žádného ze států Evropské unie, ani Norska, Lichtenštejnska, Islandu či Švýcarska“ (Koldinská, 2016, str. 13). Občané třetích zemí podléhají společným pravidlům migrace po Evropské unii bez ohledu na rozdílné státní občanství. Konkrétní podmínky pro pobyt občanů třetích států na území jednotlivých států EU jsou dále upraveny v rámci legislativy dané země. V České republice je tato problematika upravena zákonem č. 326/1999 Sb. – Zákon o pobytu cizinců na území České republiky a o změně některých zákonů, v aktuálním znění, který stanoví konkrétní podmínky pro legální pobyt cizinců ze třetích zemí na území České republiky a s tím spojené povinnosti této skupiny osob. „Legální pobyt je přitom základní podmínkou k tomu, aby občan třetího státu nepropadl pomyslnou sociální sítí a aby mohlo být započato s jeho sociální integrací ve společnosti“ (Koldinská, 2016, str. 13). Pro účely této bakalářské práce budou za cizince ze třetích zemí označováni občané třetích zemí dle definice Koldinské s legálním pobytem na území České republiky.

1.2 Migrace

Pojem migrace lze definovat jako přesun osob či jejich skupin přes vnitrostátní nebo mezinárodní hranice. Přičemž migrace má dvě strany, lze ji rozdělit na emigraci (přesun z území) a imigraci (přistěhovalectví). Přičemž platí, že „každý imigrant je současně emigrantem“ (Vavrejšnová, 2011). Vzhledem k tématu bakalářské práce se dále zaměřuji na mezinárodní imigraci cizinců ze třetích zemí. Tu lze rozdělit dle různých hledisek. Dle oprávněnosti vstupu a pobytu na území lze mezinárodní migraci rozdělit na legální a nelegální. Nelegální migraci nelze účinně sledovat a není tedy zařazena do výzkumů o migraci.

Legální migraci sledujeme a rozdělujeme podle délky pobytu na konkrétním území (tedy na území konkrétního státu) na (Čižinský, 2012):

- krátkodobý pobyt – maximální délka pobytu je 90 dní,
- dlouhodobý pobyt – délka pobytu nad 90 dní,
- trvalý pobyt.

Druh pobytu přitom zakládá různá práva a povinnosti pro imigranty. Těmito právy jsou například právo pobývat na území konkrétního státu, právo vykonávat závislou práci či provozovat živnost, právo účasti na sociálním systému tohoto státu, právo na přístup ke vzdělání atd. (Trbola a Rákoczyová, 2011). V neposlední řadě lze imigraci rozdělit dle příčin, které k jejímu započetí vedly, a to na dobrovolnou a nedobrovolnou. Nedobrovolná migrace je způsobena nehostinnými podmínkami v zemi původního pobytu. Tyto nehostinné podmínky mohou mít více příčin vzniku. Mohou být způsobeny a ovlivněny lidským chováním, ať už je to politická situace (válečný ozbrojený konflikt) nebo například špatná hospodářská situace dané země a nefunkční sociální záchranná síť. V mnoha případech jsou ovšem lidé nuceni opustit své domovy z důvodů, které nemohl člověk bezprostředně ovlivnit. Takovými důvody jsou důsledky přírodních katastrof.

Důvodů k dobrovolné migraci může být podstatně více. Motivací k dobrovolné migraci je například snaha o získání zaměstnání, studium na prestižních vysokých školách, sloučení rodin, následování partnera, touha po změně či dobrodružství atd. V historii byla migrace nejvíce ovlivněna politickou a ekonomickou situací států. Tato migrace se týkala také občanů České republiky v minulosti, například v období II. světové války a po ní.

„Česká republika přes svou poměrně malou rozlohu a počet obyvatel se nevyhnula řešení složitých otázek migračních proudů obyvatelstva, jak v minulosti, tak v současné době“ (Vavrejnová, 2011, str. 47). „V dlouhodobém historickém pohledu bylo území dnešního Česka až do začátku 19. století imigrační oblastí. Jednalo se převážně o typ kolonizační migrace z oblasti západní Evropy“ (Drbohlav, 2010, str. 18). Z kvantitativního hlediska lze považovat za nejvýznamnější příklad migrace v Čechách přesídlování německého obyvatelstva po druhé světové válce (Vavrejnová, 2011). V dnešní době jsou důvody migrace spíše ekonomické – čeští občané odcházejí za vidinou lepších výdělků či studia na prestižních univerzitách

zejména do zemí západní Evropy, naopak do Čech míří lidé z hospodářsky méně rozvinutých zemí. Tématu imigrace cizinců do České republiky během posledních několika let se více věnuji v kapitole 3.1 praktické části této bakalářské práce.

1.3 Cizinci ze třetích zemí na trhu práce v ČR

Hlavním důvodem pro migraci cizinců ze třetích zemí je v dnešní době snaha o získání lepších životních podmínek. „Ty jsou vyjádřeny v cílových zemích migrantů především vyšší mzdovou úrovní, umožňující vyšší spotřebu a vyšší úspory (které jsou ve velké míře převáděny do zemí původu zbytkům rodin), ale také lepší sociální zabezpečení, zejména v dosavadním evropském typu sociálních států“ (Vavrejnová, 2011, str. 7). Pracovní zapojení imigrantů tak představuje jeden z hlavních sledovaných ukazatelů migrace. Dle tvrzení Drbohlava (2010) podloženém statistickými šetřeními jiných autorů nepředstavují cizinci pro české občany na tuzemském trhu práce konkurenci, ale častěji zaplňují mezery tuzemské nabídky pracovních sil. V odborné literatuře se dočteme, že na českém pracovním trhu lze vysledovat dvě diametrálně odlišné skupiny prací, které představují mezery tuzemské pracovní síly. Přejít mezi těmito skupinami prací je pro pracovníky zpravidla komplikovaný (Šimek, 2010).

Zprvce se jedná o skupinu prací, které jsou charakteristické horšími pracovními podmínkami (Rákoczyová, 2011). Jedná se zejména o práce s nižším mzdovým ohodnocením, které ovšem cizinci vnímají pozitivně v kontextu s hladinou mzdového ohodnocení v jejich zemi původu (zpravidla méně hospodářsky rozvinutá země), dále horším sociálním statutem, hrozbou ztráty zaměstnání nebo práce s nižší kvalifikační náročností. „V průměru 35 % imigrantů s vysokoškolským vzděláním pracuje v profesích, kde tak vysokého vzdělání není třeba, částečně i proto, že mnoho zemí neuznává zahraniční diplomy“ (Koldinská, 2016, str. 16). Tyto pracovní pozice jsou rovněž charakteristické vysokým podílem manuální práce.

Druhou mezeru představují vysoce odborné pozice s velkou mírou specializace (Rákoczyová, 2011). Tyto pozice je nutné obsazovat vysoce kvalifikovanou pracovní sílou a jelikož se zpravidla jedná o klíčové pracovní pozice v podniku, jsou zaměstnavatelé nuceni tyto pozice obsadit. „Nedostatek těchto pracovníků, a současně jejich význam pro konkurenceschopnost, vede zaměstnavatele

v „globální soutěži o mozky“ k vytváření atraktivních pracovních podmínek“ (Rákoczyová, 2011, str. 11).

Ačkoliv mají cizinci na trhu práce rovná práva a povinnosti vyplývající ze zásady rovného zacházení a zákazu diskriminace (nestanoví-li zákon výslovně jinak), jsou možnosti cizinců ze třetích zemí zapojit se do pracovní činnosti omezeny rozsahem jejich oprávnění na základě typu pobytu. Cizinci, kteří na území České republiky získali povolení trvalého pobytu, mají na trhu práce stejné postavení jako občané České republiky. Oproti tomu cizinci pobývajcí na území České republiky na základě dlouhodobého a krátkodobého pobytu mají přístup na trh práce omezený (Čížinský, 2011).

Cizinci mají stejně jako občané České republiky možnost zapojit se do pracovní činnosti na základě tří základních kategorií (pokud jsou k výkonu této činnosti oprávněni na základě splnění zákonných povinností). Jsou jimi:

- závislá činnost,
- samostatná výdělečná činnost,
- dočasné přidělení prostřednictvím agentury práce.

Pro výkon závislé činnosti a pracovní činnosti prostřednictvím dočasného přidělení jsou cizinci (kromě cizinců s trvalým pobytem) povinni získat povolení k zaměstnání. Zákon o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb. stanovuje skupiny cizinců, které jsou z této povinnosti vyloučeni, mj. cizinci, kteří se na území ČR soustavně připravují na budoucí povolání nebo cizinci s povolením k dlouhodobému pobytu za účelem společného soužití rodiny.

Pro výkon samostatné výdělečné činnosti jsou cizinci stejně jako občané České republiky povinni získat oprávnění k jejímu výkonu. Toto povolení je v dnešní době podloženo výpisem z živnostenského rejstříku (dříve bylo podloženo živnostenským listem). Aby mohli cizinci získat živnostenské oprávnění, musejí mít dlouhodobé povolení k pobytu v České republice. „Celý proces získání živnostenského oprávnění je pro cizince o něco složitější než pro obyvatele ČR“ (ABC Podnikání, 2018). Tento rozdíl je dán zejména rozsahem dokumentů, které musejí cizinci k získání živnostenského oprávnění doložit.

Cizinci, kteří mají zájem vykonávat pracovní činnost v České republice, musí kromě zvládnutí všech překážek spojených se zvýšenou administrativní zátěží čelit i neznámému prostředí. V mnoha případech nejde pouze o překonání jazykové bariéry, ale o kompletní zvládnutí změny a adaptace na nové životní a pracovní podmínky. Má-li být tento proces pro cizí pracovníky úspěšný, je nezbytné, aby se podniky zabývaly jejich integrací. Podrobněji se touto tematikou zabývám v kapitole 2.4 této práce.

2 Integrace pracovníků

Úspěšné fungování jakéhokoli podniku či instituce se neobejde bez zajištění dostatečné pracovní síly. Na pracovním trhu lze vysledovat snahu podniků zajistit svou potřebu pracovníků primárně ze zdrojů dané oblasti, ať už tím míníme město, územní správní celek (kraj) či zemi. Z důvodu nedostatku pracovních sil v určitých profesích, ale i odvětvích, spatřujeme v současné době snahu podniků zajistit si chybějící pracovní sílu náborem pracovníků z jiných zemí – tedy cizinců. Ovšem zůstává podstatnou otázkou a potenciálním problémem, zda podniky cizince pouze najmou na výkon práce, nebo zda se zabývají i jejich integrací do společnosti. Integrace pracovníků přitom představuje základní podmínku pro zajištění spokojených pracovníků schopných vykovávat pracovní činnost a zastávat svou roli ve společnosti. Integrace cizích pracovníků je základním předpokladem pro eliminaci jejich nespokojenosti na pracovišti, předcházení případným nedorozuměním a sporům mezi kolegy, které mohou ve svém důsledku vyústit až v jejich odchod ze zaměstnání. Problematika integrace pracovníků je v podnicích a institucích řešena v rámci oboru řízení lidských zdrojů.

2.1 Řízení lidských zdrojů a jeho vliv na integraci pracovníků

Obor řízení lidských zdrojů (dříve personální řízení) vznikl jako součást obecného managementu, ovšem obor se kromě managementu prolíná i s dalšími vědními obory, například s psychologií, sociologií, právem, ekonomii atd. V odborné literatuře se dočteme, že počáteční orientace podniků na řízení lidských zdrojů je spojována s nástupem technologické revoluce a nutností zvýšení produktivity za účelem přežití podniků během hospodářské krize (Vojtovič, 2011). Rozdíl mezi tehdejší a současným vnímáním řízení lidských zdrojů lze demonstrovat Armstrongovou definicí pojmu. Řízení lidských zdrojů dle něj představuje „strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí“ (Armstrong, 2007, str. 27). Posun je dán rozdílným pohledem na lidskou pracovní sílu (Koubek, 2003) a přeorientováním řízení na dlouhodobé horizonty (Dvořáková, 2012). Pracovní síla představuje pro organizace nejdůležitější výrobní vstup (Koubek, 2003) a za cíl řízení lidských zdrojů se považuje získání a udržení „potřebné kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly“ (Armstrong, 2007, str. 31). Lze souhlasit s autory, že kvalifikovaná pracovní síla představuje

jedno z nejvýznamnějších bohatství podniku a hlavní konkurenční výhodu. Z tohoto důvodu vyplývá, že zajištění dostatečné integrace pracovníků, které může vést k udržení kvalifikované pracovní síly, by mělo zastávat významnou pozici v řízení lidských zdrojů. Samotná integrace pracovníků neprobíhá izolovaně, nýbrž se prolíná různými personálními činnostmi podniku.

„Zařazení pracovníků a jejich integrace (nebo také orientace, adaptace) je závěrem výběrového procesu a začátkem pracovního procesu“ (Vajner, 2007, str. 93). Proces integrace je zahájen již před nástupem pracovníka do zaměstnání. Je součástí výběru a přijímání a následně je provázán s rozmísťováním, vzděláváním, rozvojem, personálními vztahy a s péčí o pracovníky. Všechny personální činnosti, které v podniku probíhají, by přitom měly být v souladu s personálními strategiemi podniku a jeho politikou řízení lidských zdrojů.

„Personální strategie (strategie řízení lidských zdrojů) pak může být vnímána jako soubor dlouhodobých a střednědobých plánů, přístupů a hodnot, které vedou k naplnění personálních cílů a naplnění personální vize podniku“ (Hán, 2013, str. 11). Personální strategie přitom v podniku nevznikají izolovaně, nýbrž vycházejí z obchodních strategií podniku a jeho dlouhodobých i krátkodobých cílů. Dle Koubka (2003) jsou však personální strategie klíčové, jelikož se zabývají pracovníky, tj. nejvýznamnějším výrobním vstupem. Praktická tvorba personálních strategií je ovšem problematická, jelikož obchodní strategie podniku mohou být podporovány různými personálními strategiemi (Evans, Pucik a Björkman, 2011). Ve většině případů nelze identifikovat pouze jednu z nich jako jedinou správnou (Armstrong, 2007).

„Politika lidských zdrojů čili personální politika jsou stabilní pravidla přístupu k řízení lidí, která hodlá organizace uplatňovat“ (Armstrong, 2007, str. 141). Pro důvěryhodnost podniku je důležité, aby strategie lidských zdrojů i politika lidských zdrojů vycházely ze stejných podnikových hodnot a aby byly tyto strategie a politiky uplatňovány během všech personálních činností. V takovémto případě budou činnosti podniku formovat a upevňovat firemní kulturu. Neshoda mezi prezentovanými hodnotami podniku a jeho činnostmi vedla k oslabení firemní kultury a nedůvěry u pracovníků i ostatních subjektů. Firemní kultura má přitom významný vliv na integraci pracovníků.

2.2 Integrace pracovníka

Pojem integrace definuje slovník cizích pojmů jako začlenění, zapojení, proces spojování ve vyšší celek (Nový akademický slovník cizích slov, 2005). Integraci pracovníka je možno definovat jako proces začlenění pracovníka do pracovního procesu, v širším pojetí se jedná i o začlenění této osoby do pracovního kolektivu, přijetí firemních hodnot a kultury. Ještě širší pojetí integrace je nezbytně nutné v případě zaměstnání cizinců, kteří se musí kromě běžných změn spojených s nástupem do nového zaměstnání potýkat i s překonáním jazykové bariéry a kulturních rozdílů. Jejich úspěšná integrace do zaměstnání i společnosti je podmíněna zvládnutím adaptace na nové životní podmínky v nové zemi a kultuře, které mohou být významně odlišné od jejich země původu.

Adaptace znamená přizpůsobení (tedy změnu chování) osoby či skupiny lidí okolnímu prostředí (Nový akademický slovník cizích slov, 2005). Z tohoto základního významu pojmu vychází i definice adaptace pracovníků na nové pracovní místo. „Adaptace člověka je předpokladem zvládnutí pracovní činnosti, ale také začlenění do sociálního prostředí, tedy do skupiny a do organizace“ (Kocianová, 2010, str. 130). Cílem systematické adaptace pracovníků je (Dvořáková, 2012):

- snížení nákladů na fluktuaci zaměstnanců,
- snížení ztráty na produktivitě,
- zvýšení pracovní spokojenosti.

Adaptaci pracovníka lze rozdělit na formální a neformální. Formální adaptaci zajišťuje především orgán řízení lidských zdrojů a liniový management. Oproti tomu neformální adaptace probíhá především interakcí mezi spolupracovníky. Autoři Kocianová (2010) a Koubek (2003) se shodnou, že větší význam pro úspěšnou adaptaci pracovníka má adaptace neformální. Adaptace představuje individuální proces. Závisí na osobnostních předpokladech, podmínkách organizace (Kocianová, 2010) a na informacích, které je potřeba pracovníkovi předat (Koubek, 2003). Z toho vyplývá, že „různé pracovní pozice vyžadují různě dlouhou dobu adaptace“ (Kocianová, 2010, str. 134). Snahou velkých firem je standardizovat proces adaptace a snížit tak jeho délku a vynaložené náklady prostřednictvím stanovení tzv. adaptačního programu (Dvořáková, 2012).

Úspěšná adaptace pracovníka lze být dle Dvořákové (2012) charakterizována následujícími kritérii:

- odvedené výsledky práce z hlediska kvantifikovaných a slovně hodnotitelných kritérií,
- začlenění do sociálních vztahů, tzn. jak aktivně a často nový zaměstnanec spolupracoval s kolegy na pracovišti.

Lze souhlasit s autory, že neformální adaptace pracovníků může mít vyšší vliv na pracovní spokojenost pracovníka s ohledem na obecné tvrzení, že sociální vztahy na pracovišti jsou mnohdy pro pracovníky důležitější než vlastní náplň jejich činností. Ovšem dovoluji si rozvést kritérium adaptace pracovníků dle paní Dvořákové (2012) „začlenění do sociálních vztahů“ o znalost a participaci na neoficiálních vztazích, například v podobě zvyků týkajících se oslav narozenin či svátků.

2.3 Proces adaptace pracovníka

Jak bylo popsáno výše, integraci cizinců do nového pracovního prostředí mohou podniky ovlivnit vhodným stanovením adaptačního procesu. Proces adaptace se přitom orientuje na tři oblasti (Koubek, 2003):

- celo-organizační (celopodnikovou orientaci) – je zpravidla společná pro všechny pracovníky podniku a představuje obecné informace,
- útvarovou orientaci – zaměřuje se na specifika společná pro daný útvar, skupinu či tým,
- a orientaci na konkrétní pracovní místo – týká se specifík a obsahu konkrétní práce.

Jak vyplývá z výše uvedeného rozdělení, proces adaptace pracovníka probíhá v několika navazujících krocích. Prvním bodem při nástupu pracovníka je vždy poskytnutí prvotních informací. „Personální útvar poskytuje novému zaměstnanci při nástupním rozhovoru informace k celopodnikové orientaci (rámcová orientace). Zpravidla jsou sděleny na úvodním školení a zaměstnanci je předána informační příručka (balíček)“ (Dvořáková, 2012, str. 163). V odborné literatuře je uvedeno hned několik výčtů položek, které mohou tyto informační balíčky obsahovat, zde je uveden stručný výčet dokumentů podle Armstronga

(2007). Informační balíček může obsahovat „například písemnosti týkající se pravidel bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, pracovní řád, písemné informace o postupech při disciplinárním řízení nebo při projednávání stížností, příručku pracovníka apod.“ (Armstrong, 2007, str. 397). Informace předané při celopodnikové orientaci obsahují i práva a povinnosti jak na straně zaměstnance, tak na straně zaměstnavatele a mohou být v budoucnu předmětem pracovněprávních sporů. Z toho důvodu je v podnicích běžné vyžadovat stvrzení přijetí těchto informací pracovníkem. „Nicméně už obvykle neexistuje žádná kontrola toho, zda si pracovník všechny materiály skutečně prostudoval“ (Koubek, 2003, str. 187). Armstrong (2007) doporučuje předávat informace ústní formou, jelikož pracovník může při nesrozumitelnosti informací bezprostředně reagovat.

Součástí informací, se kterými musí být pracovník v dnešní době seznámen, jsou v zemích Evropské unie i poučení o nakládání s osobními údaji zaměstnance, které byly zaměstnavateli poskytnuty a jsou u něho uchovávány a zpracovávány, zejména za účelem nutnosti zpracování mzdy a splnění povinností vyplývajících pro zaměstnavatele z předpisů o sociálním a zdravotním pojištění. Tato problematika je upravena Nařízením Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 2016/679 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů (obecně známé jako „Nařízení GDPR“). Pracovník musí být seznámen nejen s tím, které jeho osobní údaje zaměstnavatel eviduje a zpracovává a za jakým účelem, ale také jak jsou tato data chráněna, zabezpečena. Musí být také obeznámen se svým právem kdykoliv požádat zaměstnavatele o výpis osobních údajů, které jsou o něm shromážděny a zpracovávány. Zaměstnavatel je povinen zajistit dostatečnou ochranu veškerých zpracovávaných osobních údajů před jejich zneužitím a přístupem neoprávněných osob, a to nejen v rámci podniku, ale i mimo něj. Vzhledem ke skutečnosti, že v současnosti jsou veškerá data - a to i v oblasti řízení lidských zdrojů - uchovávána nejen v listinné podobě, ale s ohledem na elektronické zpracování také na technických nosičích, klade tato skutečnost zvýšené nároky na pracovníky úseku řízení lidských zdrojů a nezbytnost jejich úzké spolupráce s odborníky IT. Informace předané zaměstnanci v rámci celopodnikové orientace by měli zaměstnance informovat o základních právech a povinnostech vyplývajících

z pracovněprávního vztahu u daného konkrétního zaměstnavatele, platných pro všechny skupiny jeho zaměstnanců, a zároveň ujistit zaměstnance, že zaměstnavatel dodržuje zákonné předpisy, dbá o jeho bezpečí a bude mu poskytnuta potřebná ochrana a péče. Celopodniková orientace představuje základní kámen integrace pracovníka v daném podniku.

Druhým stupněm integrace pracovníka je jeho orientace v rámci útvaru. V literatuře si můžeme všimnout, že autoři často spojují útvárovou orientaci a orientaci na konkrétní pracovní místo dohromady. „U útvárové orientace (skupinové či týmové) či orientace zaměřené na pracovní místo by se měl výrazně lišit podíl ústní orientace, informace se mohou opakovat a bezprostřední nadřízený kontroluje průběh orientace“ (Koubek, 2003, str. 187). Je vhodné, aby se na uvedení pracovníka v první řadě podílel vedoucí útvaru a následně podrobněji vedoucí týmu (přímý nadřízený) (Armstrong, 2007). „Přímý nadřízený představí nového zaměstnance spolupracovníkům na pracovišti a seznámí ho se zvyklostmi, normami a tradicemi pracoviště. Člen pracovní skupiny se může stát „patronem“ (mentorem) nového zaměstnance, tzn., že ho zaškoluje do výkonu práce a orientuje v sociálních vztazích“ (Dvořáková, 2012, str. 163). Armstrong (2007) uvádí vztah tohoto patrona k pracovníkovi buď jako průvodce nebo jako přítele. Vztah patrona a pracovníka může přerůst nad rámec pracovního vztahu i do soukromého života – a to rychleji než u ostatních spolupracovníků v pracovním týmu, s ohledem na častější vzájemný kontakt a komunikaci. V případě cizinců je proces adaptace pracovníků ztížen existencí bariér vyplývajících z rozdílů ve společnosti v zemi adaptace a v zemi původu daného pracovníka.

2.4 Bariéry integrace cizinců

Při zapojení na trh práce a do společnosti nové země čelí cizinci mnoha specifickým bariérám. Problémem nemusí být a není pouze neznalost jazyka, a tudíž problém komunikace, ale také rozdílný způsob života, víra a náboženství, odlišnosti rodinného života a společenské rozdíly. Při interakci cizinců a tuzemských občanů může docházet ke střetu rozdílných kultur. „Kultura je tedy prostředím, které vyžaduje od člověka určité chování“ (Nový, 1996, str. 10). Přičemž „významně určuje nejen rozhodující mantinely, ale i základní pravidla sociálního styku v tom nejširším slova smyslu“ (Nový a Schroll-Machl, 2001, str. 8). Pro osoby z rozdílného kulturního prostředí to může být zdrojem problémů. „Lidé přikládají

nestejnou váhu a význam sdělení, vnímají odlišně signály, které jim druhá strana vysílá, mylně interpretují vztahy v interakci a tím také její celkový kontext“ (Nový, 1996, str. 95). Neznalost kulturních rozdílů aktérů komunikace může vést k nedorozumění a v krajním případě i ke vzniku konfliktů.

Kulturní rozdíly, se kterými se musí cizinec vypořádat, jsou nejen na úrovni podniku, ale také v rámci celé společnosti. „Každá společnost, sociální skupina, sociální organizace mají svoji vlastní kulturu“ (Nový, 1996, str. 20). Kulturní rozdíly tedy můžeme obecně rozdělit do dvou skupin dle oblasti, které se týkají – rozlišujeme kulturu národní a kulturu podnikovou. Národní kultura se týká života společnosti v dané zemi a jeho pravidel a zvyklostí, kdežto kultura podniku je specifická pro daného konkrétního zaměstnavatele. Tyto kultury se navzájem prolínají, dalo by se také říci, že podniková kultura vychází z kultury národní.

Národní kultura představuje široké spektrum vlivů, zahrnující především (Nový, 1996):

- politický systém,
- hospodářský systém,
- vzdělávací systém,
- rodinný a příbuzenský systém,
- systém společenských a zájmových organizací,
- náboženství,
- zdravotní systém,
- volný čas.

Jak je patrné z uvedeného výčtu, národní kultura zahrnuje velmi rozsáhlý soubor pravidel, zvyklostí a vzorců chování, které se kontinuálně utvářejí v dané společnosti příslušného národa od jeho vzniku do současnosti. Dá se tedy říci, že národní kultura ovlivňuje jednotným způsobem kulturu všech podniků na území daného státu (národa).

Odlišná situace nastává u mezinárodních podniků. Zde dochází ke střetu dvou, případně více národních kultur. V tomto případě bude rozhodující kulturní prostředí prvotního mateřského podniku, které bude postupně ovlivňováno a doplňováno

o prvky pronikající do něho z národních kultur zemí dceřiných podniků. Tato skutečnost vede ke vzniku určitého „multikulturního prostředí“, které vytváří vhodné podmínky pro bezkonfliktní spolupráci všech pracovníků daného podniku.

Oproti kultuře národní je podniková kultura utvářena v rámci poměrně úzkého kolektivu lidí určitého konkrétního podniku. Z toho vyplývá, že bude jistě úzce spjata s oborem, ve kterém daný podnik působí, bude kopírovat postoje a hodnoty lidí z vedení daného podniku a podmínky jeho prostředí. Kultury jednotlivých podniků tedy budou rozmanité, specifické, budou se vzájemně lišit, ale zároveň budou obsahovat i určité společné prvky. „Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce“ (Armstrong, 2007, str. 257).

Podniková kultura ovlivňuje pracovníky ve dvou rovinách. Objektívni rovina zahrnuje především soubor procesů, nastavených v rámci podniku, a jeho organizaci (Nový, 1996):

- podniková politika,
- organizační struktura,
- pracovní místa,
- rozhodovací procesy,
- podniková vnitřní komunikace,
- kontrolní mechanismy,
- systém odměňování.

Naproti tomu subjektivní rovina je dána především způsobem jednání a chování osob v daném podniku, představuje tedy nejvíce problematickou veličinu – lidský faktor. V odborné literatuře je uváděno, že do této roviny zahrnujeme zejména (Nový, 1996):

- uplatňovaný styl řízení,
- personální řízení,
- sociální hodnoty,

- sociální normy,
- pracovní pozice a role.

Obě kultury, národní i podniková, významným způsobem ovlivňují podmínky zaměstnání na úrovni příslušného státu i v konkrétním podniku. Zatímco přijetí podnikové kultury a ztotožnění se s jejími hodnotami je proces, kterým musí projít kterýkoli zaměstnanec – tedy nejen cizinec, ale i každý občan České republiky – v každém jednotlivém podniku, národní kultura a její specifika mohou pro cizince představovat velkou neznámou, zejména pokud tito cizinci pocházejí z velmi odlišného kulturního prostředí.

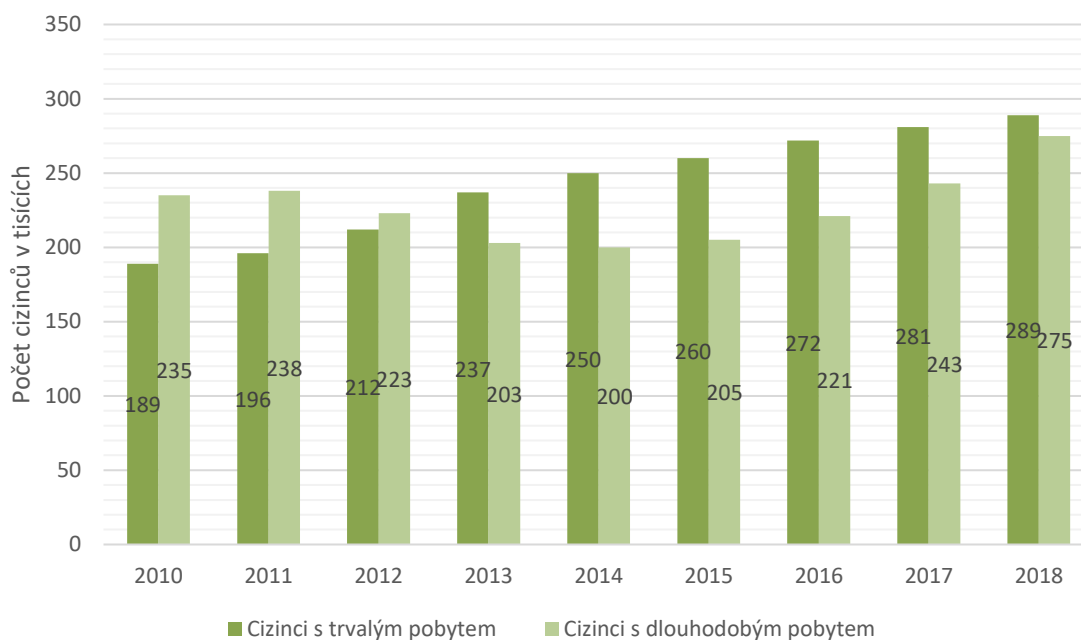
Integrace cizinců do života v České republice představuje výzvu, které čelí nejen cizinci, ale i jejich zaměstnavatelé a stát samotný. „Zatímco na celoevropské úrovni se vytváří jen obecný rámec integračních politik, formulace konkrétní integrační strategie je v kompetencích členských států“ (Leontiyeva, 2011, str. 17). V rámci zemí Evropské unie je problematika řešena mj. realizací projektu „Bariéry integračního procesu reflexí cizinců ze třetích zemí“. Tento projekt je spolufinancován z Evropského fondu pro integraci státních příslušníků třetích zemí (Leontiyeva, 2011). Česká republika má, podobně jako další země EU, vypracovanou strategickou Konceptci integrace cizinců. „Konceptce integrace cizinců – Ve vzájemném respektu definuje pět klíčových oblastí integrace cizinců, jimiž jsou znalost českého jazyka, ekonomická a sociální soběstačnost, sociokulturní orientace ve společnosti, vztahy mezi komunitami a princip postupného nabývání práv cizinců v návaznosti na postupné získávání vyšších pobytových statusů na území České republiky“ (MVČR, 2019). Koordinátorem při naplňování této koncepce je Ministerstvo vnitra ČR a na regionálních úrovních je integrace podporována sítí regionálních Center na podporu integrace cizinců na úrovni krajů. Kromě krajských měst byla zřízena i Centra na podporu integrace cizinců v některých dalších městech České republiky (Kladno, Mladá Boleslav, Kutná Hora apod.). Činnost těchto center není zajišťována pouze prostřednictvím odborníků (právníci, odborní lektoři atd.), ale aktivit se zúčastňují i dobrovolníci. Přehled aktuálně existujících Center na podporu integrace cizinců je uveden v kapitole 3.5 praktické části této bakalářské práce.

3 Praktická část

Praktická část bakalářské práce se zabývá integrací skupiny cizinců ze třetích zemí ve vybrané organizaci. Vybranou organizací je podnik XY, který je představen v kapitole 3.3 bakalářské práce. Pro lepší porozumění problematice integrace v České republice a pracovní činnosti cizinců se práce v praktické části nejprve zaměřuje na imigrační situaci v České republice. Následně se zabývá konkrétními podmínkami vybraného podniku XY, které dokládá vybranými statistickými údaji, a porovnáním situace v daném podniku se statistickými hodnotami v rámci celé České republiky.

3.1 Současné tendence imigrace v České republice

Chceme-li sledovat imigrační situaci v České republice, je nutné se zaměřit nejen na cizince ze třetích zemí, nýbrž na imigraci všech cizinců (tj. i osob z jiných států Evropské unie). Získané statistické údaje se zaměřují na legální imigraci, konkrétně na cizince s dlouhodobým nebo trvalým pobytem na území ČR. Tito cizinci podléhají registrační povinnosti, povolení k dlouhodobému nebo trvalému pobytu je vydáváno úřady České republiky – konkrétně spadá do kompetence ministerstva vnitra. Jejich počet je tedy možné kvantitativně sledovat a měřit. Z grafu o vývoji počtu cizinců na území České republiky níže (viz Obr. 1) lze vyčíst, že dlouhodobou tendencí imigrace na území ČR je její postupný nárůst. Ačkoliv lze vysledovat mírný pokles cizinců s dlouhodobým pobytem mezi roky 2011 a 2017, celkový počet cizinců na území ČR se od roku 2010 do roku 2018 neustále zvyšoval. V rozmezí těchto let došlo k celkovému zvýšení počtu cizinců o 140.000 osob, což tvoří 33% nárůst.



Zdroj: (ČSÚ, 2019)

Obr. 1 Vývoj počtu cizinců v ČR podle typu pobytu v období 31.12.2010 – 31.12.2018

Takto vysoká čísla by mohla vzbudit mylnou představu. Imigrační situace v České republice by mohla vyznívat jako značně vysoká při zvýšení o třetinu v průběhu pouhých osmi let. Ovšem srovnáme-li imigrační situaci v ČR s dalšími státy Evropské unie, vyzorujeme, že cizinci tvořili konkrétně k 31.12.2017 procentní podíl na obyvatelstvu České republiky ve výši 4,8 %, což není v porovnání s jinými zeměmi Evropské unie zvláště vysoké číslo¹. Ke dni 31.12.2018 se tento podíl v rámci ČR zvýšil na 5,1 % (viz Obr. 8 v kapitole 3.4), údaje za ostatní země Evropské unie k tomuto datu nejsou k dispozici). Dle předpokladu je podíl imigrantů oproti občanům vyšší v zemích západní Evropy. Oproti tomu v zemích východní Evropy je tento podíl ještě značně nižší, jak dokládá následující grafické znázornění na obrázku 2. Výjimkou jsou dva pobaltské státy – Lotyšsko a Estonsko, které mají významný podíl občanů ruské národnosti (CIA, 2019). Tato skutečnost je dána historicky, nejedná se o důsledek migrace cizinců – Rusové jsou součástí původního obyvatelstva na území těchto států (oba státy byly v minulosti součástí SSSR).

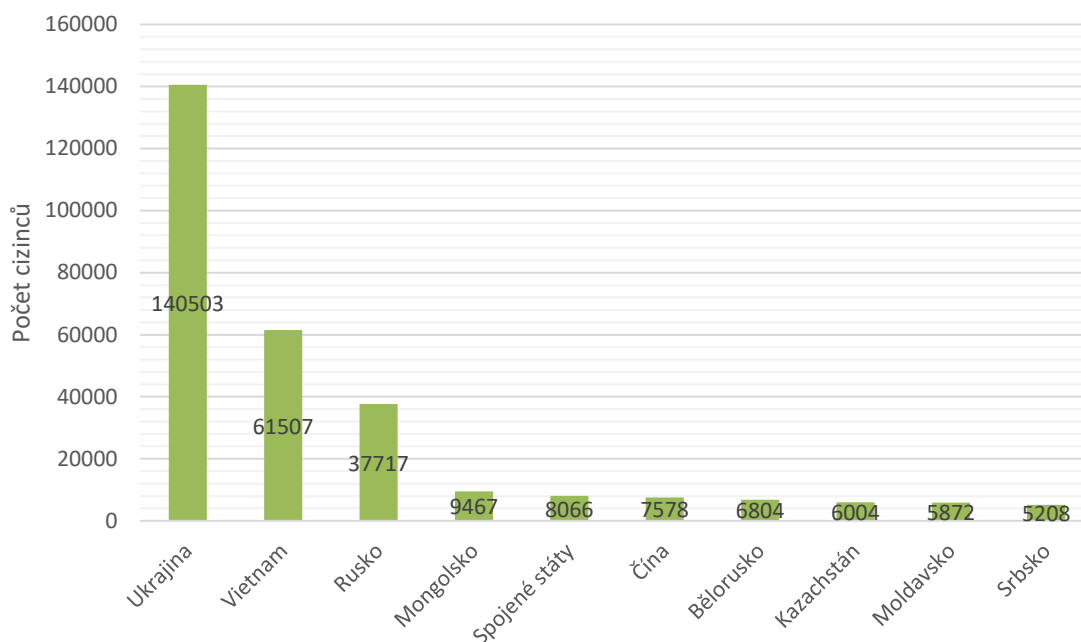
¹ Jedná se o nejaktuálnější informace dostupné na portálu Českého statistického úřadu ke dni 30.11.2019.



Zdroj: (ČSÚ, 2018)

Obr. 2 Podíl cizinců na obyvatelstvu vybraných evropských států k 31.12.2017

Zaměříme-li svou pozornost na cizince pouze ze třetích zemí, zjistíme, že v této skupině najdeme zastoupení více národností. Jejich podíl na celkovém počtu cizinců ze třetích zemí, vyjádřený počtem osob dané národnosti, je výrazně diferencován. Největší zastoupení cizinců ze třetích zemí je původem z Ukrajiny, Vietnamu a Ruska. Zástupci těchto tří největších skupin zároveň tvoří 41 procent všech cizinců v ČR (statistické údaje platné ke dni 31.8.2019, porovnání s celkovým počtem cizinců na území České republiky včetně občanů jiných států EU, který k tomuto datu činil celkem 583.668 osob). Pokud do této statistiky zahrneme i dalších sedm národností cizinců ze třetích zemí, kteří spolu s občany Ukrajiny, Vietnamu a Ruska tvoří deset nejpočetněji zastoupených skupin cizinců ze třetích zemí na území České republiky, dojdeme k závěru, že tyto národnosti tvořily celkem 49,5 procenta všech imigrantů v ČR k danému datu 31.8.2019 (viz Obr. 3). Z následujícího grafu je zřejmé, že významný podíl na celkovém počtu cizinců na území ČR tvoří cizinci z bývalých socialistických států a spřátelených zemí socialistického bloku. Tito cizinci v minulosti přicestovali do ČR na základě mezivládních dohod o zaměstnávání za účelem výkonu práce, jmenovitě se jedná např. o cizince z Vietnamu nebo Mongolska (Jelínková, 2012, podle Baršová, Barša 2005).

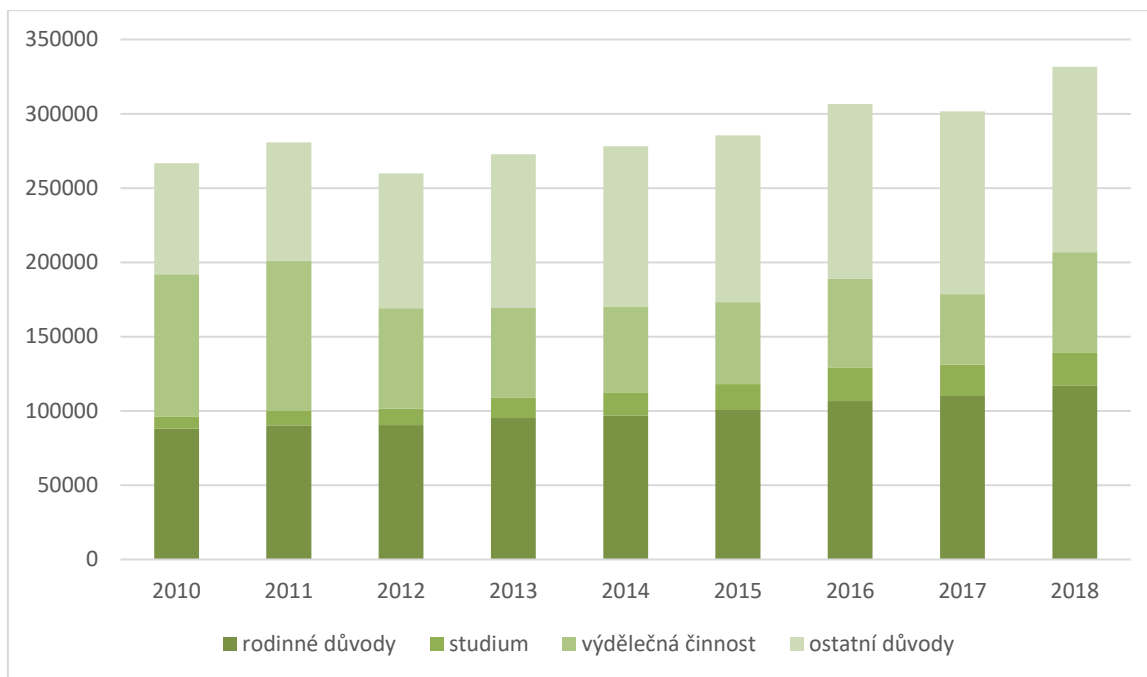


Zdroj: upraveno dle (MVČR, 2019)

Obr. 3 Cizinci ze třetích zemí s dlouhodobým a trvalým pobytem v ČR dle státní příslušnosti (s počtem nad 5000 osob) k 31.08.2019

3.2 Cizinci na trhu práce v ČR

Při zkoumání imigrace v České republice je zajímavé zaměřit se i na důvody, které k migraci vedly. Ačkoliv není možné říci, že získaná statistická data vhodně a pravdivě vypovídají o těchto důvodech, měla by alespoň vystihovat účel setrvání cizince na území ČR. Jak je patrné z následujícího grafu (viz Obr. 4), hlavním účelem pobytu cizinců ze třetích zemí byly a jsou rodinné důvody. Zajímavým fenoménem je úbytek povolení k pobytu za účelem výdělečné činnosti. Ovšem je nutné podotknout, že tyto statistické údaje nevyvracejí předpoklad ekonomických důvodů jakožto hlavních imigračních důvodů dnešní doby. Nejen pobyty za účelem výdělečné činnosti, nýbrž i pobyty za účelem studia nebo sloučení rodin mohou být motivovány ekonomickými faktory života ve vyspělých státech Evropské unie.



Zdroj: (ČSÚ, 2019)

Obr. 4 Platná povolení k pobytu cizinců ze třetích zemí dle účelu pobytu v období 31.12.2010 – 31.12.2018

Při bližším zkoumání pracovních činností cizinců ze třetích zemí na území ČR si můžeme povšimnout tendence sdružování této pracovní síly v rámci hlavního města Prahy a jeho okolí (viz Obr. 5). Tato tendence je pochopitelná, neboť území hlavního města Prahy a Středočeský kraj tvoří region s nejvyšším počtem pracovních příležitostí v rámci celé České republiky. Tuto skutečnost dokládá následující grafické znázornění počtu evidovaných cizinců ze třetích zemí dle jednotlivých regionů ČR.



Zdroj: (MPSV, 2019)

Obr. 5 Počet cizinců ze třetích zemí v zaměstnaneckém poměru dle krajů k 30.09.2019

3.3 Organizace XY

Organizace XY patří mezi významné výrobní podniky v České republice. Jedná se o organizaci s dlouholetou tradicí produkce v oblasti průmyslu. Historie firmy sahá do devatenáctého století. V průběhu existence firmy docházelo k vývoji a modernizaci nabízených produktů až do dnešního dne, kdy organizace na trhu nabízí prestižní výrobky, jejichž parametry si její zákazníci mohou modifikovat dle vlastních preferencí.

S ohledem na přednosti nabízených produktů si organizace vybuodovala silnou pozici na tuzemském trhu a následně rozšířila své aktivity i do dalších zemí. V současné době zůstává sídlo organizace i nadále v České republice, její jednotlivé závody však nalezneme uvnitř i vně Evropy. S přihlédnutím k odpovědnosti, kterou organizace přijímá vůči společnosti, si organizace klade za cíl vývoj produktů nejen v souladu s moderními technologiemi, ale zároveň se zaměřuje na udržitelnost zdrojů a činnosti v oblasti rozvoje bezpečnosti, ochrany životního prostředí a sociální pomoci.

Organizace a zejména její výrobní program v současné době prochází transformací, jedním z hlavních cílů této transformace je rozšíření sortimentu výroby o ekologicky šetrnější produkty. Firma stanovila strategie pro udržení pozice na trhu a zajištění

stability do dalších let. Součástí strategií organizace jsou i strategie v oblasti řízení lidských zdrojů. Organizace si je vědoma významu lidského kapitálu ve své činnosti, a proto se nadále hodlá zaměřit na stabilizaci kvalifikovaného a flexibilního personálu.

3.4 Pracovní možnosti cizinců v organizaci XY

Organizace XY je nadnárodní výrobní podnik, ovšem nezabývá se jen pouhou výrobou, nýbrž všemi aktivitami spojenými s vývojem produktů, jejich prodejem a následnou péčí poskytovanou jejím zákazníkům. Z tohoto důvodu organizace nabízí zaměstnání hned v několika oblastech. Jsou jimi oblasti:

- vývoj produktů,
- nákup dílů,
- výroba produktů,
- kontrola kvality,
- marketing,
- prodej produktů,
- péče o lidské zdroje,
- IT,
- finance.

Jak již bylo řečeno výše, organizace XY má závody nejen v České republice a v dalších zemích Evropské unie, ale i ve třetích zemích. Z tohoto důvodu lze rozdělit možnosti uchazečů o zaměstnání v organizaci XY na tuzemské možnosti (získání práce v závodech na území České republiky) a na možnosti mezinárodní (získání práce v závodech v dalších evropských zemích a v zemích mimo Evropskou unii). Tato bakalářská práce se mezinárodními možnostmi dále nezabývá a zaměřuje se na možnosti tuzemské.

V České republice má organizace XY tři závody. Činnosti a procesy, které probíhají v jednotlivých závodech, jsou shodné a podléhají společným cílům podniku. Většina centrálních činností (např. nákup materiálu nebo odbyt hotových výrobků) je s ohledem na ekonomickou efektivnost centralizována v hlavním závodě.

Decentralizované činnosti představují zejména výroba produktů a kontrola jejich kvality nebo podpůrné činnosti, kterými jsou služby personálních nebo účetních oddělení atd.

Pracovní možnosti v organizaci XY můžeme dále rozdělit dle dvou kritérií. Prvním kritériem pro rozdělení zaměstnanců je rozdělení dle jejich vztahu k organizaci:

- interní zaměstnanci,
- externí pracovníci.

Interní zaměstnanci (jinak nazvaní kmenoví zaměstnanci) jsou zaměstnanci, kteří jsou v pracovněprávním vztahu přímo s organizací XY. Tito zaměstnanci mají všechna práva a povinnosti, které jím tímto vztahem vznikají. Jsou odpovědní organizaci XY a vykonávají práci jejím jménem.

Oproti tomu externí pracovníci jsou v pracovněprávním vztahu s jiným zaměstnavatelem a pod jeho jménem vykonávají činnosti pro podnik XY. Vztah externího pracovníka a organizace XY je podložen obchodním vztahem organizace XY a podnikem zaměstnávajícím externího pracovníka. Externím pracovníkem může být i osoba podnikající na základě živnostenského nebo jiného oprávnění.

Dle druhého kritéria lze zaměstnance v organizaci XY rozdělit na skupiny podle toho, jakou činností se v organizaci zabývají, tedy dle odbornosti a profese, na:

- dělníky (dále dělíme na výrobní a režijní),
- technickohospodářské pracovníky,
- management.

První skupinu zaměstnanců v organizaci XY představují dělníci, jejich pracovní činnost je charakteristická zejména vyšším podílem manuální práce a nižšími kvalifikačními požadavky. Do této skupiny patří i pracovníci zaměstnaní v odborných dělnických profesích, u kterých je vyžadováno vzdělání v daném oboru minimálně na úrovni výučního listu. Organizace XY zaměstnává dělníky jak formou interního zaměstnání, tak formou externího zaměstnání. Organizace má smlouvu s agenturou práce, která jí na základě odbytové a výrobní predikce přiděluje pracovníky. Podnik XY si dlouhodobě udržuje určitý podíl agenturních zaměstnanců (kolem 10 %), neboť je to ekonomicky efektivní řešení. Externí zaměstnávání

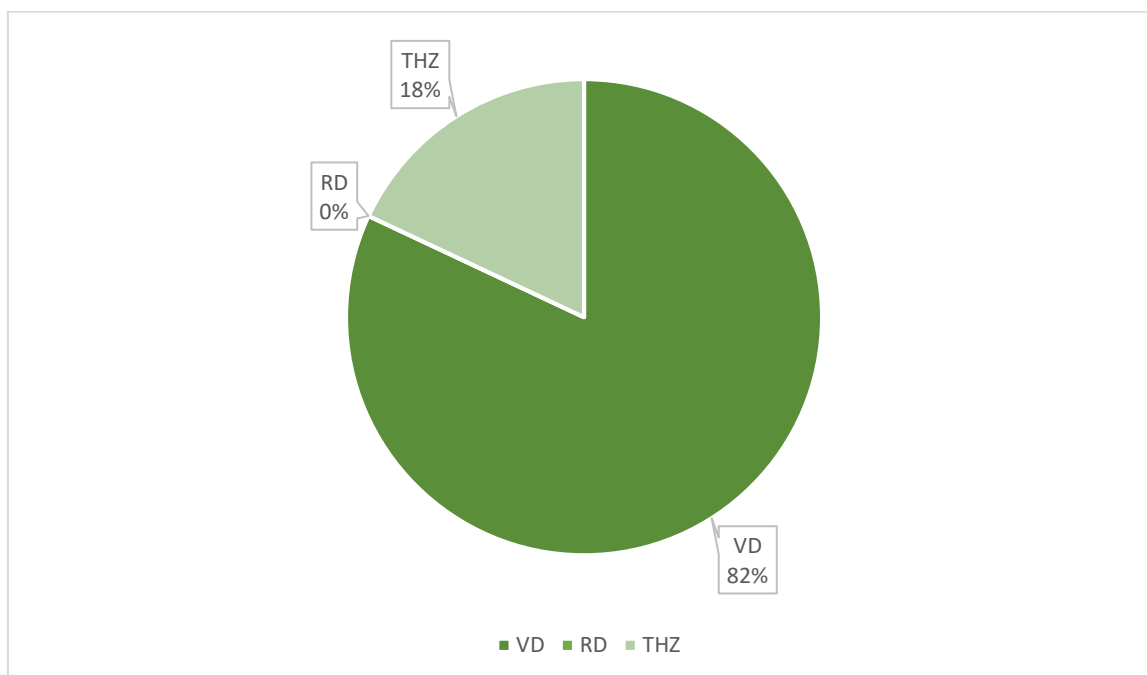
mj. umožňuje překlenutí a zajištění pokrytí krátkodobých výkyvů ve výrobě. Na základě strategie personální stabilizace je určitým zdrojem náborem do interního stavu i převod agenturních pracovníků, a to těch nejzkušenějších, kteří zvládají již více výrobních operací.

Druhou skupinou zaměstnanců organizace XY jsou technickohospodářští pracovníci. Jedná se o pracovníky, jejichž práce je mnohdy nazývána prací kancelářskou, zaměřuje se např. na administrativní činnosti, provozní činnosti zajišťující plynulý chod podniku, ale částečně i na strategické činnosti v podobě plánování výroby nebo technického vývoje. Můžeme sem mimo jiné zařadit i pracovníky nákupu, marketingu a lidských zdrojů. Technicko-hospodářské profese jsou dále charakteristické svou odborností, a tedy vyššími požadavky na dosaženou úroveň kvalifikace a kompetentnost, kladenými na zaměstnance. Z tohoto důvodu může být pro organizaci obtížné získat dostatek vhodné pracovní síly. Organizace XY rovněž v těchto profesích najímá pracovní sílu ze třetích zemí, poměrně rozsáhle je zde zastoupena komunita pracovníků z Indie.

Poslední skupinou pracovníků jsou v organizaci XY pracovníci na pozicích managementu. Organizace XY má rozsáhlou organizační strukturu, která v jednotlivých oblastech, jak byly zmíněny výše, zahrnuje všechny stupně managementu, tj. nižší management (zahrnující i liniový management), střední management, vyšší management a top management. Pracovní činnost těchto pracovníků je charakteristická zejména potřebou orientace na budoucnost, schopností myslet v souvislostech a predikovat. Úkolem managementu v podniku XY je v současné době zejména podporovat, usměrňovat a vést transformaci podniku, být dobrými leadery. Možnost cizinců vstoupit do managementu organizace XY je převážně dvojitá – buď formou externího nástupu nebo formou interního kariérního postupu. Zvláštní formu vstupu pracovníka do managementu podniku by představovalo tzv. vyslání². Aby pracovník mohl získat pozici v managementu organizace, musí úspěšně projít procesem povolání do managementu, mimo jiné musí splnit konkrétní kvalifikační a pracovní požadavky.

² Vyslání pracovníka představuje dočasné přeřazení pracovníka organizace A v jedné zemi do organizace B v jiné zemi, a to za účelem výkonu pracovní činnosti. Takový pracovník zůstává v pracovněprávním vztahu s podnikem A.

Obrázek 6 zobrazuje rozdělení cizinců ze třetích zemí v podniku XY dle vykonávaných profesí, jak byly popsány výše.



Zdroj: interní statistiky organizace XY

Obr. 6 Podíl cizinců ze třetích zemí v podniku XY dle vykonávaných činností ke dni 31.10.2019 (v závodech na území České republiky)

Mimo tyto běžné pracovní možnosti nabízí organizace XY ještě speciální možnosti spolupráce, kterými jsou:

- praxe pro studenty SŠ,
- stáže,
- trainee program,
- dohody o provedení práce,
- dohody o pracovní činnosti.

Organizace XY se dlouhodobě zaměřuje na spolupráci se školami. V rámci spolupráce s vybranými odbornými středními školami a učiteli mají studenti možnost docházet do organizace na neplacenou praxi. Jedná se o studenty, jejichž učební obory odpovídají profesím pracovníků v podniku. Díky této skutečnosti mají studenti možnost vyzkoušet si pracovní činnosti v reálném prostředí existujícího podniku.

Studentům vysokých škol organizace XY nabízí možnost vykonat zde povinnou či nepovinnou praxi formou placené stáže. Studenti mají obvykle s podnikem XY pracovněprávní vztah na základě uzavřené dohody o pracovní činnosti. Stáže jsou vypisovány dle organizačních potřeb a stážisté doplňují stavy zaměstnanců organizace. Studenti vysokých škol mají možnost poznat rozdíl mezi vyučovanou teorií a praxí ve skutečné organizaci, která jim může pomoci získat cenné zkušenosti a vylepšit svou pozici na trhu práce po ukončení studia. Rovněž pro organizaci představují tyto odborné stáže přínos. Kromě zajištění personálu pro výkon jednodušších úkolů, které zbytečně zabírají čas jiným zaměstnancům, má organizace možnost získat jiný pohled na procesy ve firmě. Stážisté zpravidla před příchodem do firmy nemají velké množství pracovních zkušeností a z tohoto důvodu nejsou, na rozdíl od mnoha stálých zaměstnanců, ovlivněni rutinou procesů probíhajících v organizaci. Asi nejvýznamnějším přínosem pro organizaci je ovšem možnost vychovávat ve svých stážistech budoucí pracovní sílu. Důraz je tedy věnován nejen získávání nadějných studentů, ale i budování a posilování vztahu stážistů s firmou.

Stáž v podniku vykonávají i cizinci. Stáže nejsou omezeny pouze pro studenty českých vysokých škol, na stáži jsou i studenti z jiných zemí Evropské unie či třetích zemí, kteří nemusejí mít zkušenosti se životem v České republice. V organizaci XY probíhá značné množství stáží napříč všemi oblastmi, jak byly jmenovány výše. Konkrétně jsou v organizaci XY zaměstnání v rámci stáží například studenti z Ruska, Ukrajiny, Číny nebo Indie.

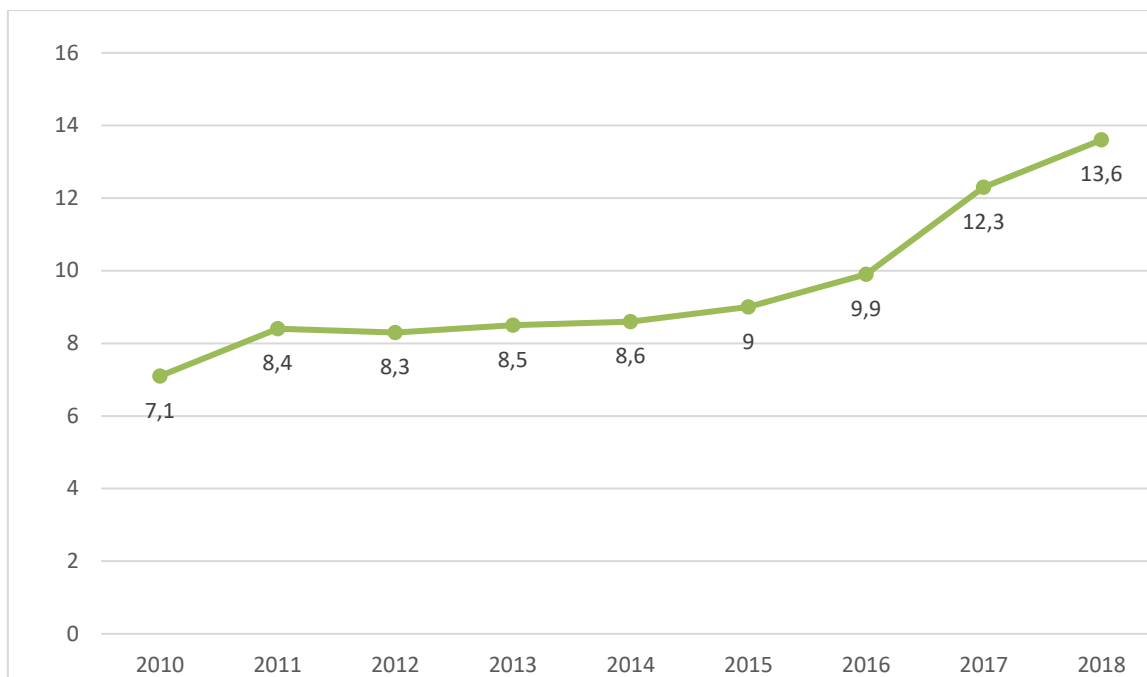
Trainee program společnosti XY je založen na stejném základu jako stáže, tj. jeho hlavním úkolem je přilákat mladé perspektivní zaměstnance s inovačním pohledem na řešení problémů. Rozdíl mezi stážemi a trainee programem spočívá především v obsahu a nabídce rozvojových aktivit. Na rozdíl od stáží jsou do trainee programu najímáni absolventi vysokých škol. Trainee program se dá označit za rozvojový program on the job. Účastníci trainee programu se stávají zaměstnanci podniku, kteří nejsou přijati na konkrétní pracovní místo. V rámci tohoto programu získávají první pracovní zkušenosti v různých oblastech činnosti podniku, případně absolvují zahraniční stáž za účelem získání širších dovedností a navázání kontaktů pro budoucí zaměstnání v organizaci na již konkrétní pozici. Kromě těchto pracovních zkušeností mají účastníci programu

možnost se dále rozvíjet prostřednictvím nabídky absolvování školení nebo zapojením v různých projektech podniku. Kromě odborných znalostí a pracovních dovedností je v tomto programu věnována pozornost i rozvoji soft skills³. Trainee program společnosti XY je rovněž charakteristický blízkou spoluprací jeho účastníků, které ve svém důsledku vedou k vybudování úzkých vazeb mezi nimi (tzv. networking). Trainee program organizace XY je rovněž charakteristický významným zastoupením podílu cizinců, jmenovitě jsou zde mj. absolventi z Ruska nebo Číny.

Dalšími možnostmi zaměstnání mimo hlavní pracovní poměr jsou dohody o provedení práce a dohody o pracovní činnosti. Této formy zaměstnávání je v podniku využíváno především pro krátkodobá zaměstnání nebo pro zaměstnání s nižším pracovním úvazkem (tj. menším rozsahem hodin vykonávané práce).

Z důvodu nedostatku pracovní síly na tuzemském trhu práce je část pracovních pozic v rámci podniku XY obsazena zaměstnanci původem z jiných zemí. Podíl těchto zaměstnanců na celkovém počtu zaměstnanců podniku XY ukazuje následující graf (viz Obr. 7).

³ Soft skills (měkké dovednosti lze definovat jako „žádoucí vlastnosti pro určité formy zaměstnání, které nezávisí na nabytých znalostech: zahrnují zdravý rozum, schopnost jednat s lidmi a pozitivní flexibilní přístup“ Soft skills. *COLLINS ENGLISH DICTIONARY* [online]. 2019 [cit. 2019-11-30]. Dostupné z: <https://www.dictionary.com/browse/soft-skills>.

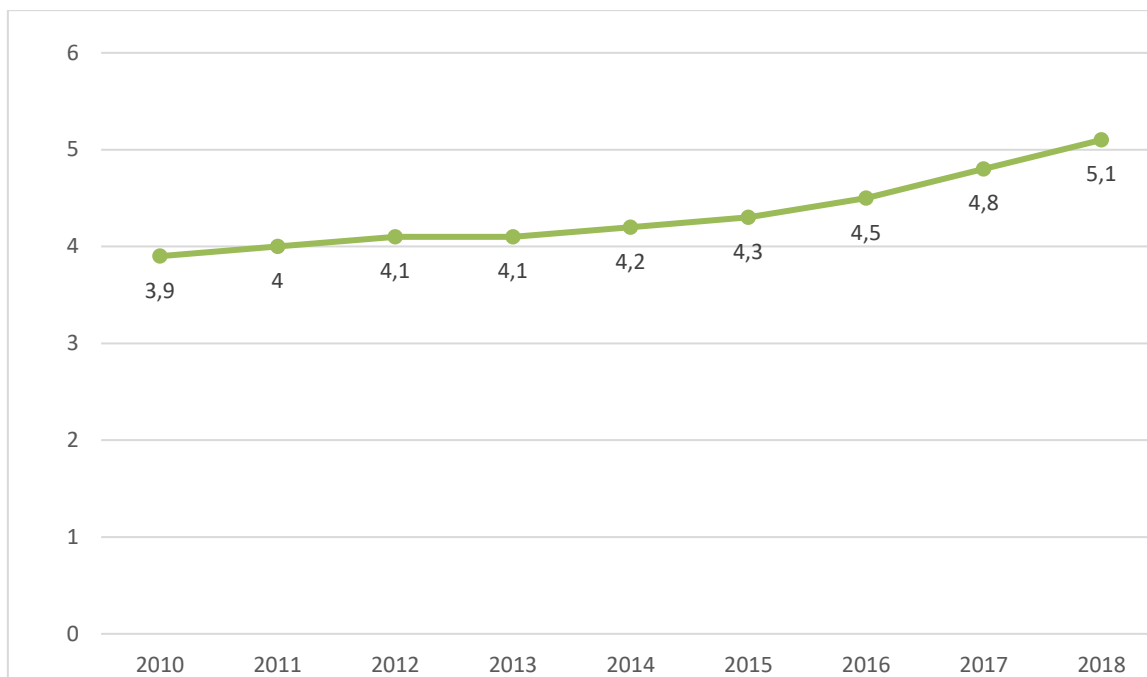


Zdroj: interní statistiky organizace XY

Obr. 7 Podíl cizinců na zaměstnancích organizace XY v % v období 31.12.2010 – 31.12.2018 (v závodech na území České republiky)

Při porovnání podílu cizinců zaměstnaných v podniku XY k 31.12.2018 s podílem cizinců na obyvatelstvo České republiky k 31.12.2018⁴ (5,1 % dle obrázku 8) zjišťujeme, že podnik XY není obvyklým představitelem statisticky průměrného podniku v České republice, co se týče podílu cizinců na počtu zaměstnanců dané organizace. Podnik XY se vyznačuje koncentrací většího množství cizinců, než je v ČR obvyklé. Při porovnání vývoje v čase je zřejmé, že zatímco v České republice se za období posledních osmi let navýšil podíl cizinců o 30,8 %, tedy přibližně o jednu třetinu, v podniku XY činí za stejné období nárůst tohoto podílu 91,5 %, což znamená zvýšení počtu zaměstnaných cizinců téměř na dvojnásobek.

⁴ Údaje za rok 2019 nebyly ke dni odevzdání bakalářské práce k dispozici.



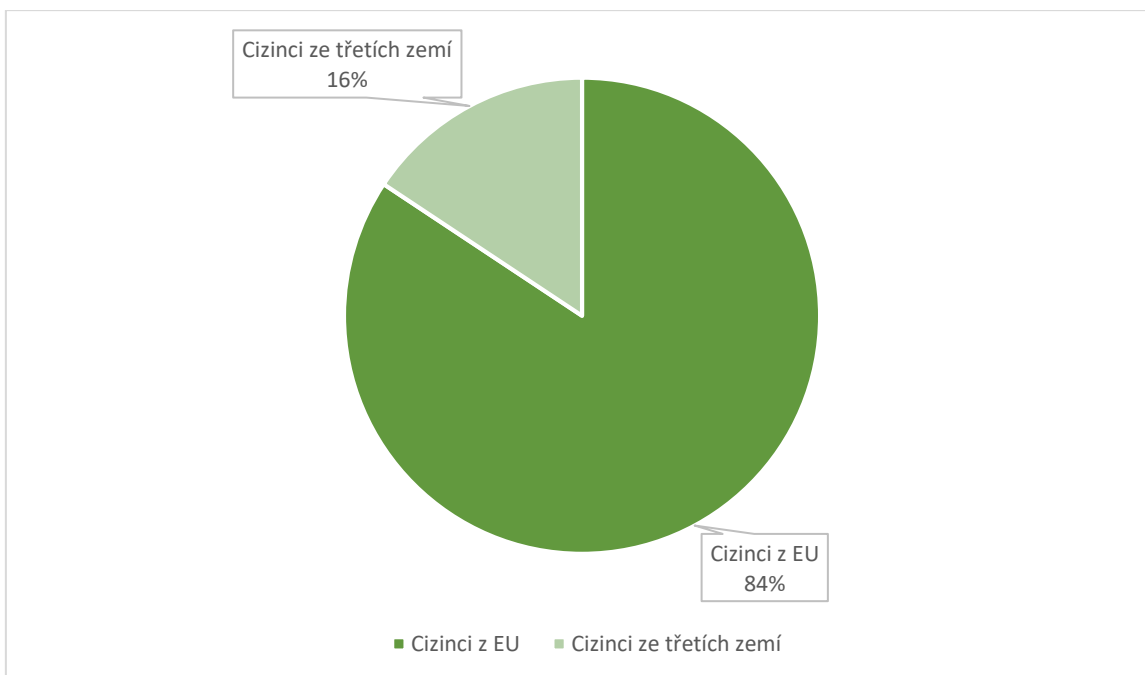
Zdroj: (ČSÚ, 2019)

Obr. 8 Podíl cizinců na obyvatelstvu České republiky v % v období 31.12.2010 – 31.12.2018

3.5 Proces integrace cizinců v organizaci XY

Organizace XY a její vedoucí pracovníci si dostatečně uvědomují potřebu i potenciál kvalifikované, ale také dostatečně motivované a tedy „spokojené“ pracovní síly. Z tohoto důvodu organizace při řešení procesu zaměstnání cizinců zaměřuje svou pozornost na tvorbu vhodných podmínek pro integraci pracovníků do pracovního a sociálního prostředí podniku. Jak bylo popsáno v předchozím textu, organizace XY je relativně velký podnik, ve kterém koexistují různá oddělení v rámci různých oblastí. Vzhledem k členitosti podniku a specifickým potřebám jednotlivých oddělení neexistuje jednotný proces integrace pro všechny pracovníky. Integrace pracovníků je odlišná v jednotlivých oblastech a také se liší u jednotlivých skupin zaměstnanců dle specifických potřeb.

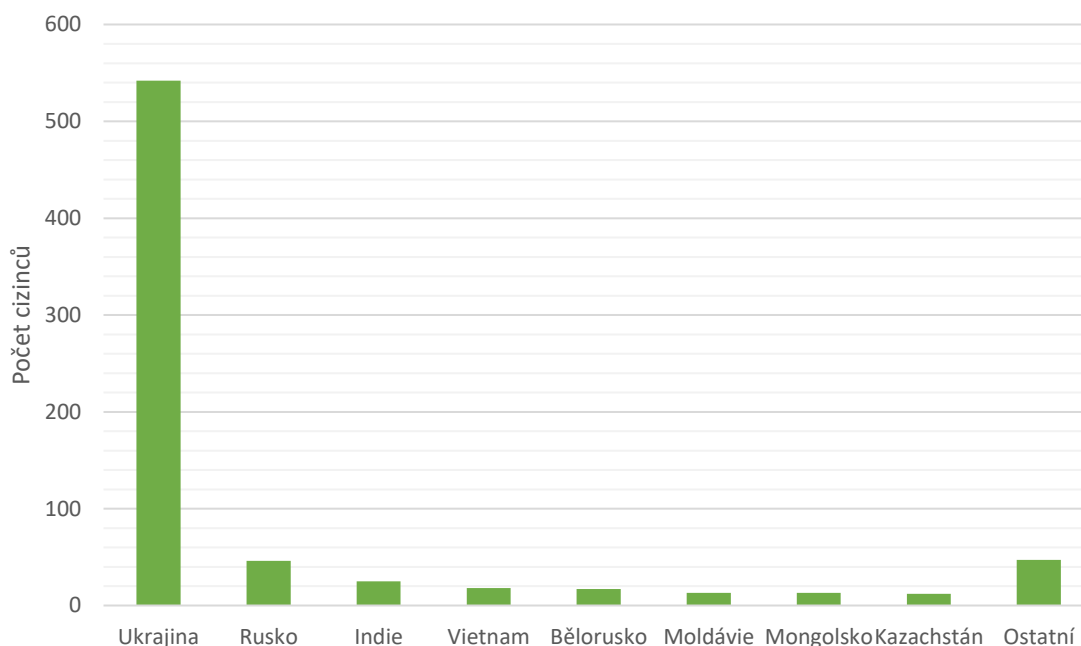
S ohledem na velkou diverzitu v pojetí integračních aktivit jednotlivých zaměstnanců (co do odborných oblastí i skupin zaměstnanců) se jeví jako účelné vymezit bakalářskou práci úžeji, a to na téma integrace zaměstnanců ze třetích zemí. Celkový počet zaměstnaných cizinců v podniku XY ke dni 31.10.2019 činí 4675 zaměstnanců, podíl cizinců ze třetích zemí ukazuje následující graf (viz Obr. 9).



Zdroj: interní statistiky organizace XY

Obr. 9 Podíl cizinců v podniku XY dle původu (EU, třetí země) ke dni 31.10.2019 (v závodech na území České republiky)

Zaměstnané cizinci ze třetích zemí v podniku XY lze dále rozdělit dle země původu. Nejpočetněji zastoupenou skupinou jsou cizinci původem z Ukrajiny. Podíl této skupiny cizinců činí 73,9 % z celkového počtu zaměstnaných cizinců ze třetích zemí. Následující graf (viz Obr. 10) uvádí zastoupení jednotlivých skupin na celkovém počtu zaměstnaných cizinců ze třetích zemí v podniku XY dle země původu.



Zdroj: interní statistiky organizace XY

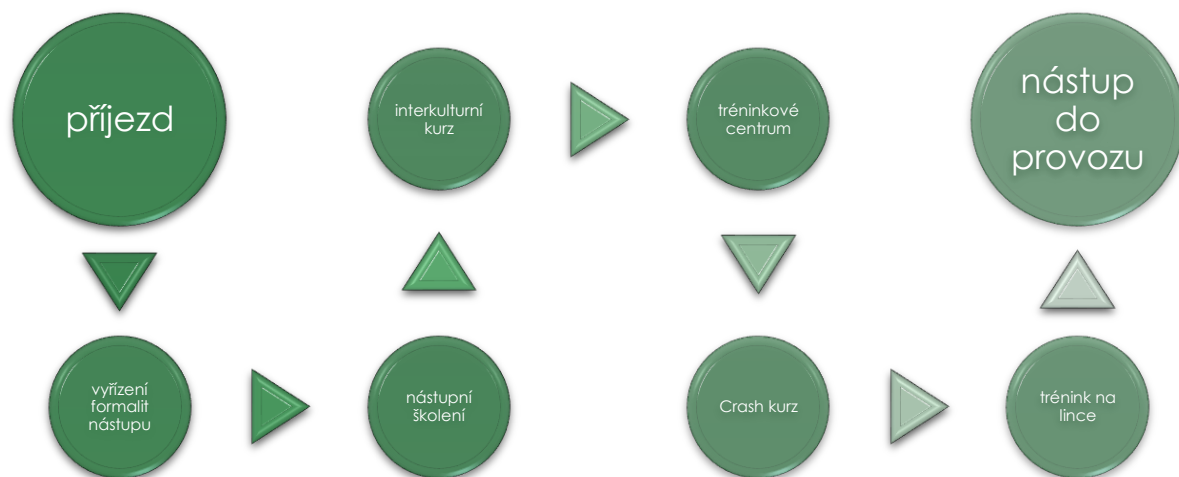
Obr. 10 Přehled počtu cizinců ze třetích zemí v podniku XY dle země původu ke dni 31.10.2019 (v závodech na území České republiky)

Tato práce se zaměřuje na integraci konkrétní skupiny zaměstnanců. Vybranou ucelenou skupinu tvoří zaměstnanci z konkrétní země mimo Evropskou unii. Tito cizinci jsou v organizaci XY zaměstnáváni na pozici výrobních dělníků. Jedná se o cizince, kteří původně nepobývali na území České republiky, nýbrž byli vybráni za pomoci agentury práce přímo v jejich domovské zemi. Cílem výběru bylo získat nikoli jednotlivce, ale početnou skupinu osob, která by mohla v konkrétním čase zajistit potřebný nárůst pracovní síly podniku, a to díky realizované marketingové kampani ve vybrané třetí zemi. Spolupracující agentura práce je následně zodpovědná za shromažďování údajů o vhodných uchazečích o zaměstnání, ze kterých organizace následně vybere nejvhodnější kandidáty dle svých potřeb. Vybraní kandidáti následně v domovské zemi absolvují základní balíček zdravotní prohlídky pro posouzení, zda jsou zdravotně způsobilí pro výkon činností v konkrétní profesi v organizaci XY. Tímto jsou splněny všechny kroky procesu výběru pracovníků. Následně probíhá formální vyřízení žádosti konkrétních osob o vycestování do České republiky za účelem zaměstnání. Uchazeč musí příslušným úřadům v domovské zemi doložit smlouvu o smlouvě budoucí (touto smlouvou je potvrzeno budoucí uzavření

pracovní smlouvy), doklad o zajištění ubytování v České republice a další požadované dokumenty.

Získání potvrzení o zajištění ubytování může pro cizince pobývající mimo území České republiky (nebo dokonce mimo Evropskou unii) představovat závažný problém. Organizace XY se rozhodla tento krok svým budoucím pracovníkům z řad cizinců usnadnit. Za tímto účelem nabízí organizace XY svým zaměstnancům tzv. startovací bydlení. Jedná se převážně o ubytování ve firemních ubytovnách, které se nacházejí v blízkosti podniku XY. Tyto ubytovny jsou charakteristické větším množstvím bytových jednotek, které jsou zpravidla určeny pro 4 osoby. Bytové jednotky představují dva oddělené pokoje a společné prostory v podobě předsíně, kuchyně a sociálního zařízení. Výhodou podnikem dotovaného startovacího bydlení, ať už ve formě klasických ubytoven nebo ve formě ubytovacích domů, může být sdílení ubytovací jednotky s dalšími pracovníky, u kterého existuje předpoklad posílení mimopracovních vztahů zaměstnanců a usnadnění adaptace na sociální infrastrukturu podniku. Ovšem užší sociální kontakt nepředstavuje jedinou výhodu firemních ubytoven, dalším benefitem pro zaměstnance a usnadněním případného počátku pracovní kariéry v České republice je snížení ekonomických nákladů na zajištění základních životních potřeb. Firemní bydlení, jak je popsáno v této bakalářské práci, je v porovnání s možnostmi ubytování v regionu výrazně cenově výhodnější (ovšem je nutné podotknout, že je toto bydlení považováno za přechodné a s délkou doby využití tohoto firemního benefitu se zvedá cena, za kterou je ubytování zaměstnancům poskytnuto). Nicméně ekonomickou výhodnost nelze shledávat pouze v ceně ubytování jako takové, nýbrž je nutné zahrnout do úvah i skutečnost, že se jedná o plně vybavené bytové jednotky, a to nejen nábytkem, ale i elektronickými spotřebiči v podobě chladničky, vařiče, mikrovlnné trouby, rychlovarné konvice nebo i televize. Tímto způsobem podnik významně usnadňuje prvotní integraci cizinců, jelikož by pro tyto zaměstnance bylo velice složité, mnohdy i nemožné zajistit si vlastní bydlení, mj. i s ohledem na délku povolení k pobytu.

Příjezdem pracovníků do České republiky začíná proces jejich on-boardingu (prvotní adaptace na prostředí v České republice a v podniku XY). Tento proces je graficky znázorněn na obrázku 11.



Obr. 11 Proces on-boardingu vybrané skupiny cizinců ze třetích zemí v XY

Cizinci ze třetích zemí se musí hlásit na Odboru azylové a migrační politiky (dále jen OAMP), a to ve lhůtě do tří pracovních dní od vstupu na území České republiky (MVČR, 2017). Zde si vyřídí získání potřebných pracovních povolení a zaměstnaneckých karet. Kromě této povinnosti je nutné vyřídit všechny formality pracovního nástupu u podniku XY, tj. absolvování vyšetření firemním lékařem (vstupní lékařské prohlídky), vyplnění osobních dotazníků, podepsání čestných prohlášení atd.

Podpisem pracovní smlouvy je následně právně uzavřen pracovněprávní vztah mezi podnikem XY a novým zaměstnancem. Práva a povinnosti vyplývající z tohoto pracovněprávního vztahu jsou zaměstnancům v podniku XY představena prostřednictvím nástupního školení, během tohoto školení jsou rovněž zaměstnanci poučeni o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci (BOZP). Nástupní školení probíhá převážně formou prezentací řečníků na konkrétní témata, těmi jsou mimo jiné: historie podniku XY, vize a cíle podniku, pravidla BOZP, informace o působení odborové organizace a další. Vybraná témata (např. BOZP) jsou přitom vhodně doplněna ilustračními videi s konkrétními situacemi, které mohou v podniku XY nastat. Při nástupním školení cizinců je vždy zaručena přítomnost překladatele, který nejen tlumočí poskytované informace, ale rovněž může pomoci při případných nejasnostech a dotazech pracovníků k práci v podniku XY. Během nástupního školení ovšem nejsou zaměstnancům poskytovány informace pouze ústně,

nýbrž zaměstnanci si ze školení odnášejí nejdůležitější informace i ve formě informačního balíčku, jak je popsán v kapitole 2.3 teoretické části této bakalářské práce. V rámci tohoto balíčku pracovníci obdrží pracovní řád, kolektivní smlouvu, pravidla BOZP a příručky ve formě letáků se zásadami a pravidly platnými v organizaci. Nástupní školení v podniku XY je následně zakončeno exkurzí přímo ve výrobě podniku. Zaměstnanci tak mají možnost nejen vidět konkrétní práci na své budoucí pracovní pozici očima pozorovatele, nýbrž vidí komplexní proces výroby produktů v podniku a poznají tak pozadí jejich pracovní činnosti, tj. i předcházející a následující činnosti nutné k vyrobení produktu.

U vybrané skupiny zaměstnanců příslušné třetí země následuje po nástupním školení ještě interkulturní kurz. Cílem tohoto kurzu je vystihnout hlavní rozdíly mezi kulturou domovské země pracovníků a Českou republikou a poskytnout tímto zaměstnancům určitý návod, jak tyto rozdíly nejlépe překlenout a začlenit se do české společnosti.

Dosud byla podnikem XY řešena převážně celo-organizační orientace. Orientace na konkrétní pracovní místo, případně útvárová, vstupuje do procesu on-boardingu až v tuto chvíli, tj. zhruba týden po příjezdu pracovníků do České republiky. Pracovníci nyní absolvují zácvik na konkrétní činnosti prováděné na jejich pracovní pozici v tzv. tréninkovém centru. Tréninkové centrum představuje oddělené pracoviště, sloužící k demonstraci a vyzkoušení pracovních činností v oblasti výroby podniku XY. Zde se pracovníci naučí pracovat s běžnými pracovními pomůckami, které budou k výkonu své práce potřebovat, tj. s nářadím, s elektronickými zařízeními atd. Ovšem toto zaučení samo o sobě není dostačující pro bezproblémový nástup do pracovního provozu. Aby mohli pracovníci efektivně vykonávat svou práci, musí zároveň být schopni reagovat na pokyny svých nadřízených pracovníků a komunikovat se svými kolegy.

Je důležité, aby na pracovištích nevznikaly situace, v nichž bude nepřekonatelnou bariérou absence společného, všem srozumitelného jazyka pro vzájemnou komunikaci. Jako příklad lze uvést situaci, kdy pracovníkovi hrozí bezprostřední nebezpečí a jeho okolí jej varuje např. prostřednictvím zvolání „pozor“. Pracovník musí být schopen toto sdělení identifikovat a přiměřeně na něj včas zareagovat. Podnik XY se ve snaze pomoci pracovníkům s překonáním jazykové bariéry rozhodl zajistit pro pracovníky – cizince intenzivní kurz českého jazyka, tzv. Crash kurz.

Tento kurz slouží k osvojení si základů českého jazyka v opravdu krátké době. Crash kurz je zajišťován externě na jazykových školách a je v délce pěti pracovních dní.

Po absolvování Crash kurzu jsou pracovníci zaučováni již přímo na výrobní lince. Tato etapa slouží k osvojení si konkrétních výrobních činností za přítomnosti dohlížející osoby. Dohlížející osobou je zpravidla zkušený kolega pracovníka a jeho úkolem je nejen dohlížet na pracovníka a kontrolovat jeho práci, nýbrž mu i s pracovní činností poradit a pokud je to možné, usnadnit mu začlenění do pracovního týmu. Následně pracovník již skutečně „nastupuje do provozu“ a přebírá plnou zodpovědnost za svou činnost.

Pro maximální možné usnadnění adaptace na nové prostředí firmy a pracovní činnost zajišťuje podnik XY skupině zaměstnanců ze třetích zemí po dobu prvních dvou měsíců (konkrétně od započetí zácviku v tréninkovém centru podniku) tlumočníky. Tlumočníci jsou přítomni během pracovní doby na pracovišti a jsou schopni bezprostředně pomoci řešit potřeby komunikace mezi pracovníky – cizinci a podnikem. Jedná se nejen o provozní potřeby komunikace přímo v provozu, nýbrž i o komunikaci mezi útvarem lidských zdrojů podniku a pracovníky, například za účelem vysvětlení potřeby doložení konkrétních dokladů nebo při předání informací k vyřízení Nostrifikace⁵. Tyto tlumočnické služby jsou rovněž zajišťovány externě. Za účelem usnadnění a urychlení komunikace mezi pracovníky, podnikem XY a tlumočníky je po nástupu zaměstnanců zřízen komunikační kanál v rámci aplikace Whats app. Tento komunikační kanál slouží ke sdělování informací ze strany podniku a k řešení operativních problémů (např. jsou zde řešeny problémy týkající se ubytování, integrace nebo pomoci při vyřizování dokumentů). Tento způsob komunikace je ze strany podniku podporován po dobu tří měsíců od nástupu. Po tomto období je již zpravidla intenzita komunikace mezi pracovníky a podnikem nižší a takto rozsáhlá platforma tedy již není potřeba. Následně, je-li potřeba hromadné komunikace, využívá k tomu

⁵ „Uznávání zahraničního vysokoškolského vzdělání v ČR, tzv. "Nostrifikace" je proces uznávání zahraničního vysokoškolského vzdělání (nebo jeho části) a kvalifikace jako rovnocenného se vzděláním získaným v České republice“ Uznávání zahraničního vysokoškolského vzdělání. Ministerstvo vnitra České republiky [online]. Odbor bezpečnostního výzkumu a policejního vzdělávání, 11. 6. 2019 [cit. 2019-11-04]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/uznavani-zahranicniho-vysokoskolskeho-vzdelani.aspx>.

podnik konkrétního pracovníka zvoleného z dané skupiny – tj. zástupce skupiny. Tento zástupce slouží jako prostředník mezi podnikem a skupinou pracovníků.

Zaměstnaní cizinci ze třetí země by v ideálním případě měli být schopni dorozumět se a zajistit si provozní potřeby sami. Za tímto účelem mají po ukončení Crash kurzu možnost zapojit se do navazujícího jazykového kurzu. Tento kurz má za úkol navázat na prvotní Crash kurz, který není dostatečný pro potřeby dorozumění se v běžném životě cizinců v České republice, nýbrž slouží pouze pro překonání jejich prvotní neznalosti českého jazyka.

Pro usnadnění integrace do společnosti zajišťuje dále podnik XY pro tyto pracovníky workshop na téma Podpora integrace pracovníků ze třetích zemí. Na tomto workshopu se podílí Centrum na podporu integrace cizinců (dále CPIC) působící v daném regionu. Jak je již uvedeno v kapitole 2.4 této bakalářské práce, těchto center existuje v současné době v České republice několik. CPIC v rámci tohoto workshopu představuje svou činnost pracovníkům a nabízí jim své bezplatné služby. Ačkoliv má podnik XY zájem na dlouhodobosti pracovního vztahu těchto zaměstnanců, a tudíž i na jejich plné integraci do společnosti (reprezentované například získáním vlastního bydlení, či sloučením rodiny), přechází v tuto chvíli integračního procesu značná část následné péče o tyto zaměstnance na CPIC. Důvodem je snaha o poskytování rovné péče vůči všem zaměstnancům podniku. Cizinci ze třetích zemí mají možnost využít následující služby poskytované CPIC:

- odborné sociální poradenství,
- právní poradenství,
- kurzy českého jazyka,
- sociokulturní kurzy,
- internetové pracoviště a knihovnu,
- tlumočení,
- vzdělávací akce.

Přehled aktuálně působících center dle regionů ČR uvádí schéma na obrázku 12.



Zdroj: (SUZ MV [Správa uprchlických zařízení ministerstva vnitra], 2018)

Obr. 12 Grafické znázornění Center na podporu integrace cizinců na území České republiky

3.6 Analýza procesu integrace vybrané skupiny

K provedení analýzy procesu integrace vybrané skupiny zaměstnanců ze třetích zemí v podniku XY bylo využito několika nástrojů a metod. V úvodu celého procesu bylo nutné nalézt potřebné zdroje informací, seznámit se s obecnými definicemi odborných pojmů ze zkoumané oblasti a prostudovat historické i současné tendence v oblasti migrace a integrace. Neopomenutelným zdrojem informací byly také statistické ukazatele, týkající se zaměstnávání a integrace cizinců ze třetích zemí v rámci Evropské unie a České republiky. Tyto získané informace byly následně využity pro posouzení a zhodnocení situace v konkrétním podniku XY. Práce dále uvádí mj. i srovnání konkrétních údajů platných pro daný podnik s údaji v rámci České republiky, případně v rámci EU (viz. konkrétní statistické údaje v kapitole 3.1, 3.2 a 3.4).

Aby bylo možné následně provést toto porovnání, bylo nutné co nejpodrobněji poznat podmínky a proces integrace cizinců v podniku XY. Proces zkoumání integrace vybrané skupiny cizinců ze třetích zemí v konkrétní organizaci zahrnoval několik činností, které obsahovaly na sebe postupně navazující kroky. Prvotně byly získány obecné informace prostudováním dokumentů a statistických dat,

evidovaných v daném podniku. Následně bylo nutné podrobně se seznámit s konkrétními procesy, probíhajícími v podniku v souvislosti s náborem zaměstnanců a jejich integrací do pracovního procesu. Pro účely této bakalářské práce bylo nutné vyhodnotit odlišnosti procesu při náboru a integraci do pracovních činností zaměstnanců ze třetích zemí.

Nad rámec zkoumání faktických údajů, získaných z dokumentace a prostudování probíhajících procesů v podniku XY, bylo při přípravě této bakalářské práce využito i znalostí, získaných na základě osobního výzkumu prováděného „v terénu“. Tento výzkum spočíval v osobní návštěvě Centra na podporu integrace cizinců v místě sídla podniku XY, a v účasti na vybrané akci, pořádané pracovníky integračního centra pro cizince, při které došlo i k setkání s konkrétními osobami z vybraného vzorku cizinců ze třetích zemí z řad zaměstnanců podniku XY. Při rozhovorech s pracovníky CPIC byly získány cenné informace o problematice integrace cizinců, konkrétní poznatky o práci odborníků v CPIC, činnostech a akcích těchto center, pořádaných na podporu integrace cizinců.

Veškeré získané informace a poznatky byly využity ke zpracování SWOT analýzy stávajícího procesu integrace vybrané skupiny cizinců v podniku XY. „SWOT analýza je univerzální analytická technika používaná pro zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost organizace nebo nějakého konkrétního záměru (například nového produktu či služby). Nejčastěji je SWOT analýza používána jako situační analýza v rámci strategického řízení a marketingu“ (SWOT analýza, 2017). „SWOT je zkratka z anglického originálu: Strengths – silné stránky, Weaknesses – slabé stránky, Opportunities – příležitosti, Threats – hrozby. SWOT analýza je jednou z metod strategické analýzy výchozího stavu organizace“ (Grasseová, 2007). Výhodou analýzy SWOT je její univerzálnost, a tudíž i možnost širokého využití v rámci zkoumání nejrůznějších problematik.

Při zkoumání procesu integrace vybrané skupiny cizinců ze třetí země v podniku XY byly identifikovány tyto silné, a naopak slabé stránky integrace (viz Tab. 1).

Tab. 1 Seznam silných a slabých stránek stávajícího procesu integrace vybrané skupiny cizinců

Oblast zkoumání: Integrace vybrané skupiny cizinců v podniku XY	
Silné stránky	Slabé stránky
pozice na tuzemském trhu práce	závislost na rozhodnutích mateřské společnosti
pozice na trhu práce ve třetí zemi	omezená možnost ovlivňovat působení agentury práce ve třetí zemi
ubytovací možnosti pro zaměstnance	nákladnost integračního procesu
spolupráce s odborníky	jazyková bariéra
bezplatnost služeb CPIC	nedostatek zájmu o integraci
benefity k integraci	kulturní rozdíly
	rozdílná úroveň ubytovacích kapacit

Zároveň byly identifikovány příležitosti a hrozby, které plynou ze zaměstnávání cizinců ze třetích zemí a jejich integrace stávajícím procesem, jak byl popsán. Seznam příležitostí a hrozeb se nachází v tabulce 2.

Tab. 2 Seznam příležitostí a hrozeb stávajícího procesu integrace vybrané skupiny cizinců

Příležitosti	Hrozby
získání pozice na trhu práce v nové lokalitě	změna legislativy v České republice nebo v zemi původu pracovníků
marketing firmy a jejích produktů v zemi původu pracovníků	změna politické situace
příliv sekundární pracovní síly (rodinní příslušníci pracovníků)	fluktuační pracovníků
	zhoršení ekonomické situace podniku
	změny v odvětví
	nedostatečná infrastruktura
	nedostatečná kapacita ubytovacích možností
	ukončení činnosti spolupracující agentury práce ve třetí zemi

Vyhodnocení identifikovaných ukazatelů zpracované SWOT analýzy by mělo být použito při stanovování strategických plánů organizace v procesu integrace cizinců ze třetích zemí pro budoucí období. Na základě zjištěných informací můžeme dospět k těmto konkrétním závěrům k hodnocení procesu integrace cizinců ze třetích zemí v podniku XY:

a) pozitivní zjištění (silné stránky podniku):

- podnik má dostatečně silnou výchozí pozici na trhu práce v ČR, kde si vybudoval stabilní pozici uznávaného zaměstnavatele, i díky finančnímu ohodnocení a nabízeným benefitům pro zaměstnance,
- podnik již získal i dobrou pozici na trhu práce ve třetí zemi, nabídka zaměstnání v podniku XY je v porovnání s jinými nabídkami dostupnými na trhu práce ve vybrané třetí zemi výhodná,
- zaměřuje se na opakovaný nábor pracovníků z osvědčených lokalit (ze zemí, ve kterých již v minulosti pracovní sílu získal),
- podnik se integrací cizinců ze třetích zemí zabývá, cíleně se věnuje náboru pracovníků, a to nejen na základě prvotního projeveného zájmu uchazečů o zaměstnání, nýbrž i formou podpory svého HR marketingu,
- uvědomuje si důsledky jazykové bariéry a usnadňuje prvotní kontakt cizinců prostřednictvím zajištění tlumočnicků,
- podporuje integraci pracovníků na základě jejich rozmístění do různých týmů (čímž dochází k podpoře jejich interakce s pracovníky české národnosti),
- uvědomuje si potřebu zajistit jim ubytování a toto zajišťuje, touto formou podnik značně usnadňuje cizincům přechod do kompletně neznámého prostředí,
- využívá odborných služeb organizací zabývajících se podporou integrace cizinců v ČR (CPIC, OAMP), tito odborníci mohou podniku poskytnout nejen odbornou pomoc, nýbrž i své zkušenosti,

- významnou výhodou je bezplatnost služeb poskytovaných CPIC, a to nejen pro úsporu nákladů podniku, nýbrž i pro vlastní snahu zaměstnanců podílet se z vlastní vůle na další integraci,
- poskytuje i další benefity, které mohou významně přispět k integraci pracovníka do společnosti, např. bezúročné půjčky na pořízení vlastního bydlení,
- lze spatřit snahu podniku o zapojení pracovníků i do mimopracovních aktivit (například bezplatným poskytnutím lístků na kulturní akce),

b) problematická zjištění (slabé stránky podniku):

- podnik je součástí mezinárodní korporace, z čehož vyplývá jeho závislost na rozhodnutích mateřské společnosti, řízení jeho činností tudíž může být ovlivněno rozhodnutími mimo jeho zájmy, například rozhodnutím o přesunu výroby z konkrétní lokality,
- při náboru pracovníků z vybrané třetí země je podnik nucen využívat služeb prostředníka – agentury práce, podnik není schopen proces stoprocentně ovlivnit a kontrolovat (mj. i z důvodu fyzické vzdálenosti mezi ČR a danou zemí), výběr pracovníků je závislý na šíření nabídky a shromažďování údajů o uchazečích vybranou agenturou práce,
- získání pracovníků formou zaměstnání cizinců ze třetích zemí stávajícím procesem představuje pro podnik nadměrnou finanční zátěž v porovnání s finančním zatížením podniku při náboru tuzemských pracovníků (např. zvýšené náklady na služby tlumočnicků),
- proces výuky jazyka pro cizince ze třetích zemí formou Crash kurzu při jejich on-boardingu představuje pouze základní jazykovou úroveň nutnou pro nástup do zaměstnání,
- zájem cizinců ze třetích zemí o integraci do společnosti je závislý na jejich motivaci k setrvání v České republice nebo návratu do země původu po získání potřebného objemu finančních prostředků (tato motivace rovněž odráží nedostatečnou snahu pracovníků naučit se český jazyk),
- rozdílné kulturní zvyklosti ve společnosti v zemi původu a v ČR mohou při komunikaci mezi zaměstnanci v případě nedostatku jejich znalostí

a nepochopení ve svém důsledku vést k zamezení integrace do pracovního týmu a k neshodám mezi pracovníky,

- zajištěné ubytování pro pracovníky podniku XY je rozmístěno v různých vzdálenostech (ovšem stále uváděných jako docházková vzdálenost na pracoviště) a je definováno i rozdílnou úrovní, což by mohlo při interakci jednotlivých pracovníků vzbuzovat negativní ohlasy těchto pracovníků,

c) příležitosti podniku:

- podnik by mohl využít zkušenosti získané při náboru a integraci vybrané skupiny zaměstnanců ze třetích zemí k získání pozice na trhu práce při náboru zaměstnanců i v další regionální lokalitě téže země, ale i k získání pozice v naprosto nových lokalitách (jiných zemí), obdobně by mohl těchto zkušeností využít při získávání pracovníků na obsazení jiných pracovních pozic (pracovních pozic v jiné odbornosti),
- získání pozice na trhu práce ve vybrané zemi lze využít v rámci marketingu firmy i pro rozšíření prodeje produktů daného podniku (filozofie nákupu produktů od známého úspěšného podniku),
- úspěšný proces integrace pracovníka by měl ve svém důsledku vést k dlouhodobému setrvání pracovníka v podniku XY, důsledkem by mělo být následování rodinných příslušníků pracovníka do České republiky, a tedy příliv nové pracovní síly,

d) potenciální hrozby podniku:

- případná změna legislativy v České republice nebo v zemi původu pracovníků by mohla v budoucnu vést ke ztížení podmínek zaměstnání cizinců, potažmo i k jeho znemožnění,
- setrvání pracovníků ze třetích zemí v České republice a v podniku XY je přímo ovlivňováno také aktuální politickou situací (například politický konflikt mezi ČR a zemí původu by mohl vést k vyhoštění všech občanů vybrané třetí země, případný válečný konflikt by mohl znamenat odliv těchto pracovníků z důvodu splnění branné povinnosti),

- častým důvodem odchodu pracovníků ze třetích zemí ze zaměstnání představuje návrat do země původu z osobních důvodů nebo při změně jejich rodinné situace (v mnoha případech do ČR přichází pouze cizinci mužského pohlaví – živitelé rodin, ostatní rodinní příslušníci zůstávají v zemi původu),
- důvodem pro odchod pracovníků z podniku může být i konkurenční boj a přetahování pracovníků jeho konkurenty nebo dodavatelskými firmami,
- zaměstnání cizinců ze třetích zemí, stejně jako zaměstnání všech dalších pracovníků daného podniku, je závislé na ekonomické situaci podniku a jeho schopnosti udržet svou rentabilitu a pozici na trhu, v případě úpadku podniku nebo v důsledku celkové hospodářské krize ve společnosti může dojít k omezení činnosti podniku, a tedy i snížení počtu pracovních míst,
- k nutnosti snížení počtu pracovních míst v podniku může dojít i na základě změn v příslušném odvětví, tato změna může být i pozitivní, přesto může ve svém důsledku vést k propouštění zaměstnanců (např. robotizace a automatizace výroby),
- možnost zaměstnání většího počtu cizinců může být ohrožena nedostatečnou infrastrukturou v dané lokalitě (lékařská péče, zajištění školní docházky pro potomky apod.),
- potenciální hrozbou pro zaměstnání cizinců je také vyčerpání dostupné ubytovací kapacity v lokalitě,
- získávání pracovníků z vybrané třetí země probíhá v podniku XY na základě spolupráce s vybranou agenturou práce, v případě ukončení činnosti této agentury by mohlo dojít k výpadku přístupu na tento trh práce, minimálně po dobu, než by se podniku XY podařilo domluvit spolupráci s novým subjektem.

Ze získaných informací a jejich podrobného rozboru můžeme vysledovat tři základní skupiny potenciálních hrozeb. První skupinu tvoří skutečnosti, které může podnik XY přímo ovlivnit nebo eliminovat. Mezi ně patří vyčerpání ubytovací kapacity v lokalitě. Podnik může tuto hrozbu eliminovat nasmlouváním další kapacity

u nových partnerů, nebo vlastní výstavbou ubytovny pro zaměstnance. Obdobně lze eliminovat hrozbu případného ukončení činnosti agentury práce, a to velmi jednoduše tím, že podnik XY naváže spolupráci s více agenturami. Neméně důležité a plně v kompetenci podniku je vlastní řízení podniku a jeho kvalitní provoz, vedoucí k zajištění jeho ekonomické stability.

Druhou skupinu potenciálních hrozeb tvoří skutečnosti, které může podnik XY ovlivňovat pouze částečně, a to nepřímo. I přesto vnímáme jako důležité se jimi zabývat, protože mohou významně ovlivnit podmínky činnosti podniku do budoucna. Do této skupiny lze zahrnout např. budování infrastruktury v dané lokalitě, nebo chystané změny v legislativě. Zástupci podniku by měli spolupracovat s místní samosprávou a podporovat místní projekty. Obdobně je třeba věnovat pozornost chystaným legislativním změnám, a využívat možnosti připomínek k návrhům prostřednictvím oslovených subjektů (např. asociace podnikatelů). Podnik může částečně ovlivnit i potenciální hrozbu v podobě odchodu pracovníků ze třetích zemí z vlastního rozhodnutí, a to zejména zlepšením podmínek k výkonu práce a zkvalitněním celého procesu integrace pracovníka. Podnik může také z části ovlivnit dopad změn v odvětví činnosti podniku na vlastní provoz. Tyto změny jsou obvykle vyvolány vývojem a technickým pokrokem v oboru. Implementace těchto změn do činnosti podniku je v jeho kompetenci, nicméně podnik je nucen „držet krok“ s jinými podniky v oboru, aby neztratil svou konkurenceschopnost.

Poslední skupinou potenciálních hrozeb jsou hrozby, jejichž ovlivnění není v kompetenci daného podniku. Mezi ně patří změna politické situace či hospodářská krize ve společnosti. Podnik sice nemůže tyto hrozby ovlivnit, nicméně by měl sledovat vývoj ve společnosti, dokázat tyto hrozby včas identifikovat a připravit se na eliminaci jejich dopadu na svou činnost.

Největší příležitost v procesu integrace cizinců ze třetích zemí představuje pro podnik XY vstup na nový trh práce (trh práce země původu pracovníků) s nevyčerpanou pracovní silou. Pro dosažení nejlepší možné pozice na tomto novém pracovním trhu musí firma využít svých silných stránek, a to zejména dobrého jména podniku, dostatečného kapitálu a tedy pozice „atraktivního zaměstnavatele“. Podnik XY nabízí vysoké mzdové ohodnocení a benefity

v porovnání s nabídkami jiných zaměstnavatelů nejen v zemi původu pracovníků, ale i v České republice.

Na základě vyhodnocení všech identifikovaných ukazatelů SWOT analýzy lze pro podnik XY stanovit tato doporučení. Podnik by se měl zaměřit zejména na podporu motivace pracovníků pro setrvání v České republice. V současnosti je hlavním cílem vybrané skupiny pracovníků z konkrétní třetí země získat dočasné zaměstnání za účelem dosažení vyšší mzdové úrovně pro zabezpečení rodiny. Takovýto pracovník neplánuje dlouhodobé zaměstnání v podniku XY ani na území České republiky. Proces zaměstnání a integrace pracovníků ze třetích zemí v podniku XY představuje ekonomicky nákladný projekt, který se při krátkodobém trvání pracovního poměru stává pro podnik nerentabilním. V zájmu podniku tedy je motivovat tyto pracovníky k trvalému pracovnímu poměru a setrvání v podniku.

Pozornost by měla být věnována především zajištění podmínek umožňujících dlouhodobé zaměstnání a pobyt pracovníků ze třetích zemí a v důsledku toho i přesídlení jejich rodin do České republiky. Dle získaných informací na základě zkušeností pracovníků CPIC představuje nepřítomnost rodiny v ČR či případná změna rodinné situace v zemi původu nejvýznamnější hrozbu v procesu integrace pracovníků. Tato změna může způsobit (a v praxi již také v mnoha případech znamenala) bezprostřední ukončení pracovního vztahu a odjezd pracovníků zpět do země jejich původu. K řešení této problematiky by podnik mohl využít svou silnou stránku ve formě spolupráce s odborníky, konkrétně s pracovníky CPIC.

Motivace pracovníků ze třetích zemí k dlouhodobému setrvání v podniku XY by rovněž mohla být stimulována prostřednictvím zlepšení služeb poskytovaných v dané lokalitě. Podnik může ovlivňovat rozvoj daného regionu prostřednictvím užší spolupráce s místní samosprávou a podporou nových projektů, zaměřených na zvýšení atraktivnosti lokality. V dané lokalitě chybí zejména dostatek odborných lékařů, ale také nabídka volnočasových aktivit.

Konkrétním doporučením pro stávající proces integrace vybrané skupiny cizinců ze třetích zemí v podniku XY by mohl být návrh zaměřit se na vylepšení aktuálního způsobu předávání informací těmto zaměstnancům. V současné době je většina informací cizincům ze třetích zemí v procesu on-boardingu i během trvání

jejich pracovního poměru v podniku XY předávána ústní formou nebo v listinné podobě. Vhodným alternativním řešením by mohlo být vytvoření „příručky“ ve formě elektronické aplikace zpracované v jazyce země původu příslušné skupiny cizinců. Toto řešení by usnadnilo přechod těchto zaměstnanců do nového prostředí. Tvorba této elektronické „příručky“ by mohla být přínosem i pro podnik s ohledem na možné snížení nákladů na tisk informací předávaných v listinné podobě. V případě změny jakékoli informace by bylo možné provést tuto změnu s okamžitým online přenosem pro všechny uživatele, zatímco u tištěných materiálů je nutno při jakékoli změně dosud nepoužité materiály nahradit nově vytištěnými. Rovněž by tato aplikace mohla částečně snížit časové vytížení zaměstnanců podniku XY, kteří o příslušné zaměstnance pečují. Další výhody by představovaly snadná dostupnost informací (možnost přístupu do aplikace prostřednictvím mobilních telefonů kdykoli a odkudkoli), jejich trvalost (informace v listinné podobě mohou zaměstnanci snadno ztratit) a přehlednost (možnost snadno listovat „příručkou“ prostřednictvím vloženého obsahu). Tato elektronická aplikace by mohla obsahovat mj. základní informace o České republice, informace k získání nostrifikace, informace o systémech sociální a zdravotní péče, mapku areálu podniku XY pro prvotní orientaci zaměstnanců, informace o výpočtu mzdy v České republice (daňové zatížení, odvody na sociální a zdravotní pojištění). Do aplikace by bylo vhodné přidat i obecnější informace o životě v dané lokalitě, možnostech kulturního a sportovního vyžití, informace o dopravě v regionu, možnostech ubytování nebo blízkých obchodech s potravinami atd. Tvorba elektronické aplikace je plně v možnostech a kompetenci daného podniku. Vytvořená aplikace by mohla být podnikem následně obdobně využita i při náboru a integraci jiných skupin zaměstnanců, zejména s ohledem na možnost využití více jazykových mutací. Jak již bylo řečeno, právě jazyková bariéra představuje při zaměstnávání cizinců významný problém, a to zejména na začátku procesu jejich integrace. Zpracování základních informací pro zaměstnance v jazyce země jejich původu může pro cizince při procesu integrace znamenat významnou pomoc. Součástí dané aplikace by mohl být také překladový slovník obsahující základní potřebné pojmy pro komunikaci. Ještě sofistikovanějším řešením by bylo doplnit aplikaci o atraktivní výukový program českého jazyka ve stylu hesla „škola hrou“.

Podniku lze rovněž doporučit přechod na „online tlumočení“, při kterém jsou osoby tlumočnicků nahrazeny elektronickou aplikací. Tyto moderní aplikace jsou schopny bezprostředně překládat mluvený projev v konkrétním jazyce do druhého jazyka formou psaného projevu s možností následného zvukového poslechu přeloženého textu. Toto řešení by mohlo podniku přinést významné ekonomické úspory (pořízení aplikace je finančně mnohem méně nákladné než vyplácení odměn za služby tlumočnickům). Další výhodou by v tomto případě představovala možnost průběžného ukládání překládaného textu do paměti zařízení. Uživatel by poté měl potřebné informace opětovně k dispozici, a to v písemné podobě ke čtení, případně k opakovanému zvukovému poslechu. V případě použití řešení v podobě navrhované aplikace je ovšem třeba přihlídnout i k určité nevýhodě, kterou představuje případný možný pokles kvality překladu z důvodu určité omezenosti slovní zásoby v příslušné aplikaci.

Závěr

Problematika zaměstnávání cizinců a jejich integrace představuje v současné společnosti jedno z rozsáhlých témat, řešených na úrovni více autorit. S ohledem na rozsah tohoto tématu nebylo možné v této práci postihnout všechny jeho aspekty. Práce si kladla za cíl vysvětlení základních pojmů týkajících se zkoumané problematiky, shrnutí základních poznatků a aktuálních informací. Vzhledem k rozsahu práce byla při zkoumání problematiky zaměřena pozornost na skupinu cizinců ze třetích zemí v České republice. Tento dílčí cíl bakalářské práce byl splněn. V této práci byly shrnuty obecné teoretické informace a konkrétní statisticky doložené údaje, týkající se migrace a integrace cizinců ze třetích zemí v České republice, včetně vysvětlení celé problematiky a použitých odborných výrazů.

V rámci praktické části této práce byl zmapován a posouzen proces integrace konkrétní skupiny cizinců z vybrané třetí země v podniku XY s využitím empirického výzkumu, jehož cílem bylo posoudit silné a slabé stránky stávajícího procesu integrace a na základě jejich vyhodnocení se pokusit definovat možná doporučení pro vylepšení tohoto procesu. Práce podrobně popisuje probíhající proces integrace vybrané skupiny cizinců ze třetí země v daném podniku. Součástí zkoumání bylo provedení empirického výzkumu, jehož výsledkem bylo zpracování SWOT analýzy celého procesu. Výsledkem podrobného rozboru a posouzení zjištěných skutečností je návrh možných opatření a doporučení pro zlepšení celého procesu integrace, eliminaci potenciálních hrozeb a využití dalších příležitostí daného podniku. I tento cíl práce se tedy podařilo naplnit.

Další směr pro rozvoj řešené problematiky integrace cizinců v podniku XY představuje možné zkoumání integračních procesů ostatních skupin cizinců v daném podniku, a to napříč všemi oblastmi a skupinami zaměstnanců. Cílem tohoto zkoumání by měl být návrh doporučení pro sjednocení, a tedy zjednodušení těchto procesů a zvýšení jejich rentability (v podniku se vyskytují i další skupiny zaměstnanců z jiných zemí – cizinci z jiných třetích zemí a občané ze zemí Evropské unie). Tato problematika nebyla v rámci této bakalářské práce řešena, mohla by případně být předmětem navazující odborné diplomové práce.

Závěrem lze konstatovat, že získané informace a poznatky můžeme zobecnit. Jejich využití může být uplatnitelné nejen pro daný podnik a zkvalitnění v něm probíhajícího procesu integrace cizinců ze třetích zemí, ale některé tyto poznatky mají obecnou platnost a lze je využít i v dalších podnicích, či oborech při integraci cizinců ze třetích zemí, ale i při integraci cizinců ze zemí v rámci Evropské unie. Přestože je tato bakalářská práce zaměřena na konkrétní vzorek cizinců přicházejících do České republiky ze třetí země (tedy mapuje proces imigrace), zobecněné závěry jsou relevantní i pro podmínky opačného procesu, tedy procesu emigrace občanů České republiky do jiných zemí a jejich integrace.

Seznam literatury

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARŠOVÁ, Andrea a Pavel BARŠA. *Přistěhovalectví a liberální stát: imigrační a integrační politiky v USA, západní Evropě a Česku*. Brno: Masarykova univerzita, Mezinárodní politologický ústav, 2005. ISBN 80-210-3875-6.

Cizinci s povoleným pobytem. *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. 2019 [cit. 2019-10-03]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/cizinci-s-povolenym-pobytem.aspx>

ČIŽINSKÝ, Pavel. Analýza legislativního rámce sociální integrace cizinců v České republice. In: TRBOLA, Robert a Miroslava RÁKOCZYOVÁ, ed. *Institucionální podmínky sociální integrace cizinců v ČR*. Brno: Barrister & Principal, 2011, s. 93-163. ISBN 978-80-87474-19-8.

ČIŽINSKÝ, Pavel. *Cizinecké právo: práva a povinnosti cizinců a jejich rodinných příslušníků při vstupu a pobytu na území ČR, jejich zaměstnávání a podnikání, zdravotní pojištění a sociální zabezpečení, řízení a provozování vozidla, přístup ke vzdělání a studiu, rodinné soužití s cizinci, mezinárodní ochrana/azyl, státní občanství*. Praha: Linde Praha, 2012. ISBN 978-80-7201-887-1.

DRBOHLAV, Dušan. *Migrace a (i)migranti v Česku: kdo jsme, odkud přicházíme, kam jdeme?* Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2010. Studie (Sociologické nakladatelství). ISBN 978-80-7419-039-1.

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

EVANS, Paul, Vladimír PUCIK a Ingmar BJÖRKMAN. *The Global Challenge: International Human Resource Management*. 2nd edition. New York: McGraw-Hill Education, 2011. ISBN 978-0-07-111417-3.

GRASSEOVÁ, Monika. Využití SWOT analýzy pro dlouhodobé plánování. *Obrana a strategie* [online]. 2006(2), 48-55 [cit. 2019-11-06]. Dostupné z: <https://www.obranaastrategie.cz/cs/archiv/rocnik-2006/2-2006/vyuziti-swot-analyzy-pro-dlouhodobu-planovani.html>

HÁN, Jan. Personální strategie podniku. In: ŽUFAN, Jan, Jan HÁN a Monika KLÍMOVÁ. Kapitoly z personálního a interkulturního managementu. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, s. 11-23. ISBN 978-80-7478-328-9.

JELÍNKOVÁ, Marie. *Česká migrační a integrační politika v perspektivě mongolské migrace*. Praha, 2012. Rigorózní práce. Karlova univerzita, fakulta sociálních věd, katedra veřejné a sociální politiky.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOLDINSKÁ, Kristina, Harald Christian SCHEU a Martin ŠTEFKO, ed. *Sociální integrace cizinců*. Praha: Auditorium, 2016. ISBN 978-80-87284-60-5.

KOLEKTIV AUTORŮ. *Nový akademický slovník cizích slov: A-Ž*. Praha: Academia, 2005. ISBN 80-200-1351-2.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

LEONTIYEVA, Yana. Imigranti v ČR – žadání a nechtění. Současné migrační a integrační politiky v ČR. In: TRBOLA, Robert a Miroslava RÁKOCZYOVÁ, ed. *Institucionální podmínky sociální integrace cizinců v ČR*. Brno: Barrister & Principal, 2011, s. 13-36. ISBN 978-80-87474-19-8.

MENZ, Georg a Alexander CAVIEDES. Introduction: Patterns, Trends, and (Ir)Regularities in the Politics and Economics of Labour Migration in Europe. In: *Labour Migration in Europe*. UK: PALGRAVE MACMILLAN, 2010, s. 1-24. ISBN 978-1-349-32458-3.

Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES (obecné nařízení o ochraně osobních údajů). In: EUR-Lex [právní informační systém]. Evropská unie. Dostupné z: <http://eurlex.europa.eu/legal-content/CS/ALL/?uri=CELEX%3A32016R0679>

NOVÝ, Ivan a kol. *Interkulturální management: lidé, kultura a management*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-260-3.

NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-042-2.

Platná povolení k pobytu celkem k 31. prosinci, v členění podle účelu pobytu. In: Český statistický úřad: Databáze Eurostatu [online]. Praha: ČSÚ [Český statistický úřad], 1. 11. 2019 [cit. 2019-11-03]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/pll/eutab/html.h?ptabkod=tps00171>

Podíl cizinců na obyvatelstvu ve vybraných Evropských státech. In: Český statistický úřad: *Cizinci: Cizinci v ostatních zemích EU* [online]. Praha: ČSÚ [Český statistický úřad], 8. 10. 2018 [cit. 2019-10-19]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/cizinci/1-ciz_zahranici

POKORNÁ, Žaneta. Domovské právo jako základ právní úpravy pobytu v českých zemích ve druhé polovině 19. století. In: SKŘEJPEK, Michal, Petr BĚLOVSKÝ a Kamila STLOUKALOVÁ, ed. *Cizinci, hranice a integrace v dějinách*. Praha: Auditorium, 2016, s. 204-215. ISBN 978-80-87284-62-9.

Postup při realizaci aktualizované Koncepce integrace cizinců – Ve vzájemném respektu 2019. In: *Ministerstvo vnitra České republiky: Základní dokumenty k integrační politice ke stažení* [online]. 7. ledna 2019 [cit. 2019-10-29]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/migrace/clanek/zakladni-dokumenty-k-integracni-politice-ke-stazeni.aspx>

Příjezd do ČR, povinnosti a délka pobytu. *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. 10. srpna 2017 [cit. 2019-10-03]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/prijezd-do-cr-povinnosti-a-delka-pobytu.aspx>

R01 Cizinci v ČR v letech 2004 – 2018 (stav k 31. 12.). In: Český statistický úřad: Data – počet cizinců [online]. 2019 [cit. 2019-11-30]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/11292/27320905/c01R01_2018.pdf/5db4c547-2012-44d0-8327-8be1d01cb218?version=1.0

RÁKOCZYOVÁ, Miroslava. Místo dole, místo nahoře: cizinci ze třetích zemí na českém trhu práce. In: TRBOLA, Robert a Miroslava RÁKOCZYOVÁ, ed. *Institucionální podmínky sociální integrace cizinců v ČR*. Brno: Barrister & Principal, 2011, s. 9-38. ISBN 978-80-87474-20-4.

SKŘEJPEK, Michal. Cizinci a hranice v antickém Římě. In: SKŘEJPEK, Michal, Petr BĚLOVSKÝ a Kamila STLOUKALOVÁ, ed. *Cizinci, hranice a integrace v dějinách*. Praha: Auditorium, 2016, s. 11-26. ISBN 978-80-87284-62-9.

Soft skills. *COLLINS ENGLISH DICTIONARY* [online]. 2019 [cit. 2019-11-30]. Dostupné z: <https://www.dictionary.com/browse/soft-skills>

Středočeský kraj získává nástroj pro úspěšnou integraci cizinců. *Správa uprchlických zařízení ministerstva vnitra* [online]. 3. 9. 2018 [cit. 2019-10-26]. Dostupné z: <http://www.suz.cz/stredocesky-kraj-ziskava-nastroj-pro-uspesnou-integraci-cizincu/>

SWOT analýza. In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2019, 22.01.2017 [cit. 12.11.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>

ŠEJDL, Jan. Ager a jeho hranice – rozdělující i spojující. In: SKŘEJPEK, Michal, Petr BĚLOVSKÝ a Kamila STLOUKALOVÁ, ed. *Cizinci, hranice a integrace v dějinách*. Praha: Auditorium, 2016, s. 88-103. ISBN 978-80-87284-62-9.

ŠIMEK, Milan. *Podpora zaměstnatelnosti znevýhodněných skupin obyvatel v České republice: nové přístupy a jejich efekty*. Brno: Institut vzdělávání Sokrates, 2010. ISBN 978-80-86572-66-6.

The World Factbook: ESTONIA. Central Intelligence Agency [online]. 12 November 2019 [cit. 2019-11-31]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/en.html>

The World Factbook: LATVIA. Central Intelligence Agency [online]. 5 November 2019 [cit. 2019-11-31]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/lg.html>

TRBOLA, Robert a Miroslava RÁKOCZYOVÁ, ed. *Institucionální podmínky sociální integrace cizinců v ČR*. Brno: Barrister & Principal, 2011. ISBN 978-80-87474-19-8.

Uznávání zahraničního vysokoškolského vzdělání. *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. Odbor bezpečnostního výzkumu a policejního vzdělávání, 11. 6. 2019 [cit. 2019-11-04]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/uznavani-zahranicniho-vysokoskolskeho-vzdelani.aspx>

VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5.

VAVREJNOVÁ, Marie. *Migrace obyvatelstva jako faktor ekonomického rozvoje: (zvláště v oblasti Evropské unie a České republiky)*. Praha: Národohospodářský

ústav Josefa Hlávky, 2011. Studie (Národohospodářský ústav Josefa Hlávky). ISBN 978-80-86729-66-4.

VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3948-9.

Vývoj počtu cizinců v ČR podle typu pobytu. In: *Český statistický úřad: Cizinci: Počet cizinců* [online]. Praha: ČSÚ [Český statistický úřad], 11. 9. 2019 [cit. 2019-10-19]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/cizinci/cizinci-pocet-cizincu>

Zákon č. 326/1999 Sb., o pobytu cizinců na území České republiky a o změně některých zákonů. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. 2010-2019 [cit. 02. 12. 2019]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1999-326>

Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. 2010-2019 [cit. 17. 11. 2019]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-435>

Zaměstnávání cizích státních příslušníků. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 22. 10. 2019 [cit. 2019-10-29]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/zamestnavani-cizincu1>

Živnostenský list pro cizince. *ABC Podnikání* [online]. Makawiel Publishing, 27. únor 2018 [cit. 2019-11-04]. Dostupné z: <https://abcpodnikani.cz/zivnostensky-list-cizince/>

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Vývoj počtu cizinců v ČR podle typu pobytu v období 31.12.2010 – 31.12.2018	25
Obr. 2 Podíl cizinců na obyvatelstvu vybraných evropských států k 31.12.2017.....	26
Obr. 3 Cizinci ze třetích zemí s dlouhodobým a trvalým pobytem v ČR dle státní příslušnosti (s počtem nad 5000 osob) k 31.08.2019	27
Obr. 4 Platná povolení k pobytu cizinců ze třetích zemí dle účelu pobytu v období 31.12.2010 – 31.12.2018.....	28
Obr. 5 Počet cizinců ze třetích zemí v zaměstnaneckém poměru dle krajů k 30.09.2019	29
Obr. 6 Podíl cizinců ze třetích zemí v podniku XY dle vykonávaných činností ke dni 31.10.2019 (v závodech na území České republiky)	33
Obr. 7 Podíl cizinců na zaměstnancích organizace XY v % v období 31.12.2010 – 31.12.2018 (v závodech na území České republiky)	36
Obr. 8 Podíl cizinců na obyvatelstvu České republiky v % v období 31.12.2010 – 31.12.2018.....	37
Obr. 9 Podíl cizinců v podniku XY dle původu (EU, třetí země) ke dni 31.10.2019 (v závodech na území České republiky)	38
Obr. 10 Přehled počtu cizinců ze třetích zemí v podniku XY dle země původu ke dni 31.10.2019 (v závodech na území České republiky)	39
Obr. 11 Proces on-boardingu vybrané skupiny cizinců ze třetích zemí v XY	41
Obr. 12 Grafické znázornění Center na podporu integrace cizinců na území České republiky	45

Seznam tabulek

Tab. 1 Seznam silných a slabých stránek stávajícího procesu integrace vybrané skupiny cizinců	47
Tab. 2 Seznam příležitostí a hrozeb stávajícího procesu integrace vybrané skupiny cizinců	47

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Andrea Martinová		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Integrace cizinců ze třetích zemí ve vybraném podniku		
VEDOUcí PRÁCE	PhDr. Alemayehu Kumsa, Ph.D.		
KATEDRA	Řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2019
POČET STRAN	64		
POČET OBRÁZKŮ	12		
POČET TABULEK	2		
POČET PŘÍLOH	0		
STRUČNÝ POPIS	<p>Bakalářská práce se zabývá procesem integrace konkrétní skupiny zaměstnanců ze třetí země ve vybraném podniku XY. Nejprve práce zkoumá obecné principy migrace a zaměstnávání cizinců v České republice a dále popisuje proces integrace vybrané skupiny v podniku XY. Cílem práce bylo analyzovat konkrétní proces integrace a na základě výsledků zkoumání formulovat doporučení pro podnik. V práci byla k posouzení procesu využita SWOT analýza. Byl sestaven výčet silných a slabých stránek procesu i jeho příležitostí a potenciálních hrozeb. Tyto ukazatele byly použity pro formulaci konkrétních doporučení možného vylepšení zkoumaného procesu integrace v podniku XY. Zobecněné závěry lze použít i pro tvorbu procesů integrace jiných skupin zaměstnanců.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	cizinci ze třetích zemí, imigrace, integrace, adaptace, podnik, proces		

ANNOTATION

AUTHOR	Andrea Martinová		
FIELD	Business Administration and Human Resources Management		
THESIS TITLE	Integration of third-country nationals in selected organization		
SUPERVISOR	PhDr. Alemayehu Kumsa, Ph.D.		
DEPARTMENT	Human Resources Management	YEAR	2019
NUMBER OF PAGES			
	64		
NUMBER OF PICTURES			
	12		
NUMBER OF TABLES			
	2		
NUMBER OF APPENDICES			
	0		
SUMMARY	<p>The bachelor thesis deals with the process of integration of a specific group of employees from a third country in the selected organization XY. Firstly, the thesis examines general principles of migration and employment of foreigners in the Czech Republic. Secondly, it describes the process of integration of the selected group in the organization XY. The aim of the thesis was to analyze the specific process of integration and to formulate recommendations for the organization based on the results of the research. SWOT analysis was used to assess the process. The list of strengths and weaknesses of the process as well as its opportunities and potential threats was compiled. These indicators were used to formulate specific recommendations for possible improvement of the investigated integration process at organization XY. The generalized conclusions can also be used to create integration processes for other groups of employees.</p>		
KEY WORDS	third-country nationals, immigration, integration, adaptation, company, process		