



Uplatňování personálního marketingu s ohledem na kulturní příslušnost zaměstnanců

Diplomová práce

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

Podniková ekonomika – Podnik v mezinárodním prostředí

Autor práce:

Bc. Kristýna Pšeničková

Vedoucí práce:

Ing. Světlana Myslivcová, Ph.D.
Katedra marketingu a obchodu





Zadání diplomové práce

Uplatňování personálního marketingu s ohledem na kulturní příslušnost zaměstnanců

Jméno a příjmení: **Bc. Kristýna Pšeničková**
Osobní číslo: E18000269
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika – Podnik v mezinárodním prostředí
Zadávající katedra: Katedra marketingu a obchodu
Akademický rok: **2019/2020**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů a koncepce diplomové práce.
2. Charakteristika zvolené společnosti.
3. Teoretická východiska personálního marketingu.
4. Analýza uplatňování personálního marketingu.
5. Doporučení na zlepšení oblasti personálního marketingu.
6. Shrnutí poznatků a závěr.

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy:
Forma zpracování práce:
Jazyk práce:

65 normostran
tištěná/elektronická
Čeština



Seznam odborné literatury:

- MYSLIVCOVÁ, Světlana, Kateřina MARŠÍKOVÁ, Pavla ŠVERMOVÁ a Vendula MACHÁČKOVÁ. 2017. *Personální marketing a budování značky zaměstnavatele*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-382-9.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- JOKLOVÁ, Kateřina a Jitka RYŠAVÁ. 2009. *Zaměstnávání a vysílání pracovníků do zahraničí*. Praha: ASPI. ISBN 978-80-7357-437-6.
- DICKMANN, Michael, Chris BREWSTER a Paul SPARROW. 2016. *International Human Resource Management*. New York: Routledge. ISBN 9781317681564.
- PROQUEST. 2019. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2019-07-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Konzultant: Bc. Tomáš Geist

Vedoucí práce:

Ing. Světlana Myslivcová, Ph.D.
Katedra marketingu a obchodu

Datum zadání práce:

31. října 2019

Předpokládaný termín odevzdání:

31. srpna 2021

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan

L.S.

doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2019

Prohlášení

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

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

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

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

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

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

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

17. prosince 2020

Bc. Kristýna Pšeničková

Anotace

Jak již téma napovídá, diplomová práce se podrobněji zabývá uplatňováním personálního marketingu ve vybrané společnosti, kdy ve středu zájmu jsou zaměstnanci s rozdílnou státní příslušností. Personální marketing se v dnešní společnosti objevuje stále častěji, avšak jeho problematika je stále předmětem mnoha bádání jak v České republice, tak i za hranicemi. Řada podniků oblast personálního marketingu podceňuje a zaměřuje se pouze na jednu jeho část – na externí personální marketing. Opomíjí tak druhou, velmi důležitou část – interní personální marketing, který se zcela soustředí na stávající zaměstnance podniku, především na faktory ovlivňující jejich spokojenost. Hlavním cílem práce je tedy zhodnotit, zda a jak je personální marketing ve vybraném podniku v případě zaměstnávání cizinců uplatňován a identifikovat tak, jaká spokojenost panuje uvnitř organizace. K tomuto zjištění zásadně přispěl provedený kvantitativní výzkum, jež byl realizován prostřednictvím dotazníkového šetření mezi kmenovými zaměstnanci-cizinci. Na základě zjištěných výsledků a jejich interpretace je sestaven modifikovaný marketingový mix v personálním marketingu, který pro podnik přináší cenné návrhy, jak pohlížet na své zaměstnance jako na důležité zákazníky. Podoba navrženého marketingového mixu si rovněž klade za cíl podporovat kvalitní uplatňování personálního marketingu ve vybrané společnosti.

Klíčová slova

Personální marketing, interní personální marketing, externí personální marketing, trh práce, zaměstnávání cizinců, personální oddělení, kulturní příslušnost zaměstnanců, ŠKODA AUTO.

Annotation

Applying personnel marketing with regard to the cultural background of employees

As the topic suggests, this diploma thesis deals in more detail with the application of personnel marketing in a selected company, where the focus is on employees with different nationalities. Personnel marketing is appearing more and more often in today's society, but its issues are still the subject of many researches both in the Czech Republic and abroad. Many companies underestimate the area of personnel marketing and focus on only one part of it - external personnel marketing. Neglects to another, very important part - internal personnel marketing, which focuses entirely on existing employees of the company, mainly on factors influencing their satisfaction. The main goal of this diploma thesis is to evaluate whether and how personnel marketing is applied in the selected company in the case of employing foreigners and to identify the level of satisfaction within the organization. Quantitative research, which was carried out through a questionnaire survey among regular employees-foreigners, fundamentally contributed to this finding. Based on the results and their interpretation, a modified marketing mix in personnel marketing is compiled, which brings valuable suggestions for the company on how to look at its employees as important customers. The form of the proposed marketing mix also aims to support the quality application of personnel marketing in a selected company.

Key words

Personnel marketing, internal personnel marketing, external personnel marketing, labour market, employment of foreigners, personnel department, cultural background of employees, SKODA AUTO.

Poděkování

Ráda bych využila této možnosti a poděkovala paní Ing. Světlaně Myslivcové, Ph.D., ING.PAED.IGIP za vedení, trpělivost, cenné rady a odborný dohled nad mou diplomovou prací. Velmi si vážím jejích zkušeností a osobního přístupu. Dále bych chtěla poděkovat svému konzultantovi ve společnosti ŠKODA AUTO, panu Bc. Tomáši Geistovi, jež je Koordinátorem personálního marketingu, za jeho ochotu, vstřícnost a poskytnutí potřebných údajů, které byly klíčové pro zhotovení této práce. V neposlední řadě patří mé velké poděkování celé rodině za nedocenitelnou psychickou a finanční podporu v průběhu celého mého studia.

Obsah

Seznam obrázků.....	13
Seznam tabulek.....	14
Seznam zkratk a značek.....	15
Úvod	16
1 Teoretická východiska personálního marketingu	18
1.1 Charakteristika a význam personálního marketingu.....	18
1.2 Marketingový mix v personálním marketingu.....	20
2 Interní a Externí personální marketing	27
2.1 Interní personální marketing	28
2.2 Externí personální marketing.....	33
3 Charakteristika trhu práce.....	34
3.1 Český trh práce z pohledu zaměstnávání cizinců	36
3.1.1 Občané Evropské unie	42
3.1.2 Občané třetích států	42
3.1.3 Aktuální údaje o postavení cizinců na českém trhu práce.....	44
4 Kulturní odlišnosti cizinců na území České republiky	49
5 Charakteristika podniku ŠKODA AUTO a.s.	55
5.1 Historie a současnost společnosti ŠKODA AUTO a.s.	55
6 Personální marketing ve ŠKODA AUTO a. s.	58
6.1 Oddělení Náboru a HR marketingu ve ŠKODA AUTO.....	58
6.2 Interní personální marketing.....	60
6.3 Externí personální marketing.....	65
6.3.1 Online aktivity	66
6.3.2 Off-line aktivity	66
6.3.3 Eventy.....	67
7 Postavení cizinců ve ŠKODA AUTO	68

7.1	Národnostní složení zaměstnanců ve firmě	69
7.2	Proces integrace zahraničních pracovníků do společnosti	71
7.3	Marketingový výzkum.....	73
7.3.1	Cíle a metodika výzkumu.....	74
7.3.2	Charakteristika respondentů.....	77
7.3.3	Interpretace výsledků dotazníkového šetření	79
7.4	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření.....	87
7.5	Návrhy na zlepšení marketingového mixu v personálním marketingu	90
	Závěr.....	101
	Seznam použité literatury	103
	Seznam příloh.....	114

Seznam obrázků

Obrázek 1: Provázanost externího a interního personálního marketingu.....	28
Obrázek 2: Koncept vlivu spokojenosti zaměstnanců na výsledky podniku	29
Obrázek 3: Atributy představující motivaci k lepším pracovním výkonům zaměstnanců..	31
Obrázek 4: Nejčastější důvody vedoucí ke změně zaměstnání	32
Obrázek 5: Podněty vedoucí podniky k zaměstnávání cizinců	39
Obrázek 6: Podíl cizinců na území ČR dle státního občanství.....	44
Obrázek 7: Vývoj počtu cizinců na území ČR dle typu pobytu	46
Obrázek 8: Cizinci registrovaní na Úřadech práce dle státní příslušnosti.....	47
Obrázek 9: Zaměstnanost cizinců dle postavení v zaměstnání.....	48
Obrázek 10: Odvětví, v nichž se Slováci v České republice nejvíce koncentrují	51
Obrázek 11: Nejčastěji obsazované pozice německými pracovníky.....	54
Obrázek 12: Závod ŠKODA AUTO v Mladé Boleslavi	56
Obrázek 13: Organizační struktura Řízení lidských zdrojů.....	59
Obrázek 14: Průzkum spokojenosti zaměstnanců ve ŠKODA AUTO	62
Obrázek 15: Hodnocení firemní atmosféry	63
Obrázek 16: Počet kmenových cizinců v závodech Mladá Boleslav, Kvasiny a Vrchlabí. 68	
Obrázek 17: Podíl zaměstnanců-cizinců v kmenovém personálu v roce 2018	70
Obrázek 18: Rozdělení zahraničních pracovníků ve ŠKODA AUTO dle EU a cizinci.....	70
Obrázek 19: Proces marketingového výzkumu	75
Obrázek 20: Věkové zastoupení respondentů	77
Obrázek 21: Národnostní složení respondentů.....	77
Obrázek 22: Zastoupení respondentů dle dosaženého nejvyššího vzdělání	78
Obrázek 23: Pracovní pozice, zastávané zahraničními pracovníky ve ŠA.....	79
Obrázek 24: Důvody vedoucí k volbě společnosti ŠKODA AUTO jako zaměstnavatele..	79
Obrázek 25: Prostředky obsahující prvotní informace o pracovní pozici	80
Obrázek 26: Nejvíce využívané benefity zahraničními pracovníky ve ŠKODA AUTO	82
Obrázek 27: Splněná očekávání o pracovní pozici.....	83
Obrázek 28: Interní komunikační prostředky ŠKODA AUTO	84
Obrázek 29: Úroveň spokojenosti zahraničních pracovníků s atributy personálního marketingu	85
Obrázek 30: Spokojenost zahraničních pracovníků s průběhem zaměstnání.....	86

Seznam tabulek

Tabulka 1: Příklady nástrojů marketingového mixu v personálním marketingu	25
Tabulka 2: Ukazatelé trhu práce.....	36
Tabulka 3: Stav personálu ve společnosti ŠKODA AUTO	59
Tabulka 4: Benefity poskytované kmenovým zaměstnancům	65
Tabulka 5: Složení senior managementu dle národností v roce 2018	69
Tabulka 6: Pozorované kulturní odlišnosti na pracovišti ve ŠKODA AUTO	81
Tabulka 7: Hodnocení spokojenosti respondentů s vybranými atributy personálního marketingu.....	89
Tabulka 8: Hodnocení průběhu zaměstnání	89
Tabulka 9: Celkové náklady zaměstnanců za cestu tam i zpět (v CZK).....	93
Tabulka 10: Celkové náklady zaměstnavatele za poskytovaný benefit (v CZK)	93
Tabulka 11: Celkové náklady za kurzy českého jazyka.....	94
Tabulka 12: Celkové náklady za kurzy vnitropodnikové komunikace	96
Tabulka 13: Orientační cena za překlad jedné normostrany	100
Tabulka 14: Měsíční náklady na průzkumu spokojenosti zahraničních pracovníků	100

Seznam zkratek a značek

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
Cizinec	Občan třetích zemí, mimo EU, EHP a Švýcarska
ČSÚ	Český statistický úřad
DPČ	Dohoda o pracovní činnosti
DPP	Dohoda o provedení práce
EB	Employer Branding
EHP	Evropský hospodářský prostor
ESVO	Evropské sdružení volného obchodu
EU	Evropská unie
HR	Human resources
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
OAMP	Odbor azylové a migrační politiky Ministerstva vnitra ČR
OKEČ	Odvětвовá klasifikace ekonomických činností
PDF	Portable Document Format
PM	Personální marketing
SPCR	Svaz průmyslu a dopravy ČR
ŠA	ŠKODA AUTO, a. s.
ŠAVS	ŠKODA AUTO Vysoká škola
THZ	Technicko-hospodářský zaměstnanec
Třetizemci	Občané státu, který není členem EU/EHP a Švýcarska
ÚP	Úřad práce

Úvod

Neustále se měnící situace v ekonomice, a současně i na trhu práce vytváří tlak na podniky, které jsou tak nuceny držet krok s vývojem a pečlivě sledovat moderní trendy v oblasti řízení lidských zdrojů. Lidský kapitál představuje pro podnik nedocenitelný zdroj, o nějž má povinnost důkladně pečovat. Organizace bude dlouhodobě úspěšná pouze v případě, bude-li mít také dostatečné informace o situaci na trhu práce, znalosti při budování své značky zaměstnavatele a bude-li správně aplikovat jednotlivé nástroje marketingového mixu v oblasti řízení lidských zdrojů. Současná potřeba inovativního přístupu v personalistice je uspokojována právě vhodně nastaveným personálním marketingem v organizaci, jehož úkolem je pohlížet na zaměstnance, popřípadě na uchazeče, jako na svého klíčového zákazníka. Stejně jako klasický marketing, tak i personální marketing využívá marketingové principy a pravidla, ovšem v tomto případě jsou středem zájmu zaměstnanci.

Současný nedostatek kvalifikované pracovní síly je pro zaměstnavatele indikátorem toho, že musí věnovat zvláštní pozornost svým stávajícím zaměstnancům, aby se i v jejich očích prezentoval jako spolehlivý. U mezinárodní společnosti tomu tak musí být i v případě zaměstnávání zahraničních pracovníků, kteří sebou přinášejí nové, neotřelé nápady a názory. Aktuálně se nezaměstnanost na území České republiky pohybuje okolo 2 %, a tuzemské firmy tak stále více pátrají po pracovní síle za hranicemi státu (Český statistický úřad, 2019f).

Námětem diplomové práce je uplatňování personálního marketingu s ohledem na kulturní příslušnost zaměstnanců. Z tématu vyplývá, že je personální marketing uvnitř společnosti aplikován především na pracovní síle najímané ze zahraničí, nikoliv pouze z tuzemského trhu práce. Téma bylo zvoleno z důvodu jeho aktuálnosti i přesto, že v současné době stále ještě odborná a vědecká literatura postrádá komplexní objasnění existence oblasti personálního marketingu. Společnost ŠKODA AUTO projevila zájem, aby byla oblast personálního marketingu v prostředí kulturně diverzifikovaného personálu blíže analyzována.

Hlavním cílem práce je zhodnotit, zda a jak je personální marketing ve společnosti ŠKODA AUTO uplatňován a navrhnout případné návrhy a doporučení na zlepšení současného stavu. Zmíněného cíle bylo dosaženo pomocí studia domácí a zahraniční vědecké a odborné literatury, která byla důležitým zdrojem pro pochopení problematiky personálního marketingu a sestavení kvantitativního výzkumu. Ten byl realizován prostřednictvím

dotazníkového šetření mezi zaměstnanci-cizinci. Na základě zjištěných výsledků je sestaven modifikovaný marketingový mix v personálním marketingu v takové podobě, která podniku pomůže najít správný způsob, jak pohlížet na zaměstnance jako na svého zákazníka, tedy jak uplatňovat personální marketing, aby vedl ke spokojenosti všech zaměstnanců-cizinců.

Diplomová práce je rozdělena celkem do 7 kapitol. První čtyři kapitoly představují teoretickou část a zabírají se podrobnou charakteristikou a významem personálního marketingu. Jsou zde popsány jednotlivé nástroje marketingového mixu v personálním marketingu a krátce nastíněna problematika budování značky zaměstnavatele. Dále jsou v rámci teoretické části objasněna specifika interního a externího personálního marketingu, jež jsou vzájemně propojeny a představují interakci mezi podnikem, jeho zaměstnanci a potenciální pracovní silou. Součástí je i charakteristiku trhu práce v České republice, včetně právní úpravy. Tato rozsáhlá kapitola zahrnuje informace o aktuální situaci, která se vyznačuje stabilním růstem počtu cizinců v pozici zaměstnanců. Poslední kapitola teoretické části je věnována kulturním odlišnostem cizinců, které mohou mít významný vliv na pracovní atmosféru a pracovní činnosti v organizaci. Prezentovány jsou hlavní výhody a nevýhody, které z jejich zaměstnávání plynou. Současně je zde řešena i otázka, zda je míšení kultur pro podnik přínosem či nikoliv.

Praktická část se zprvu zabývá představením společnosti ŠKODA AUTO, její historií a současností. Nastíněno je fungování personálního marketingu v případě zaměstnávání cizích státních příslušníků. Následující část je soustředěna na to, jak je aplikován interní a externí personální marketing v organizaci. To je podloženo analýzou již uskutečněných průzkumů. Veškeré informace obsažené v praktické části vycházejí ze studia veřejně dostupných informací o společnosti z hromadných sdělovacích prostředků, a také z poskytnutých interních materiálů či z uskutečněných konzultací s Koordinátorem oddělení personálního marketingu.

Poslední kapitola se věnuje postavení cizinců v podniku a průběhu jejich integrace, která představuje značně komplikovaný proces. Dále je možné zde sledovat podrobnou národnostní strukturu personálu a senior managementu, neboť se zde mísí národnosti z 50 zemí světa. V závěru kapitoly jsou výsledky vyplývající z dotazníkového šetření. Na základě těchto výsledků jsou navržena možná doporučení na zlepšení, popřípadě modifikaci každého nástroje marketingového mixu v personálním marketingu ve společnosti ŠKODA AUTO.

1 Teoretická východiska personálního marketingu

První kapitola diplomové práce je zaměřena na podrobnější charakteristiku pojmu personální marketing (PM), která zahrnuje jeho historii, význam a zároveň i mnohé definice, neboť existuje nespočet názorů různých autorů/ekonomů, které však ústí v relativně podobné závěry. Po detailnějším vymezení pojmu je dále věnována pozornost jedné z nejdůležitějších složek personálního marketingu. Tou je personální marketingový mix, jemuž je zasvěcena samostatná podkapitola, charakterizující každý jednotlivý nástroj tohoto mixu.

I přes stále rostoucí aktuálnost tohoto oboru, doposud neexistuje mnoho odborných a vědeckých publikací, jež se výhradně jeho problematice věnují.

1.1 Charakteristika a význam personálního marketingu

Ať už se podíváme na jakýkoli obor v oblasti ekonomie či v ostatních oblastech naší společnosti, vše má svůj určitý vývoj. Tudíž ani tak významný obor jako je personální marketing není výjimkou. Poprvé byl tento pojem zmíněn v polovině 60. let 20. století, a to konkrétně v německé literatuře. Jednalo se především o definici, která označovala způsob nábory pracovníků orientovaný směrem ke kandidátům. V tomto období se do povědomí manažerům dostal právě rostoucí význam kvalifikované pracovní síly. Na základě toho si manažeři začali postupně uvědomovat veškeré výhody z ní plynoucí. Zlomová byla 70. léta, neboť zaměstnanci již byli v té době vnímáni jako důležitý a nenahraditelný článek podniku, nikoli jen jako prostý výrobní faktor. Dalšími důležitými milníky pak byla 80. a 90. léta, kdy personální marketing neustále stoupal na hodnotě. Již nebyl dále orientován pouze na získávání nové pracovní síly, ale začal také klást důraz i na pocity, potřeby a spokojenost zaměstnanců, což výrazně přispělo k budování dobrého jména podniku. Pro vývoj personálního marketingu se na přelomu tisíciletí stal klíčový přínos Philipa Kotlera, který ve svém díle *Principles of Marketing* poukazuje na roli zaměstnance jako zákazníka (Myslivcová, 2017).

Přestože je pojem personální marketing v českém prostředí datován do poloviny 90. let, v podnicích, které takzvaně „prodávaly“ pracovní místa, začal být uplatňován až na přelomu tisíciletí. Obecně se jednalo spíše o pojetí zahrnující personální činnosti (Myslivcová, 2017).

Definice personálního marketingu není jednotná – vychází z řady teorií týkajících se lidského chování, pracovních vztahů a dalších oblastí. Z tohoto důvodu je zde uvedeno několik definic, které podle autorky nejlépe vystihují pojem personální marketing.

Dle Kociánové (2010, s. 89): „*Personální marketing sleduje získávání kvalitních lidí, posilování jejich soudržnosti s organizací a jejich stabilizaci v organizaci. Klíčovým úkolem personálního marketingu je utváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace – pověsti atraktivního zaměstnavatele, která pozitivně ovlivňuje zájem lidí o práci v organizaci.*“

Personální společnost APROFES (2018) má pro pojem personální marketing rovněž jasnou a stručnou definici: „*Personální marketing je všechno, co firma dělá ve vztahu k zaměstnancům, ať již budoucím, současným nebo bývalým.*“ Počínaje inzeráty, kariérními stránkami, účastmi na pracovních veletrzích nebo formou a průběhem pohovorů, či firemními benefity společnost sděluje veřejnosti, kdo je, čím se zabývá a koho hledá.

Společnost BrandBakers (2018) definuje HR marketing následovně: „*HR marketing je souborem prostředků a aktivit, které představují společnosti jako zaměstnavatele nejen zaměstnancům, ale především svému okolí, kandidátům na trhu práce. HR marketing je aktivitou více taktickou než strategickou. Častými nástroji jsou atraktivní náborové inzeráty, kariérní stránky, prezentace na veletrzích, náborové kampaně.*“

V zahraniční literatuře je koncept HR marketingu často vysvětlován jako aplikace marketingových pravidel a principů, jež se týká oblasti Řízení lidského kapitálu. Jedná se tedy o nástroj, pomocí něhož jsou řízeny, budovány a ovlivňovány vztahy v poměru ke společnosti. Středem zájmu jsou zaměstnanci, které je třeba efektivně stimulovat a motivovat. Jinými slovy tedy zajišťovat jejich spokojenost, aby ve společnosti zůstali co nejdéle (Bejtkovský & Copca, 2020).

Dle Urbancové a Hudákové (2017) se personalisté v podniku stávají marketingovými pracovníky, kteří usilují o to, aby byla daná organizace uchována v mysli zainteresovaných stran jako kvalitní zaměstnavatel. Dobře nastavený HR marketing je aktuálním trendem, jenž má zásadní vliv na řízení vnitřního prostředí podniku, a rovněž dopadá i na prostředí vnější. HR oddělení je tedy nezbytnou součástí každé organizace. Rok od roku zároveň roste tlak na provádění HR aktivity, aby bylo úspěšně dosaženo stanovených cílů podniku. V současné době probíhá válka o talentované pracovníky. Z tohoto důvodu je kvalitní nastavení HR marketingu klíčové, rozhodující je zde přístup a atraktivita organizace. Strategie HR marketingu by měla být respektována v rámci všech činností řízení lidských zdrojů, neboť to, co tvoří základ pro budování vztahů se zaměstnanci, je právě efektivně nastavený HR marketing.

Různé definice pojmu personální marketing mají jedno společné vyústění. Tím je tvrzení, že pomocí použití marketingových přístupů, aplikovaných v oblasti řízení lidských zdrojů, přistupuje personální marketing ke všem zaměstnancům jako ke svým zákazníkům. Současně je nutné mít na paměti, že čím více zaměstnanců daná organizace má, tím více musí usilovat o jejich stabilizaci a uspokojení, aby se zaměstnanci maximálně ztotožňovali s cíli a hodnotami podniku (Myslívová, 2017; Urbancová & Hudáková, 2017).

V dnešní době je personální marketing někdy chápán, jako jakýsi ekvivalent získávání vhodných, kvalifikovaných pracovníků právě prostřednictvím některého z marketingových postupů. Jeho význam je však ve skutečnosti větší. Koubek (2009) popisuje personální marketing jako nástroj používaný k formování personálu v podniku ze dvou pohledů, a to z pohledu klasického získávání pracovníků, a současně i z hlediska stabilizace těchto pracovníků uvnitř organizace. Jak uvádí Koubek (2009, s. 160): *„Personální marketing představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace.“*

Je zřejmé, že zaměstnanci jsou nedílnou součástí podniku, neboť pro podnik představují kvalifikovanou a hodnotnou pracovní sílu. Mít silnou zaměstnaneckou základnu je jedním z atributů pro úspěšné fungování každého podniku a zároveň představuje určitou konkurenční výhodu. Podmínky na trhu práce se mění, a to je důvod proč věnovat péči personálnímu oddělení uvnitř každého podniku. Úkolem personálního oddělení je totiž tyto změny zaznamenat, reagovat na ně a na základě toho postupně inovovat celé řízení lidských zdrojů. Personální oddělení představuje jeden z prvních kontaktů potenciálního zaměstnance s novým zaměstnavatelem. Úkolem personalistů je tedy obsadit volné pracovní pozice a po celou dobu pečovat o své stávající zaměstnance (Myslívová, 2017).

1.2 Marketingový mix v personálním marketingu

Co se týče personálního marketingu jako samostatného oboru, je možné zde sledovat určitou podobnost s klasickým marketingem, neboť i v tomto případě je marketingový mix nástrojem, prostřednictvím něhož se uplatňuje marketingová koncepce (strategie, techniky a metody marketingu). Tentokrát se tak ale děje v oblasti řízení lidských zdrojů. Úkolem marketingového mixu v personálním marketingu je zajistit, aby byla oblast řízení lidských zdrojů v podniku správně a efektivně aplikována. Při tvorbě marketingového mixu v PM lze

tedy vycházet z podobnosti klasického výrobního mixu, neboť rozhodovací proces zaměstnanců probíhá na stejném principu a na základě stejných determinantů, jako v případě zákazníků, kteří se rozhodují o výrobním mixu (Myslivcová, 2019).

Zaměstnanec (stávajícího i budoucího) je nutno chápat jako „klienta“ a nabídku práce společnosti jako produkt. Obecně známý marketingový mix je složen z tzv. 4P, která představují produkt (product), cenu (price), místo (place) a komunikaci (promotion). V rámci personálního marketingu je však tento mix rozšířen i o osobnost (personality). To naznačuje, že se zde nejedná pouze o postoje a zájmy společnosti, ale i o pohled samotných zaměstnanců. Bednář (2013) dále poukazuje na to, že vztah mezi podnikem a jednotlivcem je oboustrannou směnou, neboť obě strany nabízejí a nakupují svůj produkt.

Důvod, pro který je marketingový mix v oblasti personálního marketingu používán, spočívá především v získávání, udržení a zformování kvalifikované pracovní síly, která podniku umožňuje provádět svou činnost. Správný marketingový mix v personálním marketingu rovněž napomáhá v upoutání zájmu uchazeče o zaměstnavatelské kvality podniku. Tyto kvality vycházejí především z dobré pověsti firmy a z průzkumu trhu práce. Marketingový mix v PM zastává důležitou roli, neboť správně nastavený personální marketing zajistí firmě konkurenční výhody na trhu práce (Vysokajová, Stýblo a Urban, 2011).

- **Produkt**

Produkt je téměř v každé odborné literatuře zpočátku definován jako něco, co člověk a firma mezi sebou směňují. Produkt tedy představuje jakýsi prostředek směny mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Pratoommase (2015) definuje produkt jako něco, co zaměstnanec v organizaci za odvedenou práci získá nebo co mu organizace může sama nabídnout. V oblasti personálního marketingu je produkt nehmotné povahy, což zejména pro zaměstnance znamená určitou nevýhodu, neboť si jej nemůže předem vyzkoušet a dostatečně ověřit. Produkt jednoduše definuje potřebu zaměstnavatele provést v určitém čase a v dané jakosti konkrétní činnosti, které jsou vykonány vhodným uchazečem o práci. Naopak uchazeč uspokojuje potřebu zaměstnavatele právě svým produktem, tedy svou nabídkou práce, kdy nabízí své schopnosti, dovednosti a svůj volný čas. Jinak řečeno nabízí sám sebe. Ze strany zaměstnavatele je produktem konkrétní, již existující či nově vytvořená pracovní pozice, která v sobě zahrnuje určité nároky na uchazeče, přesné určení pracovní doby, detailní organizaci pracovní činnosti, místo jejího výkonu, očekávané znalosti a dovednosti (Myslivcová, 2019).

Dle získaných informací o nabízené pracovní pozici by si měl potenciální zaměstnanec vytvořit určitou představu, na jejímž základě učiní rozhodnutí, zda je pro pozici tím vhodným kandidátem či nikoli. Jelikož se jedná o poměrně složitý proces, v jehož průběhu si obě strany tvoří očekávání, hraje zde velmi důležitou roli důvěra. V tomto případě mohou nastat pouze dvě situace. V lepším případě dojde k interakci a k následnému posílení vzájemných vztahů, nebo v opačném případě situace vyvolá oslabení důvěry, což bude mít negativní dopad i na vzájemné vztahy (Bednář, 2013).

V neposlední řadě je „úkol“ produktu přinášet zaměstnanci uspokojení z práce, umožnit kariérní růst a pomoci mu utvářet určitou rovnováhu mezi jeho pracovním a osobním životem (Wickham & O’Donohue, 2009). Vhodně nastavený produkt představuje i jistý zdroj konkurenční výhody, která může být posílena například smysluplnou a zajímavou nabídkou ze strany organizace, vyšší odměn, možnostmi kariérního růstu a vzdělávání či pozitivním vnímáním podniku v očích současných zaměstnanců a veřejnosti (Pratoommase, 2015).

- **Cena**

I v případě ceny existuje oboustranná interakce, přičemž snahou zaměstnavatele a rovněž i kandidáta je minimalizace nákladů a maximalizace přínosů. Pod pojmem cena si téměř každý jedinec představí na prvním místě peníze, ale v případě personálního marketingu tomu tak být určitě nemusí. V rámci klasického marketingového mixu je výše ceny stanovena podle toho, čeho je ochoten kupující se vzdát, aby konkrétní produkt získal. V případě marketingového mixu v oblasti personálního marketingu cena představuje například i čas (který kandidát obětuje výkonu své práce), pracovní organizaci (kterou musí respektovat a dodržet), dostatečný pracovní výkon, a také podílení se na udržování příznivého pracovního prostředí uvnitř podniku (Bednář, 2013).

Pro firmu je v porovnání se zaměstnancem cena produktu odlišná a je určena tzv. úplnými náklady práce. Pod těmito náklady si lze představit veškeré výdaje, které prvořadě směřují na mzdy zaměstnanců, jejich nábor, výcvik a výchovu, a v neposlední řadě také na hrazení sociálních a personálních potřeb pracovníků. Pro potenciálního či stávajícího zaměstnance je však prvním hybným motivem výše hmotné odměny, která je určujícím faktorem ceny práce. Taková odměna může být například ve formě mzdy/platu, prémie, osobního ohodnocení či nabídky zaměstnaneckých benefitů. Vše výše zmíněné působí na zaměstnance jako motivace odvádět v podniku dobrou práci, avšak musí být pro něj zároveň i dostatečně

atraktivní a zároveň spravedlivá napříč celou organizací (Bednář, 2013; Jančíková & Milichovský, 2019).

- **Místo**

Místo, často také v marketingovém mixu označované jako place či distribuce tvoří další velmi důležitou složku i v případě personálního marketingu. V tomto případě konkrétně určuje místo výkonu práce pracovníka. Jak uvádí Bednář (2013), hlavním účelem je zajistit činnosti, které zabezpečují cestu produktu ke konkrétnímu zákazníkovi – zaměstnanci. Místo jako nástroj marketingového mixu v personálním marketingu obsahuje určité prvky, jež mají zásadní vliv na uchazeče, kteří se rozhodují o nabízené pracovní pozici. Velmi často jsou určujícími faktory v procesu rozhodování podniková kultura a dobré jméno firmy. Sledovány jsou vzorce chování mezi jednotlivými zaměstnanci na pracovišti, jejich vzájemné vztahy a komunikace, postupy řešení problémů, zařízení pracovního prostředí, infrastruktura či také všeobecně uznávané normy a hodnoty.

Podniková kultura se formuluje na základě existence konkrétně šesti elementů, mezi které patří poslání podniku a jeho vize, hodnoty a pravidla stanovené a respektované podnikem, fungování a spolupráce všech lidí v týmu, jednotlivé úrovně managementu, podnikové zvyky a v neposlední řadě fyzické prostředí podniku. Právě podniková kultura je klíčová pro udržení a získání hodnotných zaměstnanců (Bednář, 2013). I přes její značnou důležitost se uvádí, že podniková kultura je bohužel třetím nejčastějším důvodem ukončení pracovního poměru zaměstnanců, tedy důvodem pro úplný odchod ze zaměstnání. Před ní je stále na první příčce výše finančního ohodnocení, následovaná nemožností kariérního a osobnostního růstu (Hays, 2018).

- **Osobnost**

Dalším neméně významným nástrojem marketingového mixu v PM je osobnost (personality). Vychází z oboustranné harmonie mezi organizací a jejím budoucím zaměstnancem. Jinak řečeno podrobně popisuje schopnost utvářet kvalitní a pevné vztahy na základě jejich dlouhodobé spolupráce.

Každý zaměstnavatel dříve, než obsadí volnou pracovní pozici, provádí výběr mezi nejvhodnějšími kandidáty, pomocí jím předem stanovených kritérií. Tato kritéria zkoumají především odbornou způsobilost, osobnostní charakteristiky, názory, přístupy a stanoviska uchazečů. Cílem je nalézt takového zaměstnance, který se bude chovat v souladu s cíli

a hodnotami firmy, bude plnit přidělené úkoly vyplývající z pracovního místa, a který se stane součástí pracovního kolektivu (Bednář, 2013).

Obdobně tomu tak je i v případě uchazeče, který stejně tak vybírá svého budoucího zaměstnavatele. Posuzuje jedinečnost firmy na základě toho, jak je vnímána na veřejnosti. Tedy dle její image a firemní kultury. V zájmu společnosti je proto vystupovat na trhu práce jako kvalitní a atraktivní zaměstnavatel, s nímž se mohou zaměstnanci ztotožnit ve svých postojích, vlastnostech a hodnotách. (Bednář, 2013).

- **Komunikace**

Posledním nástrojem marketingového mixu v PM je komunikace, známá též jako propagace. Podstatnou snahou společnosti je účelně uchazečům o práci komunikovat danou pracovní nabídku, což znamená především demonstrovat veškeré výhody pracovní pozice, které upoutají pozornost. Je možné využít nespočet kanálů sloužících k efektivní komunikaci, mezi něž se řadí například nástěnky, pohovory, intranet a jiné (Myslivcová, 2017).

Podnik často místo termínu komunikace používá spíše výraz propagace, která svým způsobem výrazně přispívá k formování silné image a brandingu společnosti na interním a externím trhu práce. Dále se také podílí na vytváření pevné budoucí zaměstnanecké základny a na řádném informování vhodných kandidátů o dostupných pozicích. K výše zmíněnému jsou využívány nástroje jako náborové inzerce, dny otevřených dveří, podnikové eventy, pracovní veletrhy nebo interní komunikace firmy – v případě stávajících pracovníků. Stejně jako zaměstnavatel, tak i kandidáti či zaměstnanci využívají tento nástroj marketingového mixu k představení pracovního výkonu/svého produktu zaměstnavateli. Nejčastěji se tak děje formou spolupráce s personálními agenturami, využíváním speciálních serverů, poskytujících informace o aktuálně dostupných profesích nebo jednoduše přímo prostřednictvím sociálních sítí (Bednář, 2013).

Tabulka 1 přehledněji vyobrazuje jednotlivé nástroje personálního marketingového mixu a jejich příklady.

Tabulka 1: Příklady nástrojů marketingového mixu v personálním marketingu

Produkt	Pracovní pozice (nároky na zaměstnance)	Organizace pracovní činnosti	Pracovní doba	Rovnováha mezi osobním a pracovním životem	Uspokojení z práce
Cena	Hodnota pracovní pozice	Náklady na práci (mzda/plat, benefity, odvody...)		Náklady na nábor a výchovu zaměstnanců	
Místo	Místo výkonu práce (dostupnost, infrastruktura)		Podniková kultura (zvyky, rituály, hodnoty, normy...)	Image společnosti	
Osobnost	Soulad mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem	Odborné a osobnostní rysy potenciálního zaměstnance	Postoje potenciálního zaměstnance	Schopnost týmové spolupráce	Hodnotová orientace zaměstnance
Komunikace	Nabídka pracovního místa		Budování značky zaměstnavatele	Vytváření kladného postoje na veřejnosti	Budování preferencí podniku

Zdroj: vlastní zpracování (dle Myslivcová, 2017)

Jedním z příkladů komunikace jako nástroje marketingového mixu v PM je i budování značky zaměstnavatele, známý též jako **Employer branding** (dále jen EB). Podniky jsou si dobře vědomy toho, že nejcennějším zdrojem, který podnik dále zhodnocuje, je kvalifikovaná pracovní síla. EB znázorňuje, jakým způsobem podnik komunikuje se současnou a potenciální pracovní silou, a zároveň je nástrojem k získání a udržení talentovaných pracovníků (Myslivcová, 2017; Myslivcová, 2019).

Značka zaměstnavatele bývá jednou z nejvíce hodnotných nehmotných aktiv společnosti. V některých případech je EB dokonce považován za synonymum k pojmu personální marketing, avšak na značku je nutné pohlížet jednak ze strany klasického marketingu, tedy zejména marketingového mixu, a také na základě vazby na personální marketing. V prvním případě (v rámci klasického marketingového mixu) značka představuje jméno, název či jiná označení. Úkolem je v první řadě odlišit zboží nebo služby uváděné na trhu. V souvislosti s tím přináší podniku cennou konkurenční výhodu (Vysekalová, 2011; Myslivcová, 2017).

Odlišně je na značku pohlíženo v již zmíněném spojení s personálním marketingem, neboť proces budování značky zaměstnavatele je s ním velmi úzce spjat. Důležité ale je, že tyto dva pojmy není možné navzájem zaměňovat. Menšík (2019) poukazuje na základní rozdíl mezi personálním marketingem a EB následovně: „*Personální marketing pomáhá prodávat firmu jako zaměstnavatele, kdežto Employer Branding se soustředí na vytváření*

dlouhodobých vztahů.“ Přesněji EB je **konceptem** dané oblasti personálního marketingu, zaměřeným na utváření a řízení značky. Jednodušeji řečeno značka zaměstnavatele je brána zejména jako image, prostřednictvím které se podnik na trhu práce prezentuje jako kvalitní zaměstnavatel (Menšík, 2013).

Obecně je značka zaměstnavatele definována jako souhrn speciálních, často ojedinělých vlastností organizace, které se dostávají do povědomí veřejnosti. Aby byla značka zaměstnavatele mezi konkurenčními podniky nezaměnitelná, je nutné provést několik opatření, jimiž jsou například:

- analýza potřeb uchazečů, na jejímž základě se poté vytvoří koncept nabídky společnosti,
- zjištění, jakou měrou základní hodnoty podniku napomáhají k vytváření atraktivní značky zaměstnavatele,
- prozkoumání veškerých oblastí, které mají vliv na vnímání organizace jako skvělého zaměstnavatele, jenž je schopen zajistit kvalitní pracovní prostředí,
- porovnání značky konkurenčních podniků, patřících mezi nejlépe hodnocené zaměstnavatele, a na základě získaných informací formovat silnější prezenci na trhu (Armstrong & Taylor, 2015).

Společnost BrandBakers (2018) rozlišuje termíny Employer Branding a HR marketing následovně: *„Employer Branding formuje společnosti a jejich firemní kultury, zatímco HR marketing firmy představuje. V ideálním případě by měl HR marketing navazovat na strategii značky zaměstnavatele.“*

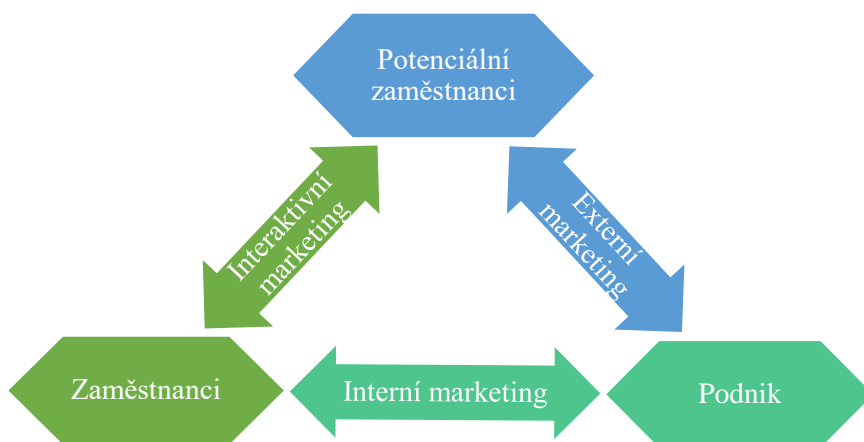
Na základě zaměstnaneckého průzkumu, provedeného společností Hays (2018), bylo řadě podnikům doporučeno především pracovat na posílení svého jména na pracovním trhu. Dle průzkumu totiž není prestiž značky to hlavní, jak by se na první pohled mohlo zdát. Bylo zjištěno, že to, co má opravdový vliv na rozhodnutí uchazečů o zaměstnání, je dobrá pověst a reference z trhu. Obě jsou spojeny například s kreativním a nápaditým pracovním prostředím, moderními nástroji, možností rozšiřování znalostí a dovedností, jasnou vnitropodnikovou komunikací, nízkou fluktuací pracovníků a rovněž dostatečně jasně stanovenou tzv. kariérní mapou.

2 Interní a Externí personální marketing

Následující kapitola je soustředěna na představení pojmů interní personální marketing a externí personální marketing. Oba uvedené pojmy se vzájemně ovlivňují a jsou velmi blízce propojeny. Z tohoto důvodu je velmi obtížné určit, zda jednotlivé personální činnosti spadají jednoznačně do oblasti interního personálního marketingu, či se již čistě týkají externího personálního marketingu. Činnosti vyplývající z uplatňování vnitřního/interního personálního marketingu mají dopad na zaměstnaneckou spokojenost, loajalitu a rovněž na vnímání podniku jako kvalitního zaměstnavatele veřejností. Naopak činnosti, které jsou uskutečňované prostřednictvím vnějšího/externího personálního marketingu se plně týkají vnějšího okolí organizace, do něhož spadají aktivity podniku spojené se získáváním a volbou vhodných pracovníků (Myslivcová, 2017). Příkladem střetu interního a externího PM je situace, kdy firma na veřejnosti prezentuje svou nabídku zaměstnaneckých benefitů, aby upoutala pozornost nerozhodných zájemců (Monster, 2020).

Urbancová a Hudáková (2017) poukazují na to, že i přes rostoucí význam lidského kapitálu v podniku, existuje velké množství firem, které nepřikládají dostatečnou váhu internímu PM, ale primárně se zaměřují pouze na externí PM. Ve své publikaci proto autorky navrhují, aby organizace rovněž zacílily i na současné zaměstnance, tedy na jejich pracovní podmínky a zaměstnanecké výhody.

Níže uvedený obrázek (Obr. 1), který přehledně demonstruje zmíněnou souvislost, zároveň poukazuje na existenci tzv. interaktivního marketingu. Interaktivní marketing vzniká téměř nekontrolovatelně, prostřednictvím běžné komunikace zaměstnanců, při níž se informace a hodnoty ohledně organizace volně pohybují na veřejnosti. Tato komunikace probíhá ze strany pracovníků vědomě i nevědomě. Tato skutečnost může mít na podnik dvojí dopad – může představovat velikou příležitost či naopak možnou hrozbu. Nevýhodou pro podnik představuje fakt, že má velmi omezenou možnost toto šíření ovlivňovat a monitorovat. Pokud se ale budou zaměstnanci každý den do zaměstnání vracet s dobrými pocity a opouštět jej s novými zkušenostmi a nadšením, stanou se jedněmi z nejlepších popularizátorů značky svého zaměstnavatele (Myslivcová, 2017).



Obrázek 1: Provázanost externího a interního personálního marketingu

Zdroj: vlastní zpracování (dle Poláková a Häuser, 2003 In Myslivcová, 2017)

Následující podkapitoly blíže charakterizují problematiku interního a externího personálního marketingu.

2.1 Interní personální marketing

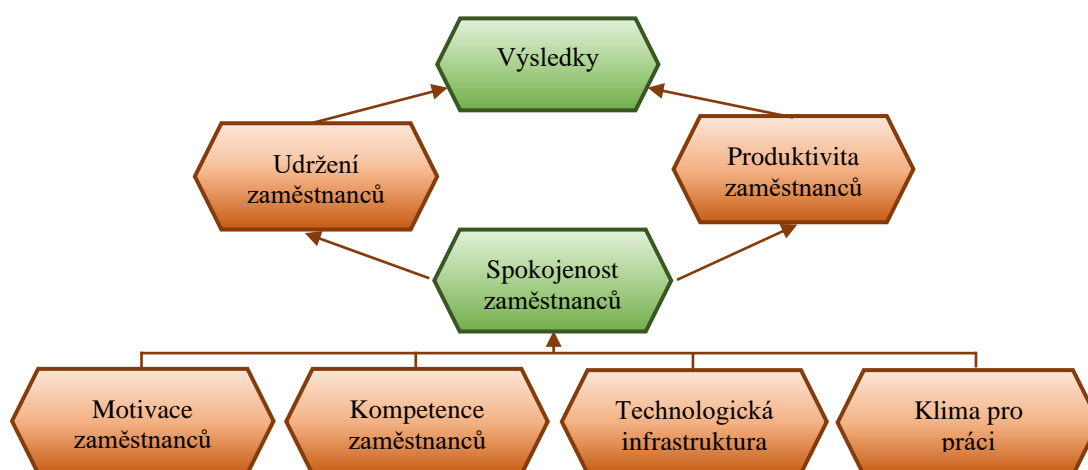
Interní personální marketing se soustředí na interního zaměstnance a zároveň na jeho okolí, které jej přímo obklopuje. Dobré výsledky podniku jsou odrazem mnoha faktorů, mezi něž patří především spokojenost samotných zaměstnanců. Zaměstnanci jsou rozdílní a každý pociťuje úroveň své spokojenosti jinak. Spokojenost zaměstnance může pramenit z dlouhodobě kladných výsledků podniku, s nimiž se daný zaměstnanec ztotožňuje, anebo z vyhovující náplně práce, kterou zaměstnanec vykonává každý den. V tomto případě by měl podnik umět identifikovat a porozumět úrovni spokojenosti svých zaměstnanců, klást důraz na jejich zájmy, možné potřeby a ohodnocení pracovního výkonu. Příkladem je poskytování peněžitých či nepeněžitých benefitů, jež má výrazný vliv na pokles fluktuace zaměstnanců. Ne vždy je vyšší mzdové či osobní ohodnocení přímo úměrné vyšší spokojenosti daného zaměstnance. V tomto případě hraje svou roli mnohem více faktorů, kterými jsou příjemné pracovní prostředí, eliminace rizikové práce, flexibilní pracovní doba nebo například možnost zvýšení odborné kvalifikace (Myslivcová, 2017).

Barták (2011, s. 75) uvádí hlavní úkoly interního personálního marketingu následovně:

- podrobné zachycení meziskupinových vztahů a problémů v rámci organizace,
- podrobné mapování vztahů a problémů mezi jednotlivci,
- podporování kladného vztahu zaměstnanců k sobě navzájem, ke skupině a rovněž i k firmě jako k celku.

Udržování příznivého prostředí uvnitř podniku je krokem kupředu, jelikož podnik bez spokojených zaměstnanců není možné dlouhodobě vést k udržitelnému úspěchu. S tímto tedy souvisí nutnost zajistit trvalou zaměstnaneckou spokojenost a kvalitní pracovní podmínky, což lze chápat jako určitý proces. Další krok, který následuje jsou spokojení zákazníci – odběratelé, kteří si nakonec koupí výrobky či služby daného podniku. Tím dojde k postupnému budování silné zákaznické/odběratelské základny a současně k rostoucí rentabilitě a produktivitě, které jsou součástí podnikových cílů (Kucharčíková & Vodák, 2011; Myslivcová, 2017).

Přehledně je tento proces vyobrazen v následujícím konceptu (Obr. 2), který ilustruje vliv spokojenosti zaměstnanců na výsledky podniku.



Obrázek 2: Koncept vlivu spokojenosti zaměstnanců na výsledky podniku

Zdroj: vlastní zpracování (dle Kucharčíková & Vodák, 2011, Myslivcová, 2017)

Personální marketing vyvíjí aktivity směrem k pracovníkům a je nástrojem, který má vliv na jejich spokojenost se svou prací, pracovními podmínkami a se zaměstnavatelem. Mimo výše zmíněné ovlivňuje i to, do jaké míry budou naplněna jejich očekávání.

Jak naznačuje spodní část uvedeného obrázku (Obr. 2), spokojenost zaměstnanců může být ovlivněna čtyřmi základními faktory, jimiž jsou:

1) Motivace zaměstnanců

Zaměstnanec, který je motivován správným způsobem, bude odvádět mnohem lepší práci. V závislosti na tom zajistí i kvalitnější výsledky než pracovník, který je motivován špatným směrem či dokonce vůbec. Neexistují totožní zaměstnanci, na něž by měl motiv stejný vliv, neboť je individuálního charakteru. Z toho vyplývá, že každý je motivován jinými faktory

v odlišné míře a intenzitě. Mezi nejhodnotnější motivační faktory lze uvést lepší platové ohodnocení, zlepšení odborné způsobilosti či například možnost využít vlastní potenciál.

2) **Kompetence zaměstnanců**

Kompetence a motivace jsou dva pojmy, které spolu úzce souvisí. Zaměstnanec musí být motivován k tomu, aby se aktivně snažil získat právě ty schopnosti, znalosti a dovednosti, které bude na dané pracovní pozici potřebovat a uplatňovat. Jinak řečeno kvalifikovaný neboli kompetentní zaměstnanec vykonává takovou činnost a dosahuje takového výkonu, který je v souladu s požadavky na konkrétní pracovní pozici.

3) **Technologická infrastruktura**

Na spokojenost zaměstnanců má jednoznačně podstatný vliv i technologická infrastruktura, kterou podnik disponuje, a kterou pověření zaměstnanci denně využívají k výkonu své práce. Podnik by měl být vybaven vhodnými a kvalitními informačními technologiemi, jako je **hardware** – zahrnující podnikové počítače a servery, anebo **software** – zahrnující operační systémy a internetové vyhledávače společnosti. Do technologického vybavení spadají současně i licence nebo autorská práva.

4) **Pracovní klima**

Čtvrtým faktorem je pracovní klima neboli atmosféra uvnitř podniku. Je založena především na subjektivních pocitech a prožívání zaměstnanců, což má vliv na jejich pracovní výkon. Pracovní klima je utvářeno podnikovými hodnotami, vnitropodnikovou komunikací, vztahy a například i samotným stylem vedení celé organizace. V zájmu podniku a všech zaměstnanců je udržovat pracovní klima na co nejlepší úrovni. V opačném případě může nepříznivé sociální klima výrazně překážet při plnění pracovních úkolů a působit i na psychický stav každého zaměstnance (Kucharčíková & Vodák, 2011; Myslivcová, 2017).

Společnost Hays (2017) zareagovala na problematiku spokojenosti zaměstnanců a v roce 2017 se aktivně zabývala výzkumem, který se týkal efektivity práce a motivací zaměstnanců. Celkem bylo dotazováno 700 pracovníků a uchazečů o zaměstnání. Hlavním cílem výzkumu bylo identifikovat, zda a do jaké míry se zaměstnanci cítí být v podniku efektivní a jak mohou být nadále motivováni. Z výzkumu vyplynulo, že 57 % zaměstnanců má veškeré potřebné nástroje, prostřednictvím nichž mohou svou práci vykonávat maximálně efektivně. Zbývajících 43 % pracovníků bylo toho názoru, že zejména ze strany vedení společností je zde prostor ke zlepšení. Nejvíce vnímané mezery jsou v oblasti motivace, týmové

komunikace, organizace práce v týmu, školení a vzdělávání, technologií či technického zázemí.

Z provedeného výzkumu byly dále získány informace týkající se oblasti motivace pracovníků. Úspěšnost dílčích atributů motivace je možné sledovat na obrázku 3. Na základě vyjádření 75 % respondentů jsou peníze stále vnímány jako ta největší motivace k provádění kvalitní práce. Vysokého výsledku (56 %) dosáhla mezi pracovníky pochvala od nadřízeného. Pro zaměstnance jsou dále vysoce motivující možnost flexibilní pracovní doby nebo tzv. home office (54 %) nebo individuální odměny za mimořádné pracovní výkony ve formě různých poukázek či zážitků (47 %). Na pátém místě se umístilo se 44 % získání nových kompetencí, tzn., že je zaměstnancům svěřena určitá odpovědnost za novou činnost či například pravomoc vést skupinku lidí. Zajímavé je, že pouze 4 % zaměstnanců další motivaci nepotřebuje, neboť jsou se současnou situací spokojeni (Hays, 2017).

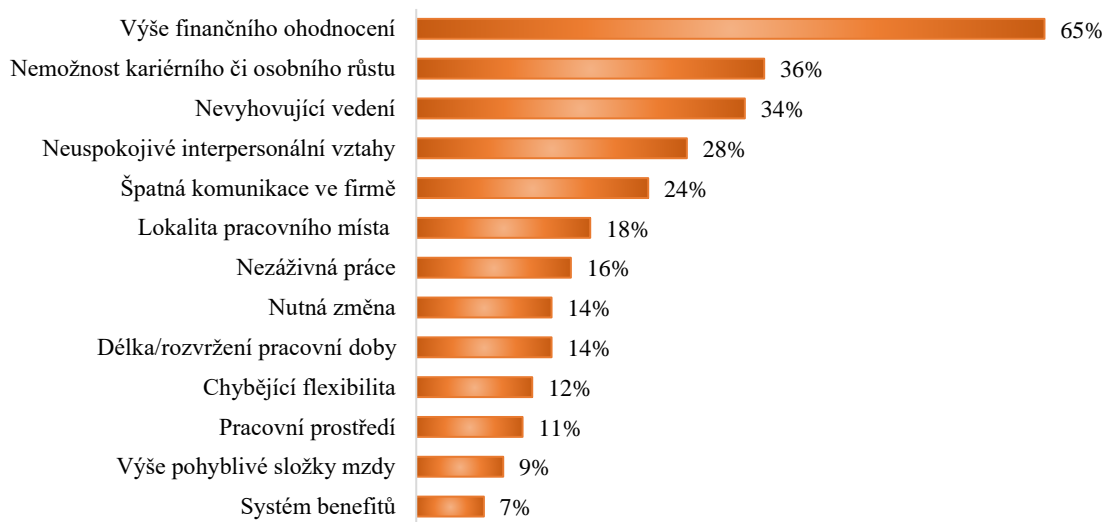


Obrázek 3: Atributy představující motivaci k lepším pracovním výkonům zaměstnanců
Zdroj: vlastní zpracování (dle Hays, 2017)

Získané údaje z provedeného výzkumu pomohly zaměstnavatelům definovat kroky, jak se svými zaměstnanci lépe pracovat, na co se v rámci zlepšování jejich dosavadní situace zaměřit a jak využít jejich nedocenitelného potenciálu. Zároveň je z výzkumu patrné, že úkolem zaměstnavatelů je, aby svou pracovní sílu neustále motivovali, neboť je zde pouze malé procento pracovníků, kteří ke své práci další motivaci nepotřebují (Hays, 2017).

Další přínosný výzkum se týkal tzv. retence zaměstnanců. Byly v něm zkoumány podněty, které zaměstnance nadále motivují k tomu, aby u svého současného zaměstnavatele setrvali či naopak uvažovali o změně. Výzkumu se účastnilo 600 respondentů ze všech možných oborů a specializací. Až 89 % dotazovaných uvedlo, že jsou ochotni změnit práci a pouhých

11 % je ve svém zaměstnání spokojeno, a tudíž možnost změny zaměstnání vylučuje. Na obrázku 4 jsou uvedeny nejčastější důvody, které vedly ke změně zaměstnání.



Obrázek 4: Nejčastější důvody vedoucí ke změně zaměstnání

Zdroj: vlastní zpracování (dle Hays, 2018)

Respondenti mohli volit až 3 možnosti, které dle jejich názoru představují nejčastější důvody vedoucí ke změně zaměstnání. Za lepší pracovní nabídkou by bylo ochotno odejít až 65 % pracovníků a 36 % pracovníků z důvodu nemožnosti kariérního či osobního růstu. Na třetím místě se umístily důvody vyplývající z nevyhovujícího vedení týmu nebo společnosti jako takové. Poslední místo obsáhl systém benefitů poskytovaných podnikem svým zaměstnancům. Patří sem například notebook, mobilní telefon, příspěvky na pojištění, stravenky atp. Řadu takovýchto benefitů zaměstnanci považují již spíše jako samozřejmost než jako něco „navíc“, co je ochoten zaměstnavatel poskytnout. Pravděpodobně je to důvodem, proč se systém benefitů umístil na takovéto zanedbatelné pozici (Hays, 2018).

Z výzkumu Hays (2018) rovněž vyplynulo, že to, co motivuje zaměstnance u současného zaměstnavatele i nadále setrvat, je především:

- finanční ohodnocení,
- pracovní tým a kolegové,
- spokojenost s vedením společnosti,
- systém výhod a benefitů,
- loajalita vůči společnosti,
- atraktivní pracovní náplň,
- potřeba trvalého a stálého příjmu,
- vhodné umístění podniku,
- možnost dalšího rozvoje,
- pověst zaměstnavatele a firemní prostředí.

2.2 Externí personální marketing

Jak již bylo zmíněno výše, externí personální marketing je zaměřen na vnější prostředí podniku, kde se pozornost ubírá směrem k budoucím potenciálním pracovníkům. Daný podnik potřebuje na základě kapacity volných pracovních pozic tyto pozice obsadit vhodnými zaměstnanci, k čemuž mu zároveň může dopomoci i jeho kvalitní pověst dobrého zaměstnavatele. Mezi hlavní aktivity externího personálního marketingu patří aktivní prezentování volných pracovních pozic způsobem, který vzbudí zájem širokého spektra přijatelných uchazečů. Dle přednostně definovaných charakteristik, jimiž jsou například demografická, psychografická či geografická kritéria, jsou tito uchazeči informováni o možnosti práce na tuzemském, popřípadě mezinárodním trhu práce (Kociánová, 2010; Myslivcová, 2017).

Jak zmiňuje Barták (2011, s. 75) externí personální marketing zahrnuje následující:

- utváření kladného obrazu a pověsti podniku navenek,
- využívání různých médií, burz práce, dnů otevřených dveří a dalších hodnotných nástrojů Public relations,
- ovlivňování podmínek na trhu práce,
- podporování firemní image s cílem představit podnik jako atraktivního a významného zaměstnavatele,
- odhalování a identifikace zdrojů představujících možnou hodnotu pro podnik,
- monitorování a vyhodnocování efektivnosti užitých postupů.

Provedený výzkum společnosti BrandBakers (2018) odhalil nejčastější prostředky, prostřednictvím nichž hledají uchazeči o zaměstnání volné pracovní pozice. Na základě odpovědí 101 respondentů jsou jimi: pracovní portály konkrétního podniku, interní nábor vyhlášený podnikem, doporučení stávajících zaměstnanců, a v neposlední řadě také sociální sítě či svépomoc. Rovněž se společnosti čím dál tím více zaměřují na spolupráce se školami, kde vidí budoucí perspektivní uchazeče o pracovní pozice. Naopak s velmi slabým výsledkem dopadly náborové eventy, získávání zaměstnanců skrze personální agentury a headhunting. Výzkum dále identifikoval nejčastější problémy v kontextu s náborem, a to nedostatek uchazečů, nepostačující kompetence pro pracovní pozici, trvání náborového procesu či nevyhovující osobnost uchazečů.

3 Charakteristika trhu práce

Trh práce je úzce propojen s tržní ekonomikou, neboť zde dochází k prodeji výrobků a služeb. Současně zde také dochází i ke směně pracovních smluv a mezd za kvalifikaci pracovníků. Prostředkem směny jsou i tzv. náklady obětované příležitosti, které představují volný čas, jehož se pracovník vzdává ve prospěch práce. Na trhu práce vystupuje několik aktérů, avšak těmi nejdůležitějšími jsou firmy na straně jedné a pracovníci na straně druhé. Nabídku práce představují tzv. nositelé pracovní síly (pracovníci) a poptávku tvoří především firmy. Aktéři trhu práce mají stanovené konkrétní požadavky a představy, které se mohou částečně lišit, avšak je možné je zobecnit následovně:

- lidé chtějí najít práci s odpovídajícím finančním ohodnocením, pracovními benefity a s možností kariérního růstu, ve které budou spokojeni,
- firmy chtějí získat schopného, spolehlivého zaměstnance, který bude odvádět svou práci dobře, a za co nejnížší mzdové ohodnocení (Českomoravská konfederace odborových svazů, 2019).

Průzkum vnějších podmínek, mající vliv na utváření a funkci pracovní síly v rámci organizace, je jednoduše označován jako klasický průzkum trhu práce. Přestože je provádění tohoto průzkumu pro firmu důležité, již se opomíjí, že je tato činnost součástí právě personálního marketingu. Organizace je povinna se aktivně zajímat o poměry na trhu práce, jako jsou pracovní příležitosti nabízené nejbližší konkurencí, vývoj populace (především reprodukce pracovních zdrojů), ekonomické a sociální podmínky nebo technologické změny. Podstatné jsou i tzv. sídelní podmínky zaměstnanců, tedy způsob bydlení a osídlení v blízkosti organizace, včetně kvality životního prostředí. Neměly by být opomíjeny ani politicko-legislativní podmínky, které se týkají práce a politiky zaměstnanosti. V neposlední řadě je nutné sledovat i míru otevřenosti národní ekonomiky a její možné změny v oblasti volného pohybu pracovníků, zboží a služeb (Koubek, 2009).

Podniky, které nabízejí na trhu práce volné pracovní pozice musí mít především dokonalou orientační schopnost ve vnějším prostředí, neboť dojde-li k jakékoliv změně, promítne se to i do prostředí vnitřního. Úlohou personálního manažera je stanovit personální strategii podniku a další postupy na základě rozboru situace vnějšího prostředí a okolností na trhu, včetně trhu práce. Podnik bude úspěšný, pokud bude umět změny na trhu předpokládat a počítat s nimi, protože změna je pro něj jedinou jistotou (Dvořáková, 2012).

Trh práce je specifický a často bývá terčem státních intervencí a politických neshod. Je to místo, kde na sebe vzájemně působí zaměstnanci, zaměstnavatelé a stát. Klíčovou roli zde hrají lidské zdroje, jelikož jejich rozvojem dochází ke zvyšování znalostí, schopností a dovedností **nabídkové strany trhu práce** – jednotlivců. Tito jedinci jsou poté schopni vyhovět potřebám uživatelů lidských zdrojů neboli **poptávkové straně trhu práce**. Na trhu práce se prostřednictvím nabídky a poptávky po pracovní činnosti tvoří podmínky zaměstnanosti, mezd a platů. Práce je jednoduše předmětem směny a není možné ji od osobnosti člověka oddělit (Dvořáková, 2012).

Mít dokonalé informace o situaci na trhu práce představuje pro podnik obrovský benefit. Existuje několik speciálních ukazatelů, které se dle zaměření člení na demografické, makroekonomické a mikroekonomické, a jež velmi dobře napomáhají k vystižení podstaty trhu práce. Mezi tyto ukazatele patří **míra ekonomické aktivity**, **míra zaměstnanosti** a **míra nezaměstnanosti**, které budou nastíněny níže v rámci této kapitoly (Dvořáková, 2012).

- **Aktuální situace na českém trhu práce**

Tato část se podrobněji zabývá aktuální situací na trhu práce v České republice. Ve 2. čtvrtletí roku 2019 došlo k nevídanému snížení nezaměstnanosti na minimální úroveň a celkový počet zaměstnaných osob vykázal rekordně vysoké hodnoty. V tomtéž období zůstala neukožena i velká část poptávky firem po pracovní síle, jež nabízely více než 346 tis. volných míst. Jelikož firmy v této situaci začaly hledat pracovní sílu v zahraničí, došlo k výraznému zvýšení počtu pracujících cizinců. Především tomu tak bylo ze zemí s vyšší nezaměstnaností a levnou pracovní silou, jako je například Ukrajina. Z důvodu této nerovnováhy vyvstal i rostoucí tlak zaměstnanců na zvyšování výdělků, ten byl však tlumen hospodářskými výsledky firem (Český statistický úřad, 2019f).

V roce 2019 činil průměrný počet zaměstnaných ve všech odvětvích národního hospodářství 5 300,7 tis. osob, což znamená absolutní meziroční růst o 27,0 tis. (o 0,5 %). Podrobněji lze tento celkový počet rozdělit dle počtu zaměstnaných žen, který se zvýšil o 17,1 tis. na celkem 2 351,5 tis., a jejich zastoupení tak vzrostlo na 44,4 %. Zbytek, tedy 2 949,3 tis. připadá na pracující muže (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2019).

Ve 4. čtvrtletí roku 2019 se zaměstnanost stále udržovala na vysokých hodnotách a nezaměstnanost se trvale pohybovala blízce dvěma procentům. Jak je možné vidět v tabulce 2, míra zaměstnanosti ekonomicky aktivního obyvatelstva ve věkové skupině 15

až 64 let dosáhla úrovně 74,4 %. Celkem bylo na trhu práce evidováno 106,1 tis. nezaměstnaných osob. Podíl ekonomicky aktivních osob vzhledem k populaci dosáhl v srpnu 2020 76,5 %, a oproti roku 2019 se snížil o 0,5 procentního bodu. Obecná míra nezaměstnanosti se zvýšila oproti konci roku 2019 o 0,8 procentního bodu na hodnotu 2,8 %. Údaje v tabulce se vždy vztahují k prosinci daného roku. Data z roku 2020 obsahují aktuální číslo z měsíce srpna. Současně došlo k meziročnímu poklesu počtu dlouhodobě nezaměstnaných o 6,2 tis na 28,7 tis. osob. Osob, které nepracují a nehledají si aktivně práci (nevyužitá pracovní rezerva) bylo na začátku roku 2020 celkem 93,4 tis. (Český statistický úřad, 2020b; Český statistický úřad, 2020c; Český statistický úřad, 2020d).

Tabulka 2: Ukazatelé trhu práce

Vývoj míry ekonomické aktivity v %										
2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Srpen 2020
70,4	70,5	72,1	73,0	74,0	74,1	75,7	76,3	77,1	77,0	76,5
Vývoj míry zaměstnanosti v %										
2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Srpen 2020
65,4	65,9	66,9	68,0	69,6	70,7	73,0	74,5	75,4	75,4	74,4
Vývoj obecné míry nezaměstnanosti v %										
2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Srpen 2020
7,0	6,6	7,2	6,8	5,9	4,5	3,6	2,4	2,2	2,0	2,8

Zdroj: vlastní zpracování (dle Český statistický úřad, 2020c)

3.1 Český trh práce z pohledu zaměstnávání cizinců

Dle studie mezinárodní reklamní sítě Young & Rubicam, jež se zabývala výzkumem 80 zemí, jako by byly značkami, má Česká republika pro cizince jedny z nejlepších podmínek na světě pro start kariéry a byznysu. ČR se umístila na 5. místě v kategorii „*Kde je nejlepší začít kariéru.*“ Na základě celkového hodnocení cizinců skončila pak ČR ze souhrnného počtu hodnocených zemí na 33. příčce. Vítězem se stalo Švýcarsko, následováno Kanadou, Německem, Spojeným královstvím a Japonskem. Cizinci hodnotí Českou republiku jako bezpečnou, transparentní a důvěryhodnou zemi. Na druhou stranu je pravdou, že Česku chybí dostatečné množství mezinárodně silných, ryze českých firem, které by výrazně přispěly profilu celé země. Česko je malou zemí a mezinárodní dobrou reklamu mu dělají především jednotlivci – například firma ŠKODA AUTO (Krupka, 2018).

Integrace cizinců na český trh práce je považována za zásadní nástroj pro implementování úspěšné migrační politiky. Jedná se o oboustranný proces, přičemž na jedné straně stojí cizinci, a na straně druhé majoritní společnost. Obecně zajišťuje koordinaci začleňování

cizinců Ministerstvo vnitra, avšak implementací je pověřeno i Ministerstvo práce a sociálních věcí, Ministerstvo průmyslu a obchodu, Ministerstvo kultury, Ministerstvo zahraničních věcí a další. Velmi prospěšné v rámci integrace jsou například i organizace cizinců, integrační centra či nevládní organizace (Českomoravská konfederace odborových svazů, 2019).

Fungování integrační politiky na území České republiky se odvíjí na základě sepsaného dokumentu *Koncepce integrace cizinců – Ve vzájemném respektu*. V dokumentu je zaměřena pozornost především na cizince z třetích států, kteří mají v úmyslu se zdržet na českém území dlouhou dobu. Koncepce se dále soustřeďuje na udržení a rozvoj proaktivní integrační politiky na národní, regionální i na lokální úrovni. Cílem integrační politiky je zajistit bezproblémové soužití cizinců a většinové společnosti, které bude výhodné pro obě strany. Integrace pracovníků z ciziny je důležitým prvkem pro hospodářský, kulturní a také sociální rozvoj každého podniku. Jejím úkolem je rovněž aktivně podporovat rozvoj soběstačnosti cizinců. Kromě dostatečné znalosti práv a povinností jsou pro správné začlenění do společnosti na cizince kladeny další požadavky, a to uspokojivě ovládat komunikaci v českém jazyce a mít znalost v oblasti české kultury (Českomoravská konfederace odborových svazů, 2019).

Národnostní menšiny mají v ČR svá práva, vyplývající z Listiny základních práv a svobod. Patří sem právo na všestranný rozvoj, jež zaručuje možnost rozvíjet vlastní kulturu. Dalším právem je právo šířit a přijímat informace v mateřském jazyce či seskupovat se v národnostních sdruženích. Dále právo na vzdělání v jazyce menšiny, právo používat rodný jazyk v úředních záležitostech a právo účastnit se shromáždění. Pojem národnostní menšina je charakterizován jako společenství občanů České republiky, kteří pobývají na českém území a od ostatních občanů se obvykle liší svým jazykem, etnickým původem, kulturou a tradicemi své země (Českomoravská konfederace odborových svazů, 2019).

Migrace pracovní síly do ČR ovlivňuje českou ekonomiku z ekonomického i ze společenského pohledu. Vstup každého cizince, jeho pobyt na českém území a integrace do běžného života přináší pozitivní i negativní důsledky. Důležitý je aktivní přístup České republiky, která má za úkol v rámci pracovní migrace zajistit klidné soužití svých občanů s cizinci a podporovat tzv. legální migraci za prací. Ta je přínosem nejen pro stát, ale i pro jeho občany (Českomoravská konfederace odborových svazů, 2019).

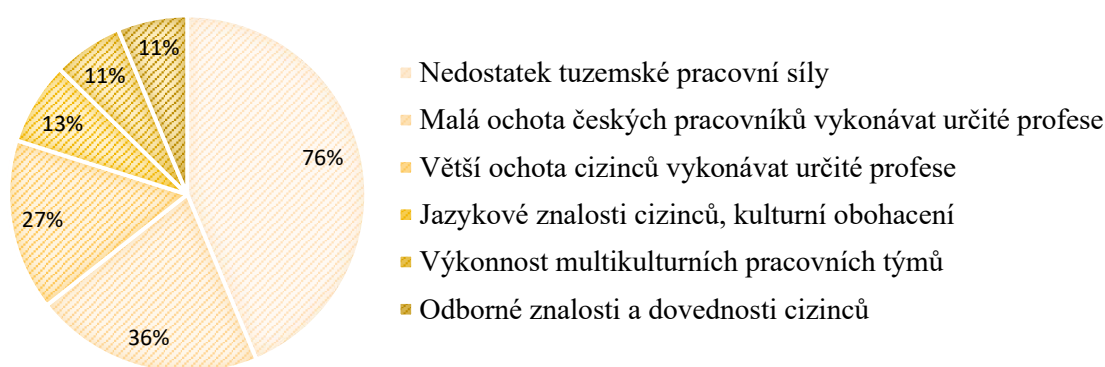
- **Důvody, proč zaměstnávat cizince v České republice**

V současné době se již zřídka najde podnik, který nezaměstnává alespoň jednoho pracovníka původem z cizí země. Důvody, pro které se firma rozhodne přijmout mezi své tuzemské zaměstnance i zaměstnance z ciziny mohou být následující:

- 1) **V České republice se dlouhodobě udržuje nízká míra nezaměstnanosti** – české podniky mají zájem o pracovní sílu ze zahraničí. Z toho plyne, že je k dispozici větší množství volných pracovních míst, které přesahují počet tuzemských uchazečů či tyto pozice vyžadují vyšší kvalifikaci, než mohou čeští pracovníci nabídnout.
- 2) **Atraktivita země** – příchod zahraničních pracovníků má stále rostoucí tendenci. Přispívá tomu poloha Česka v srdci Evropy, rostoucí počet mezinárodních společností, zdravotní péče na vysoké úrovni, kvalitní infrastruktura, přijatelná cena za životní náklady, všeobecná bezpečnost a rovněž vyhovující bilance mezi soukromým a pracovním životem.
- 3) **Rozmanitá nabídka stáží** – cizinci vnímají stáže jako cenný přivýdělek během studia a zdroj pracovních zkušeností. Stáže se v českých podnicích neustále rozvíjejí a mnohdy jsou stážistům ukládány úkoly jako běžným zaměstnancům. Prostřednictvím stáže má poté podnik možnost získat cenného nového zaměstnance, pokud bude mít stážista zájem i nadále setrvat. V opačném případě bude s vysokou pravděpodobností šířit pozitivní informace, napomáhající dobrému jménu podniku.
- 4) **Rozvoj jazykových znalostí** – zaměstnání pracovníků s cizí státní příslušností nutí podnik a samotné zaměstnance, ke zlepšování jazykové úrovně. Je nutné brát zřetel na to, zda bude daný zaměstnanec mezi těmi tuzemskými přijat. V posledních letech světový jazyk ovládá již velké procento zaměstnanců, kteří zahraničního kolegu do svých řad spíše přivítají. Díky tomu, že s sebou pracovník z ciziny přináší část své kultury, zvyky, tradice, zkušenosti a názory, dochází k budování mezinárodního, nezaujatého a přátelského prostředí na pracovišti.
- 5) **Poměrně snadná administrativa** – viz podkapitoly níže (Kap. 3.1.1 Občané Evropské unie, Kap. 3.1.2 Občané třetích států), (Patková, 2018).

V souvislosti se zaměstnáváním cizinců zde vyvstává otázka, jaký je základní podnět zaměstnavatelů na území ČR nabízet volné pracovní pozice právě cizincům. Tento podnět se v čase neustále mění – může znamenat ekonomickou nezbytnost – zaměstnavatelé jednoduše hledají větší rozmanitost do svých téměř nemultikulturních podniků nebo například pátrají po nových výrobních či obchodních znalostech a postupech. Na výše

uvedenou otázku přináší odpovědi provedené dotazníkové šetření společností TREXIMA, které proběhlo v gesci Svazu průmyslu a dopravy ČR (dále jen SPCR) v létě roku 2019. Výsledky výzkumu vycházejí z odpovědí 89 ekonomických subjektů různé velikosti, odvětví podnikatelské činnosti a vlastnictví. Z celkového počtu respondentů až 72 % zaměstnávalo v roce 2018 cizince. Z výzkumu rovněž vyplynulo, že s rostoucí velikostí podniku, roste i podíl ekonomických subjektů, kteří zaměstnávají cizince. U firem, které zaměstnávají cizince je vykázána větší produktivita práce než u těch, které pracovníky z ciziny nezaměstnávají. Podněty na základě, kterých zaměstnavatelé nabízejí práci cizincům shrnuje následující graf (Obr. 5).



Obrázek 5: Podněty vedoucí podniky k zaměstnávání cizinců

Zdroj: vlastní zpracování (dle Svaz průmyslu a dopravy České republiky, 2019)

Jak již bylo nastíněno výše (viz bod Aktuální situace na trhu práce), situace se v současnosti na českém trhu práce vyznačuje vysokou mírou zaměstnanosti, což značí i nedostatek pracovní síly. Mnozí zaměstnavatelé z důvodu nutnosti pokrytí provozních potřeb zvyšují zájem o pracovní sílu právě z třetích zemí. V tomto případě je kladen tlak na personální oddělení podniku, které se musí vypořádat především s problematikou ochrany pracovního trhu, která byla v případě zaměstnávání občanů ČR téměř bezpředmětná. Zaměstnávání cizinců v podniku je proces, který vyžaduje konkrétní právní úpravu. Povinností zaměstnavatelů je tuto úpravu striktně dodržovat, aby se vyhnuli vysokým postihům, které by pro ně mohly v budoucnu znamenat definitivní konec činnosti (Daněk, 2018).

V České republice řeší problematiku zaměstnávání cizinců **zákon o pobytu cizinců** a **zákon o zaměstnanosti**. Oba přinášejí úplný rámec, mnohdy komplikovaných podmínek, které opravňují osoby z třetích zemí vykonávat pracovní činnost na území ČR. Zmíněné veřejnoprávní předpisy jsou dále ještě doplněny **zákoníkem práce**, který v sobě zahrnuje několik pravidel týkajících se taktéž zaměstnávání cizinců. Česká republika jakožto člen EU je nucena implementovat směrnice, které byly přijaty Evropskou unií (Daněk, 2018).

a) Zákon o pobytu cizinců

Zákon o pobytu cizinců je výkladem cizineckého práva. Jsou v něm obsažena veškerá opatření a podmínky pro povolení k dlouhodobému pobytu za účelem navázání pracovního vztahu mezi zaměstnavatelem (na území ČR) a zaměstnancem-cizincem. Je zde uvedeno, na jaký druh pobytového povolení má cizinec nárok, jaké jsou jeho povinnosti, jaké dokumenty bude nezbytně potřebovat a jak probíhá celý proces od samotného podání žádosti o pobytové povolení až k jeho obdržení. Tento zákon se týká pouze dlouhodobých povolení k pobytu, které převyšují délku 90 dnů (Daněk, 2018).

b) Zákon o zaměstnanosti

Dalším velmi důležitým zákonem, upravujícím podmínky pro zaměstnávání cizinců na českém trhu práce je zákon o zaměstnanosti. Porušení stanovených pravidel je zákonem bráno jako výkon nelegální práce, což je doprovázeno vysokými sankcemi. Zákon dále uděluje výjimky opravňující určitým cizincům volný vstup na trh práce či povolení cizincům vykonávat zaměstnání. Součástí zákona je také povinnost vést podrobnou evidenci o všech nástupech do zaměstnání, stejně jako o každém ukončení pracovní činnosti bez ohledu na to, jedná-li se o občana EU nebo o cizince (Daněk, 2018).

c) Zákoník práce

Zákoník práce je soukromoprávním předpisem, a proto se příliš nedotýká výkonu práce cizinců. Na druhou stranu jsou v něm uvedena některá ustanovení, která se cizinců v mnoha oblastech týkají. Jsou jimi například skončení pracovního poměru cizince, školení BOZP, výplata mzdy a nároky vyslaných zaměstnanců (Daněk, 2018). Cizinci přicházejí do ČR zejména z ekonomických důvodů, avšak nejenom v pozici zaměstnanců, ale i za účelem podnikání. Podnikatelská činnost v ČR spadá pod režim zákona č.455/1991 Sb. o živnostenském podnikání, známého jako **živnostenský zákon**. Dle tohoto zákona mohou na území Česka podnikat osoby s cizí státní příslušností, stejně jako občané ČR, pokud splní veškeré předepsané náležitosti (Český statistický úřad, 2019b).

Jak uvádí Daněk (2018) je nutné v případě zaměstnávání cizích státních příslušníků rozlišovat jednotlivé **formy výkonu závislé činnosti na území ČR**. Nejčastěji jsou v České republice zaměstnávání cizinci přímo, ale existuje několik dalších forem:

I. Zaměstnání v ČR

Jedná se o nejčastější formu výkonu závislé činnosti. V tomto případě dochází ke vzniku pracovněprávního vztahu (upraveného na základě českých právních předpisů) mezi českým zaměstnavatelem a cizincem, občanem EU či jeho rodinným příslušníkem. Zmíněné osoby uzavírají jednu ze tří známých druhů pracovních poměrů, tedy pracovní smlouvu, dohodu o pracovní činnosti nebo dohodu o provedení práce. Dojde-li ke vzniku jednoho z výše uvedených vztahů, je následně žádáno o povolení k dlouhodobému pobytu či v některých případech i o povolení k zaměstnání u tzv. sezónních zaměstnanců (Daněk, 2018).

II. Vyslání na území ČR

Případem vyslání pracovníků ze zemí EU za účelem výkonu pracovní činnosti na území České republiky se rozumí situace, kdy mezi těmito pracovníky a českým zaměstnavatelem nevzniká pracovněprávní vztah. Pracovní poměr je totiž uzavřen na základě pracovní smlouvy mezi vysílaným zaměstnancem a jeho zahraničním zaměstnavatelem. Z toho vyplývá, že veškeré náležitosti a pravidla, týkající se pracovní smlouvy se plně řídí předpisy platnými v zemi působnosti zahraničního zaměstnavatele. Na druhou stranu povinnosti tuzemského zaměstnavatele se odvíjejí dle českého zákona o zaměstnanosti a zákona o pobytu cizinců, neboť právě v tuzemsku odvádí vyslaný pracovník svou činnost (Daněk, 2018; Hospodářská komora České republiky, 2017).

III. Pronájem pracovní síly

Pronájem pracovní síly, známější pod označením agenturní zaměstnávání je speciálním případem výkonu práce, bez ohledu na to, zda se jedná o cizince či občana EU. Od 29. 7. 2017, kdy nabyla účinnosti novela zákona o zaměstnanosti mají agentury práce právo umisťovat cizince z třetích zemí do firem jako agenturní zaměstnance. Tato forma funguje na principu přidělení konkrétního pracovníka ze strany agentury práce (zaměstnavatele) na základě pracovní smlouvy či dohody o pracovní činnosti jinému zaměstnavateli, který se stává jeho uživatelem. Agentura práce nejprve potřebuje povolení ke zprostředkování zaměstnání, které je poskytováno generálním ředitelstvím Úřadu práce ČR jako licence agentury práce (Hospodářská komora České republiky, 2017).

Jak je patrné z názvu, pracovní agentura na určitou dobu svého zaměstnance za stanovenou odměnu pouze pronajímá. Pracovník je následně zařazen do společnosti, v níž vykonává stejně hodnotnou pracovní činnost jako kmenoví zaměstnanci. V momentě, kdy je tento pracovník přidělen uživateli, je jeho náplň práce organizována a hodnocena nadřízenými

zaměstnanci uživatele. Mzda je ovšem vyplácena agenturou práce, neboť ta je skutečným zaměstnavatelem agenturního zaměstnance. Za největší výhodu agenturního zaměstnávání je považován fakt, že je možné daného pracovníka velmi jednoduše a rychle najmout a zároveň i propustit. Pokud se však porovná pronájem pracovní síly s náklady vynaloženými na stálého zaměstnance, je agenturní zaměstnávání výrazně dražší (Daněk, 2018; Hospodářská komora České republiky, 2017).

3.1.1 Občané Evropské unie

Do této skupiny patří občané členských států Evropské unie, občané států patřících do Evropského hospodářského prostoru (dále jen EHP) a občané Švýcarska, pro něž platí svoboda volného pohybu a pobytu, která je dále upravena v článku 21 Smlouvy o fungování Evropské unie, ve Směrnici Evropského parlamentu a Rady 2004/38/ES. Občané EU jsou oprávněni pobývat a vykonávat pracovní činnost na území České republiky bez potřeby jakéhokoli povolení. Dále mají s ohledem na podmínky zaměstnání naprosto stejná práva a povinnosti jako občané ČR. Zaměstnavateli to přináší pouze administrativní povinnosti, spojené s úkolem informovat úřad práce (dále jen ÚP) a vést evidenci s osobními údaji o každém pracovníkovi. Tyto informace zahrnují identifikační data cizince, adresu, číslo cestovního dokladu, informace o výkonu práce, pohlaví, vzdělání a zařazení v rámci OKEČ. Pobyt v některém z členských států až na výše uvedené administrativní povinnosti zaměstnavatele není nijak omezen a občanu EU postačí jen ohlášení konkrétního místa pobytu a cestovní doklad/občanský průkaz (Daněk, 2018).

3.1.2 Občané třetích států

V případě zaměstnávání občanů z třetích států je proces o něco složitější. Podmínkou je splnění veškerých náležitostí, obsažených v zákonu o zaměstnanosti. Tento zákon stanovuje konkrétní pravidla, po jejichž splnění bude cizinec přijat do zaměstnání. Nejprve je nutné ochránit svůj pracovní trh a splnit veškerá administrativní opatření. To znamená být v kontaktu s ÚP, který provádí testování trhu práce v případě každé volné pracovní pozice určené cizinci. EU aktivně podporuje zaměstnávání cizinců na území svých členských států – poskytuje povolení k dlouhodobým pobytům a uděluje řadu výjimek (Daněk, 2018).

Existují dva základní předpoklady pro to, aby mohl být cizinec zaměstnán. Jedním z nich je již zmíněné **povolení k zaměstnání** a tím druhým je **povolení k pobytu** (jedná se především o neduální zaměstnaneckou kartu). Obě povolení jsou od roku 2014 nahrazena tzv. zaměstnaneckou kartou (Hospodářská komora České republiky, 2017).

Povolení k zaměstnání cizinců mohou mít následující formu:

a) Zaměstnanecká karta

Jedná se o relativně novou formu oprávnění povolení k pobytu. Účinnosti nabyla 24. 6. 2014, kdy došlo k uvedení novely zákona o pobytu cizinců. Zaměstnaneckou kartu získají ti cizinci, kteří mají v úmyslu pracovat na území ČR déle než 3 měsíce. Je vydávána na dobu, po kterou bude trvat pracovní-právní vztah. O tom, zda a komu bude vydána rozhoduje odbor azylové a migrační politiky Ministerstva vnitra ČR (dále jen OAMP). Tento způsob oprávnění v posledních pěti letech využilo 58 % cizinců (Hospodářská komora České republiky, 2017; Svaz průmyslu a dopravy České republiky, 2019).

Zaměstnanecká karta není, co se týče druhu povolání nijak omezena, avšak cizinec může zaujmout pouze místo, zařazené do tzv. centrální evidence volných pracovních míst obsaditelných držiteli zaměstnanecké karty. Zaměstnavatel je povinen oznámit ÚP vzniklé volné pracovní místo včetně jeho podrobné charakteristiky. Toto pracovní místo musí nejprve projít tzv. testem trhu, čímž se rozumí, že je po dobu 30 dnů nabízeno úřadem práce nejprve českým pracovníkům a po jeho neobsazení poté cizincům. Ve své obecné formě má zaměstnanecká karta **duální** charakter, což opravňuje cizince k pobytu v ČR a současně i k zaměstnání (Hospodářská komora České republiky, 2017).

b) Modrá karta

Modrá karta patří mezi nejdéle využívaná povolení k dlouhodobému pobytu a je vydávána na dobu jednoho až dvou let. Stejně jako zaměstnanecká karta má duální charakter. Liší se však v tom, že je v jejím případě vyžadováno vysokoškolské vzdělání nebo vyšší odborné vzdělání, které trvalo minimálně 3 roky. Během posledních pěti let využilo tuto formu 7 % cizinců (Daněk, 2018; Svaz průmyslu a dopravy České republiky, 2019).

c) Karta vnitropodnikově převedeného zaměstnance

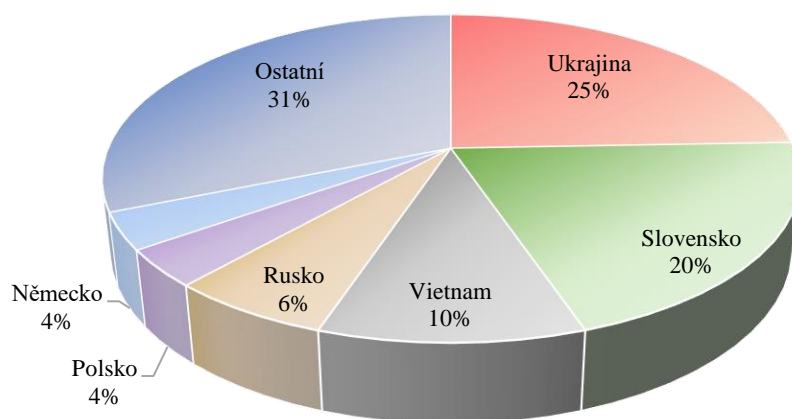
Kartu vnitropodnikově převedeného zaměstnance lze rovněž zařadit mezi novější formy dlouhodobého pobytu. Zaměstnanci-cizinci jsou převáděni v rámci podniku, koncernu či nadnárodní společnosti. Zákon o pobytu cizinců pro udělení karty vyžaduje předchozí trvání zaměstnání v celkové délce minimálně 6 měsíců před samotným převedením. O vystavení karty smí žádat pouze cizinec, jehož pracovní zařazení je na pozici manažera, specialisty či zaměstnaného stážisty, který je převáděn na území ČR za účelem řádného rozvoje kariéry nebo zaškolení. Tato forma povolení k zaměstnání byla během posledních pěti let využita pouze u 2 % cizinců (Daněk, 2018; Svaz průmyslu a dopravy České republiky, 2019).

3.1.3 Aktuální údaje o postavení cizinců na českém trhu práce

V kontextu s **aktuální situací** na českém trhu práce je důležité poukázat na to, že dle údajů Českého statistického úřadu (2019a) tvořili lidé s cizím státním občanstvím v roce 2019 více než desetinu zaměstnanosti v České republice, avšak v roce 2020 tvoří bezmála dvanáctinu. Nejvíce zaměstnanců-cizinců je koncentrováno v průmyslovém odvětví (29,5 %) a jsou najímáni zejména prostřednictvím agentur práce. Následují administrativní a podpůrné činnosti s podílem 17,6 %. V maloobchodě a velkoobchodě je evidováno 10 % zaměstnaných cizinců a v oboru stavebnictví je to pak 9 % (Český statistický úřad, 2020a).

V oboru těžby a dobývání je největší podíl zaměstnanců polské národnosti, v informačních a komunikačních činnostech převažují rumunští pracovníci. V dopravě se hojně uplatňují zaměstnanci bulharské národnosti. V zemědělství, obchodě, zdravotní a sociální péči se prosazují pracovníci z Ukrajiny. V roce 2019 bylo zaznamenáno více než 53 % cizinců s trvalým pobytem na území ČR, přičemž růst jejich počtu i nadále přetrvává. Celkový počet cizinců, kteří měli pouze přechodný pobyt se naopak odvíjí dle makroekonomického cyklu (Český statistický úřad, 2019a).

Je nutné podotknout, že se Česká republika na pracovní sílu ze zahraničí spoléhá stále více. Obrázek 6 znázorňuje rozložení cizinců na území České republiky k 31.12. 2019 na základě jejich státní příslušnosti.



Obrázek 6: Podíl cizinců na území ČR dle státního občanství
Zdroj: vlastní zpracování (dle Český statistický úřad, 2019c)

Na českém trhu práce jsou dle národností nejvíce zastoupeni pracovníci z Ukrajiny (145,5 tis.), následováni pracovníky ze Slovenska (121,3 tis.). Dále dle počtu zastoupení pracovníků na trhu práce v ČR pokračují země jako je Vietnam (61,9 tis.), Rusko (38,2 tis.), Polsko (21,8 tis.) a Německo (21,5 tis.). Bulharsko, Rumunsko a další národnosti společně

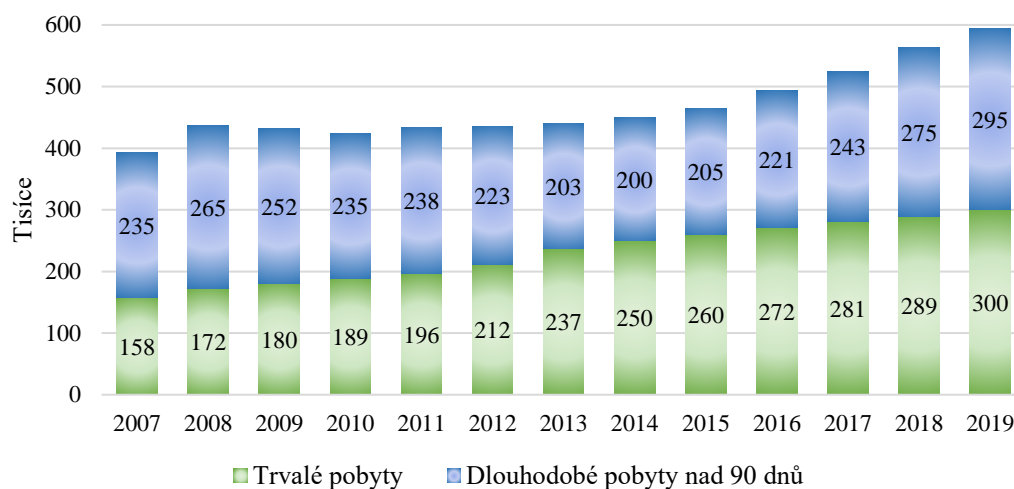
zaujímají podíl 31 %. Zaměstnanci-cizinci, kteří se na území Česka legálně usazují nejčastěji, jsou občané třetích států. Podíl jejich trvalých pobytů (60 %) výrazně převyšuje pobyty přechodné (40 %). Nejčastěji zde mají své vlastní rodiny a děti. Hlavní důvod, pro který se cizinci-třetizemci zdržují v ČR, je výkon zaměstnání a podnikání, což představuje podíl 51,1 % k roku 2018. U pracovní síly z EU převládají přechodné pobyty (Český statistický úřad, 2020a; Český statistický úřad, 2019b; Český statistický úřad, 2019c).

V současném období je silná ekonomická migrace, která je reakcí na současný nedostatek pracovních sil, zabezpečována především pracovníky ze zemí Evropské unie. Jak již bylo zmíněno výše (viz podkapitola 3.1.1 Občané Evropské unie), zaměstnávání občanů EU je zatíženo pouze menšími administrativními překážkami. To je důsledkem toho, že pracovníci (zejména z východních zemí EU) obsazují na území ČR pracovní místa a vytlačují tak pracovníky ze zemí mimo EU. Výjimku představují pracovníci z Ukrajiny, jejichž počty se stále zvyšují (Český statistický úřad, 2020a).

Celkový počet trvalých pobytů v poslední době plynule stoupá a dosahuje počtu téměř 300 tisíc registrovaných osob. V porovnání s rokem 2007, kdy tento počet činil více než 150 tisíc, je patrné, že došlo prakticky ke dvojnásobnému růstu. Počet registrovaných osob s trvalým pobytem v sobě však nezahrnuje turisty a zahraniční pracovníky, kteří na českém území pracují v rámci volného pohybu osob, a současně se nepřihlásili cizinecké policii. Počet občanů EU představuje bezmála dvě třetiny (378 tis.) všech zaměstnanců-cizinců, kteří jsou v evidenci úřadu práce. Jedna z největších cizineckých skupin (Ukrajinci) reaguje velmi pružně na ekonomický cyklus. Příkladem může být krize mezi roky 2008-2011, kdy jejich počet klesl více než o polovinu (z 81 tisíc registrovaných pracovníků na 35 tisíc). Poté ovšem v roce 2015 následoval opět nárůst na 121 tisíc osob (Český statistický úřad, 2019a; Český statistický úřad, 2020a).

Dle údajů z Českého statistického úřadu (dále jen ČSÚ) lze sledovat rostoucí trend v počtu zaměstnaných cizinců na obrázku 7. V roce 2018 přesáhl počet legálně pobývajících cizinců v České republice 564 tisíc osob, což představuje růst o více než 40 000 osob v porovnání s rokem 2017. Pozitivní trend pokračoval i v roce 2019, kdy bylo na území ČR celkem 595 tisíc cizinců, z nichž více než 300 tisíc bylo s trvalým pobytem. V roce 2020 celkové číslo vzrostlo na více než 628 tisíc pracujících cizinců. V ČR pobývalo 97,2 % cizích státních příslušníků po dobu delší než 1 rok, což je většina z celkového počtu registrovaných cizinců. Dále je z ilustrace patrné, že již od roku 2013 převažuje počet cizinců, kteří jsou držiteli povolení k trvalému pobytu (300 tis. k roku 2019) nad těmi, jež se na území ČR zdržují na

základě povolení k dlouhodobému pobytu, přechodnému pobytu či dlouhodobých víz (295 tis.), (Český statistický úřad, 2019b).



Obrázek 7: Vývoj počtu cizinců na území ČR dle typu pobytu

Zdroj: vlastní zpracování (dle Český statistický úřad, 2019b; Český statistický úřad, 2019c)

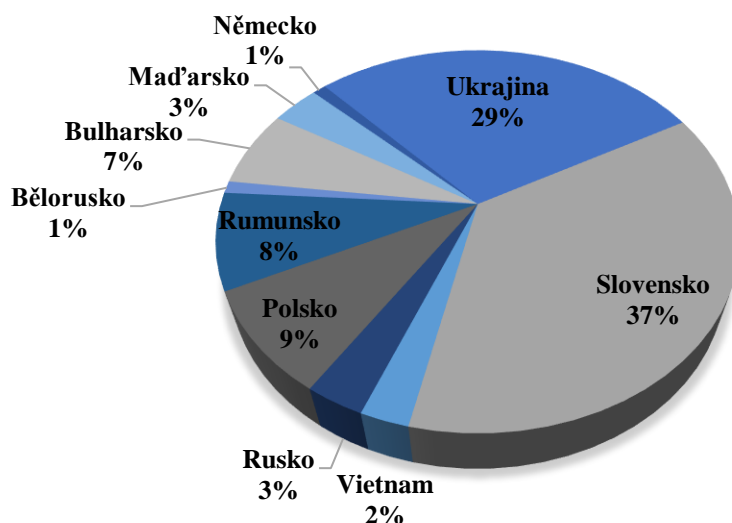
Geograficky je většina těchto výše zmíněných cizineckých skupin orientována v hlavním městě, a to již od roku 1995. Zde je však výše jejich mezd v porovnání s ostatními kraji v ČR znatelně nižší. Výjimku tvoří polští pracovníci, kteří logicky zastávají pracovní činnost v blízkosti hranic s Českem, nejvíce pak v Moravskoslezském a Olomouckém kraji. Dalším krajem, kde je možné nalézt poměrně velké procento zaměstnaných cizinců je Středočeský kraj, v němž je vykazován celkem pravidelný nárůst od roku 2002. Od roku 1995 je pozornost cizinců hojně soustředěna do Mladé Boleslavi. Svou pozici těsně za krajem Středočeským zastává kraj Jihomoravský – především okres Brno-město (Český statistický úřad, 2019a; Českomoravská konfederace odborových svazů, 2019).

Cizinci v ČR obecně spadají do mladší až střední věkové kategorie. Je zde také možné nalézt cizince ve vyšším věku 65 let s nízkým podílem 5,4 %. Ve věkové kategorii 30-39 let se v roce 2018 nacházelo 25,7 % všech cizinců. Menší podíl (16,2 %) byl v roce 2018 zaznamenán u věkové kategorie 20-29 let (Český statistický úřad, 2019b).

- **Evidence zaměstnanců s cizí státní příslušností**

Jak bylo již zmíněno, zaměstnavatel je povinen vést podrobnou evidenci jak občanů EU/EHP a Švýcarska, tak i všech cizinců, kteří jsou v pozici zaměstnanců. Na obrázku 8 je možné vidět procentuální podíl všech cizinců, kteří jsou registrováni na ÚP v České republice dle jejich státní příslušnosti. Data byla sesbírána k únoru roku 2020. Největší podíl cizinců zaujímají pracovníci ze Slovenska (196 955 osob). Na druhé pozici jsou ukrajinští pracovníci

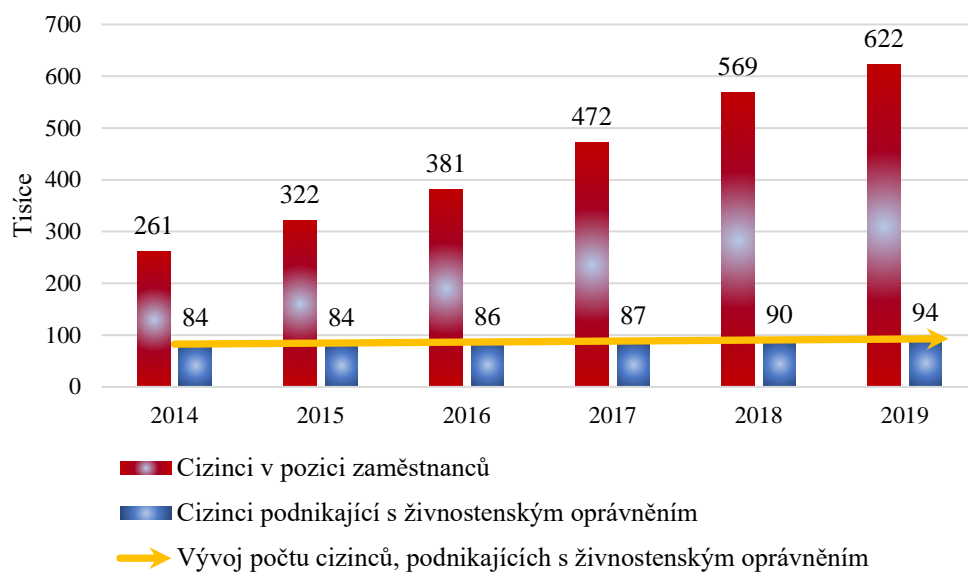
(155 499 osob). S poměrně velkým procentuálním rozdílem následují národnosti jako je Polsko (46 582 osob), Rumunsko (43 889 osob) a Bulharsko s počtem 35 401 pracovníků (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2020).



Obrázek 8: Cizinci registrovaní na Úřadech práce dle státní příslušnosti
Zdroj: vlastní zpracování (dle Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2020)

Nejvyšší počet cizinců evidovaných na ÚP byl v Praze (209 892 osob), následoval Středočeský kraj (98 262 osob), z něhož 24 992 osob bylo registrováno na ÚP v Mladé Boleslavi. Konkrétně je ve městě Mladá Boleslav z tohoto počtu osob evidovaných 19 755 občanů EU/EHP + Švýcarska, 2 230 cizinců bez nutného povolení k zaměstnání, 1 019 cizinců s povolením k zaměstnání, 1 976 cizinců se zaměstnaneckou kartou a 12 s tzv. modrou kartou. Třetím krajem v pořadí je Jihomoravský s počtem 63 835 pracovníků-cizinců, následovaný Plzeňským krajem s 60 139 evidovanými cizinci (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2020).

Jak vyplývá z údajů Úřadů práce, nejvyšší počet cizinců je v pozici zaměstnanců (Obr. 9), avšak jsou zde i tací, kteří přišli do České republiky s úmyslem podnikat na základě živnostenského oprávnění. Počet cizinců živnostníků nevykazuje žádný výrazný růst, jak je možné konstatovat na základě vývoje žluté křivky níže. Koncem roku 2019 bylo na území Česka registrováno celkem 93 781 cizinců s živnostenským oprávněním, z nichž 36 584 bylo občany EU/EHP či Evropského sdružení volného obchodu (dále jen ESVO). Nejvíce podnikatelů-cizinců bylo ze zemí jako je Ukrajina (22 924 osob), Vietnam (20 733 osob), Slovensko (19 035 osob), Rusko (3 446 osob), Německo (3 045), Polsko (2 650 osob) a Rumunsko (2 055 osob), (Český statistický úřad, 2019e).



Obrázek 9: Zaměstnanost cizinců dle postavení v zaměstnání

Zdroj: vlastní zpracování (dle Český statistický úřad, 2019b, Český statistický úřad, 2019e)

4 Kulturní odlišnosti cizinců na území České republiky

Díky stále častější přeshraniční mobilitě manažerů a zaměstnanců, a současně také vlivem globalizace, dochází v řadě podniků k míšení národních kultur. Vyplyvá zde otázka, zda jsou vzniklé kulturní odlišnosti pro firmu spíše přínosem či nikoliv. V souvislosti s tím patří mezi tzv. měkké pracovní předpoklady právě porozumění zvyklostem kolegů ze zahraničí, spolupráce s nimi a respektování jejich názorů a odlišných přístupů. Tyto předpoklady, jimiž by měli disponovat především manažeři, jsou souhrnně označovány jako „řízení kulturní rozmanitosti“. Pro firmu může toto míšení kultur znamenat nový impuls či iniciativu v podnikatelské činnosti a osobní obohacení. V opačném případě se však může stát zdrojem různých nedorozumění, například z důvodu rozdílných očekávání, kulturních zvyklostí a nedostatečnému naslouchání. V začátcích spolupráce s osobami rozdílných kultur hrají velkou roli zavedené stereotypy, které již předem potvrzují určité charakteristické kulturní rysy. Důležité je také upozornit na to, že skutečnosti, které jsou v Česku vnímány jako silné a pozitivní, můžou být jinou kulturou považovány za slabinu a naopak (Urban, 2013).

Bylo zjištěno, že multikulturní pracovní skupiny často vykazují velmi dobré výsledky, neboť přinášejí nové či odlišné pohledy na řešenou problematiku v podniku, nové nápady a kreativitu. Efektivita takovýchto skupin však závisí na typu zadaných úkolů, na míře společných zkušeností a způsobu, jakým je řízena jejich kulturní rozmanitost. Uvnitř skupin je kladen důraz na kvalitní komunikaci a vzájemné pochopení. Dle zkušeností jsou mnohokulturní týmy vhodné k řešení úkolů, které jsou úzce spojeny s inovacemi. Nehodí se pak pro zaběhlé/rutinní úkoly dané dlouhodobou zkušeností. Jsou to právě kulturní odlišnosti, které jsou brány jako významná přednost, a nikoliv jako překážka. Při tvorbě multikulturních skupin musí být brán zřetel na to, aby byli členové vybíráni na základě pracovních schopností a zkušeností, a ne dle národnosti. Fungování těchto pracovních týmů lze posílit tréninky, které pomohou zbořit zažitá negativní stereotypy ve vnímání národních kultur, zmírní předsudky a pomohou řešit konkrétní problémy v komunikaci (Urban, 2013).

Jelikož je zastoupení cizinců na území ČR velmi pestré, lze si v tomto případě všimnout různých kulturních odlišností, protože každá z velkých cizineckých skupin má svá určitá specifika. Příkladem může být typický bulharský zaměstnanec, který je charakterizován jako muž okolo 45 let, jehož pracovní činnost je upravována agenturou práce a náplní práce je obsluha stroje v podniku v průmyslovém odvětví. Co se týče například cizinců z Rumunska,

převažují muži v odhadovaném věku 30 let, kteří jsou hojně zastoupeni v Plzeňském, Jihomoravském a Olomouckém kraji. Třetina těchto zaměstnanců nemá téměř žádné adekvátní vzdělání a pracuje jako obsluha strojů či se zabývá pracemi na pozici montážník/montér. Na druhou stranu jsou zde tací, kteří mají vysokoškolské vzdělání – konkrétně 28 % rumunských pracovníků. Ti jsou zaměstnáni jako specialisté, technici nebo se uplatňují v odvětví informačních a komunikačních technologií. Další značně zastoupenou skupinou cizinců na českém trhu práce jsou pracovníci z Ukrajiny. V tomto případě převažují ženy, které jsou zaměstnány v odvětví průmyslu, obchodu, zdravotní a sociální péče, ubytování, zemědělství, stravování a pohostinství. Ukrajínští pracovníci zastávají svou práci za viditelně nejnižší mzdy bez ohledu na výši jejich dosaženého vzdělání (Český statistický úřad, 2019a); (Český statistický úřad, 2020a).

Analytická studie, jejíž součástí byla i problematika kulturních rozdílů, zadaná SPCR a provedená společností TREXIMA v roce 2019 přinesla odpovědi na otázku: „*Jaké konkrétní kulturní rozdíly představují z pohledu zaměstnavatelů největší problém při zaměstnávání cizinců.*“ Za jeden z nejvýraznějších kulturních rozdílů je dle zaměstnavatelů považováno přísné dodržování náboženských zvyklostí a tradic. Na dalších příčkách se umístily odlišné návyky ve stravování, rozdílné mravní hodnoty, jiné způsoby a pravidla v oblékání, hygienické návyky a také určité zvyklosti, jež neodpovídají české etiketě, a to například respekt k ženskému pohlaví (Svaz průmyslu a dopravy České republiky, 2019).

V každém typu zaměstnání je možné spatřit určité kulturní rozdíly za předpokladu, že zaměstnavatel zaměstnává pracovníky s jinou státní příslušností. Pro potřeby diplomové práce byly zvoleny následující menšiny dle největšího zastoupení kulturně diverzifikovaného personálu ve zvoleném podniku:

- **Polská komunita**

Pracovní síla z Polska představuje pro českou ekonomiku veliký význam, neboť se jedná o velmi početnou kulturní příslušnost na trhu práce v České republice. I přesto, že jazyková bariéra nepředstavuje zásadní problém, polští pracovníci často vyžadují překlad veškeré administrativy do jejich rodného jazyka. Dále je často potřeba ze strany firmy uzpůsobit inzerci pro polské pracovníky či dopravu na pracoviště zdarma. Zajímavostí je, že tito pracovníci jsou ochotni na cestách do práce strávit i více než 3 hodiny, zatímco čeští pracovníci se převážně zaměřují na práci v okruhu 10-15 km od svého bydliště. Co se týče povahy a pracovních návyků, Poláci jsou velmi pracovití, ambiciózní, s vyšší motivací pro

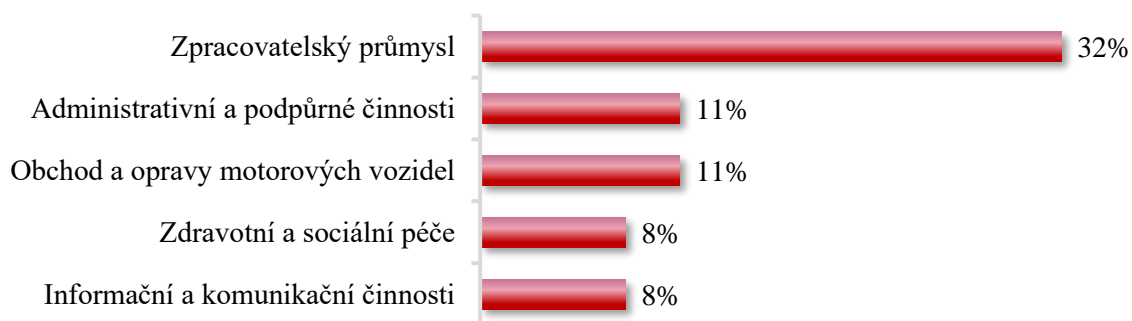
práci oproti tuzemským zaměstnancům. Pokud se jim naskytne lepší pracovní příležitost, s velkou pravděpodobností se jí chopí. Je tedy důležité klást důraz na jejich spokojenost a kvalitní pracovní podmínky, aby si je podnik udržel (JDM Česko, 2019).

Nejčastějším odvětvím, v němž se Poláci uplatňují je zpracovatelský průmysl, těžba a dobývání. Mezi často obsazované pracovní pozice patří obsluha strojů a zařízení, montéři, pomocní pracovníci, řemeslníci a opraváři. Koncentrují se především podél severní hranice země. Jako národ jsou polští pracovníci hrdí na svou vlast, ochotní více riskovat a zároveň je pro ně typická soudržnost, proto v zahraničí často vytvářejí komunity (Český statistický úřad, 2019a; Deník.cz, 2019; Budinský, 2015; Svaz průmyslu a dopravy České republiky, 2019).

Díky studii zadané Svazem průmyslu a dopravy ČR (2019) byly identifikovány hlavní výhody zaměstnávání polských pracovníků. Na základě odpovědí 47 % respondentů jsou dobře odborně kvalifikovaní. Dále dle 33 % zaměstnavatelů jsou zdrojem pracovní síly, který nelze nalézt mezi českými zaměstnanci. Jak uvedlo 20 % dotazovaných, jsou daleko více ochotní pracovat přesčas, o víkendech a svátcích. Kladně byla hodnocena i dosahovaná úroveň počítačových dovedností a vliv na kulturu podniku. Mezi nevýhody patří komplikovanější administrativa doprovázející nábor, jazyková bariéra a rozdělení rodiny. Zajímavostí je, že až 33 % zaměstnavatelů žádné nevýhody v případě zaměstnávání polských pracovníků neidentifikovalo.

- **Slovenská komunita**

Pracovníci ze Slovenska představují vysoký podíl na českém trhu práce. Odvětví, v němž se pracovníci koncentrují nejvíce je možné sledovat na obrázku 10.



Obrázek 10: Odvětví, v nichž se Slováci v České republice nejvíce koncentrují
Zdroj: vlastní zpracování (dle Nesrstová, 2018)

Dle pohlaví převažují muži (62 %) a zbývajících 38 % zaujímají ženy. Jedná se především o pracovníky produktivního věku 30 až 39 let. Nejvíce jsou tito pracovníci situováni

v hlavním městě, kde jejich podíl činí 33 %. Na kraj Středočeský poté připadá 15 % a na kraj Jihomoravský 14 % slovenských pracovníků (Nesrstová, 2018).

Dle informací získaných z výzkumu pracovní agentury EXPRESS PEOPLE v roce 2018, vztahy mezi českými a slovenskými pracovníky ochabují. Celkově bylo v rámci výzkumu osloveno 1 048 respondentů napříč Českou republikou. Výsledek přinesl zjištění, že 46 % českých zaměstnanců má osobní pracovní zkušenost s pracovníky slovenské národnosti ve věkové kategorii 18-26 let a 26-35 let. Nejvíce se tyto dvě národnosti prolínají v Praze, Brně a ve Středočeském kraji. Následuje Plzeňsko, Liberecko a Zlínsko. Naopak nejméně je možné sledovat toto národnostní propojení na Vysočině. Bylo zjištěno, že přibližně 40 % lidí, kteří pracují s občany slovenské národnosti je již vnímá jako kteroukoliv jinou národnost. Zhruba 23 % Slováků pocítuje tlak ze strany českých spolupracovníků, kteří požadují, aby hovořili česky. Stejně procento vnímá Slováků jako konkurenty, kteří obsazují pracovní pozice na českém trhu práce. Na druhou stranu dle výzkumu Češi považují Slováků jako přátelskou a společenskou národnost (53 %), jako hrdou národnost (14 %) a jako průbojnou národnost (14 %). Dle 8 % dotazovaných se nebojí změny a podstupovat riziko. Na základě průběžného monitorování, atraktivita pracovních příležitostí na českém trhu práce rok od roku pro slovenské pracovníky klesá. Důvod pravděpodobně tkví v tom, že pro pracovníky s vyšší kvalifikací je snazší získat pracovní místo přímo na Slovensku či v opačném případě hledají pracovní příležitosti dále na západě (MANUVIA, 2018).

- **Ukrajinská komunita**

Mezi třetizemce, kteří se v současnosti nejčastěji legálně usazují v České republice se řadí především pracovníci z Ukrajiny. Geograficky je tato menšina rozmístěna celkem rovnoměrně téměř po celém českém území, avšak okresy na Moravě a ve Slezsku patří mezi ty méně preferované. Ukrajinská migrace je charakteristická zejména svou mohutností a podmíněností ekonomickými motivy. Základním podnětem každého ukrajinského pracovníka je vydělat peníze ke své vlastní potřebě a následně zabezpečit rodinné příslušníky. Kvůli běžným ekonomickým problémům, které nastávají při návratu do rodné země a současně díky mnohdy kvalitnějšímu životu v Česku, se výrazně zvýšil zájem o trvalé pobyty. Co se týče vzdělání ukrajinských pracovníků, není zde velký rozdíl mezi úrovní jejich vědomostí a prací vykonávanou v ČR. Ukrajinci v pozici zaměstnanců se uplatňují převážně na sekundárním trhu práce a konkrétně na pozicích, které nevyžadují příliš vysokou kvalifikaci. Jedná se nejčastěji o manuální výkon činností, pro které jsou typické obtížné pracovní podmínky, namáhavá práce, nízké mzdy a časté přesčasy. Takto to

bývá například ve zpracovatelském průmyslu či v oboru stavebnictví. Často pracují jako obsluha strojů a zařízení, montéři, pomocní pracovníci, řemeslníci a opraváři (Zajíčková & Vavrečková, 2016; Svaz průmyslu a dopravy České republiky, 2019).

Mezi výhody zaměstnávání ukrajinských pracovníků patří dle 65 % zaměstnavatelů skutečnost, že tito cizinci pracují na pozicích, na které je za normálních okolností obtížné najít tuzemské pracovníky. Flexibilitu pracovníků z Ukrajiny uvedlo jako výhodu 50 % respondentů a 38 % pak spatřuje výhodu v jejich odborné kvalifikaci. Shodně 15 % dotázaných mezi výhody zařadili vyšší pracovní výkonnost vícenárodnostních týmů a pozitivní dopad na firemní kulturu. Naopak největší nevýhodou dle 59 % respondentů je složitá administrativa v souvislosti s náborem. Dále dle 38 % zaměstnavatelů následuje jazyková bariéra a 32 % jako nevýhodu uvedlo rozdělení rodiny cizinců. Mezi další nevýhody poté respondenti zařadili složité zajišťování ubytování a problémy s dodržováním disciplíny (Svaz průmyslu a dopravy České republiky, 2019).

- **Německá komunita**

Němci jako pracovní síla představují na území České republiky podíl ve velikosti 4 %, což čítá celkem 21,5 tis. osob. Nejvíce se koncentrují v hlavním městě a poté podél hranic s Německem, zvláště pak v okolí Teplicka, Mostecka, Chomutovska a Karlovarska. Zajímavostí je, že co se týče výše výdělků na území Česka, patří Němci mezi vůbec nejlépe placené cizince. Jejich měsíční mzda není nižší než 59 tis. Kč hrubého. Největší podíl pracovníků německé národnosti se koncentruje ve službách a zaujímá celkem 59 %. Rovněž velké zastoupení německých pracovníků na českém trhu práce je v odvětví průmyslu (40 %), neboť velké množství mateřských společností investuje do dceřiných společností na území České republiky nemalé částky. Naopak pouze 1 % Němců pracuje v oblasti zemědělství. Pozice, které jsou Němci obsazovány nejčastěji shrnuje obrázek 11.



Obrázek 11: Nejčastěji obsazované pozice německými pracovníky

Zdroj: vlastní zpracování (dle Svaz průmyslu a dopravy České republiky, 2019)

Pracovní návyky Němců se od těch českých částečně liší. Pro Němce jsou typické silné rodinné vazby. Z tohoto důvodu jsou po skončení pracovní doby již pracovně k nedostihu a svůj čas věnují především rodině. Rovněž jsou velmi pečliví dojde-li na plánování v soukromém či v profesním životě (Passport to Trade 2.0, 2019).

V případě zaměstnávání pracovníků německé národnosti jsou na základě studie Svazu průmyslu a dopravy České republiky (2019) spatřovány hlavní výhody v jejich odborné kvalifikaci a ve výrazném zlepšení jazykových znalostí tuzemských zaměstnanců díky jejich vzájemné úzké spolupráci, tak odpovědělo 80 % respondentů. Dále 60 % dotazovaných uvedlo jako výhodu dobré počítačové znalosti a ovládnutí světových jazyků. Zaměstnávání pracovníků z Německa dle zaměstnavatelů přináší kulturní obohacení firemního prostředí. Pozitivně je na německé pracovníky nahlíženo také skrze měkké dovednosti, do nichž patří zodpovědnost, samostatnost, schopnost pracovat pod tlakem, týmová spolupráce a ochota komunikovat. Jako u většiny jiných národnostních menšin i v případě Němců je hlavní nevýhodou jazyková bariéra (dle 60 % respondentů). Podle 40 % dotazovaných následují kulturní překážky ve smyslu odlišných mravních hodnot a interkulturních rozdílů nebo složitá administrativa.

5 Charakteristika podniku ŠKODA AUTO a.s.

Následující část bude věnována charakteristice společnosti ŠKODA AUTO (dále jen ŠA), jejíž sídlo a hlavní závod se nachází ve městě Mladá Boleslav. ŠA dále vlastní pobočné výrobní závody v Kvasinách a Vrchlabí. Ovšem působnost společnosti sahá mnohem dále, a to konkrétně do Číny, Ruska, Slovenska, Německa, Alžírsko, Indie, Ukrajiny a Kazachstánu. Společnost ŠKODA AUTO byla oficiálně založena jako právnická osoba 20. listopadu 1990 a přijala formu akciové společnosti.

5.1 Historie a současnost společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Společnost v letošním roce 2020 oslavila již 125 let své existence. Její historie se totiž začala psát již v roce 1895. Toho roku díky spolupráci strojního zámečnicka Václava Laurina a knihkupce Václava Klementa vznikl úplně první model jízdního kola, tehdy pod značkou „Slavia“. Modely Slavia díky své kvalitě velmi brzy dostaly značné popularity a daly vzniknout druhému největšímu výrobcí jízdních kol v České republice. O 4 roky později vznikl úplně první motocykl s benzinovým motorem, který měl veliký úspěch mezi širokou veřejností. Díky rostoucí popularitě nedlouho po Slavii vznikl první automobil Voiturette A, který byl pro společnost hnacím motorem a mladoboleslavská značka se tak brzy stala největší automobilovou firmou rakousko-uherské monarchie.

Nepřívětivý dopad měl na společnost vývoj první světové války, kdy došlo k rozpadu trhů a tehdy široká působnost automobilky se zmenšila pouze na území Československa. Pro udržení výroby se společnost spojila s významným strojírenským a zbrojním podnikem v Plzni – firmou Škoda. Vzniklé okolnosti se zasloužily ke vzniku loga a poprvé se tak objevil okřídlený šíp. I přes nevládné události, které společnost konfrontovaly, započala v roce 1929 pásová výroba, která doposud neměla v Československu obdoby. Toho roku celý svět zasáhla velká deprese, která postihla i velkou řadu automobilových společností. Společnost Škoda toto období zdárně a bez ničujících ztrát přežila. Nastala éra vývoje nových, modernějších automobilů a mladoboleslavská automobilka se stala akciovou společností, což sebou přineslo i další nemalé finanční prostředky na rozvoj firmy.

Po skončení 2. světové války byla společnost zestátněna a přijala označení AZNP – Automobilové závody, národní podnik. Firma se i nadále značně vyvíjela a v roce 1987 přišel na svět jeden z nejznámějších modelů – FAVORIT (ŠKODA, 2020d).

Důležitým milníkem v historii firmy byl rok 1991, kdy se společnost stala součástí koncernu Volkswagen (dále VW), tehdy největšího výrobce automobilů v Evropě. Tím započala výroba a rozvoj moderních automobilů. V současné době koncern VW vlastní 100% podíl. V roce 2016 pod heslem „Simply Clever“ prošla společnost ŠKODA digitální transformací a projevila značné úsilí v oblasti Průmyslu 4.0 nebo konektivity. Rovněž ŠA aktivně spolupracuje s městy ve svém okolí ve smyslu tzv. chytré mobility a mikromobility (ŠKODA, 2020d).

- **Současnost**

Společnost ŠKODA AUTO je možné považovat jako určitý pilíř či páteř české ekonomiky, která celosvětově zaměstnává 39 964 zaměstnanců (2020). Pravidelně se umísťuje na první příčce v soutěži „Českých 100 nejlepších“. ŠA má pouze jediného akcionáře a tím je společnost VOLKSWAGEN FINANCE LUXEMBURG S.A., jež je dceřinou organizací společnosti VOLKSWAGEN AG. ŠKODA AUTO a. s.

Nejaktuálnějším zlomem pro ŠA byl rok 2019, kdy firma vkročila do éry eMobility a jejím cílem je postupně elektrifikovat celou modelovou řadu. Predikcí představenstva je, že mezi roky 2019-2022 dojde k prezentaci více než deseti elektrifikovaných vozů (ŠKODA, 2018a).

Obrázek 12 ilustruje pohled na největší ze tří závodů v ČR, situovaný v Mladé Boleslavi.



Obrázek 12: Závod ŠKODA AUTO v Mladé Boleslavi
Zdroj: (ŠKODA, 2015b)

Finanční situace je pro společnost ŠKODA AUTO velmi příznivá. Tomu nasvědčuje i skutečnost, že se rok 2018 pro firmu stal nejúspěšnějším rokem v historii, neboť byl překročen rekord odbytu a obratu. Trend pokračoval i v roce 2019, kdy byla udržena finanční

výkonnost a stabilita. Konkrétně bylo zákazníkům po celém světě dodáno neuvěřitelných 1 243 tis. vozů pod značkou ŠKODA. Rovněž meziročně vzrostl odbyt o 1,7 % na celkem 948 tis. vozů a došlo také k růstu tržeb o 10,2 % na 459,1 mld. Kč (ŠKODA, 2019a).

- **Předmět činnosti**

Předmětem činnosti společnosti ŠKODA AUTO je vývoj, výroba a následný prodej automobilů, jejich komponentů, originálních dílů, veškerého příslušenství a poskytování servisních služeb pod značkou ŠKODA. Vše je uskutečňováno v rámci Strategie 2025, což je dlouhodobý koncepční plán, realizovaný strategickými projekty. Společnost ŠA hodlá do konce roku 2022 představit 30 modelů automobilů (ŠKODA, 2018a).

- **Organizační struktura**

ŠKODA AUTO má členitou organizační strukturu, která se dělí na následující oblasti:

- Oblast centrálního řízení (G)
- Technický vývoj (E)
- Výroba a logistika (P)
- Prodej a marketing (V)
- Finance a IT (F)
- Řízení lidských zdrojů (S)
- Nákup (B)

Společnost je řízena TOP managementem včele s novým předsedou představenstva Thomasem Schäferem, který se v srpnu 2020 stal nástupcem Bernharda Maiera, jenž byl ve funkci od roku 2015. Každý člen představenstva je zodpovědný za danou oblast organizační struktury. Pro potřeby diplomové práce je nejvýznamnější oblast Řízení lidských zdrojů, za níž je odpovědný Ing. Bohdan Wojnar. Pod tuto oblast spadá celé personální oddělení společnosti (ŠKODA, 2018a; ŠKODA, 2020a)

Pro společnost ŠA je typická otevřená firemní kultura, tedy udržování přátelského pracovního prostředí, možnost kariérního růstu a současně i vyšší míra samostatnosti, což jsou také základní požadavky tzv. nové generace zaměstnanců. V roce 2018 došlo prostřednictvím workshopu k zahájení nové etapy rozvoje firemní kultury. Součástí toho byla projednána témata zabývající se integritou, kodexem spolupráce či modelem vedení (ŠKODA, 2018a).

6 Personální marketing ve ŠKODA AUTO a. s.

Personální marketing společnosti je hrdě postaven na rovném přístupu ke všem zaměstnancům a ke svým zákazníkům. V případě mezinárodní společnosti, jakou je ŠA, je uplatňování PM rozšířeno i na zahraniční pracovní sílu. V tomto ohledu se společnost musí soustředit nejen na tuzemské zaměstnance, ale rovněž i na ty zahraniční. Tím si zajistí jejich loajálnost a spokojenost v práci. I přesto, že je ve ŠA zřízeno přímo oddělení Náboru a HR marketingu, personální marketing je uplatňován napříč celou oblastí S a prostupuje tedy skrze všechna dílčí oddělení (ŠKODA, 2019f).

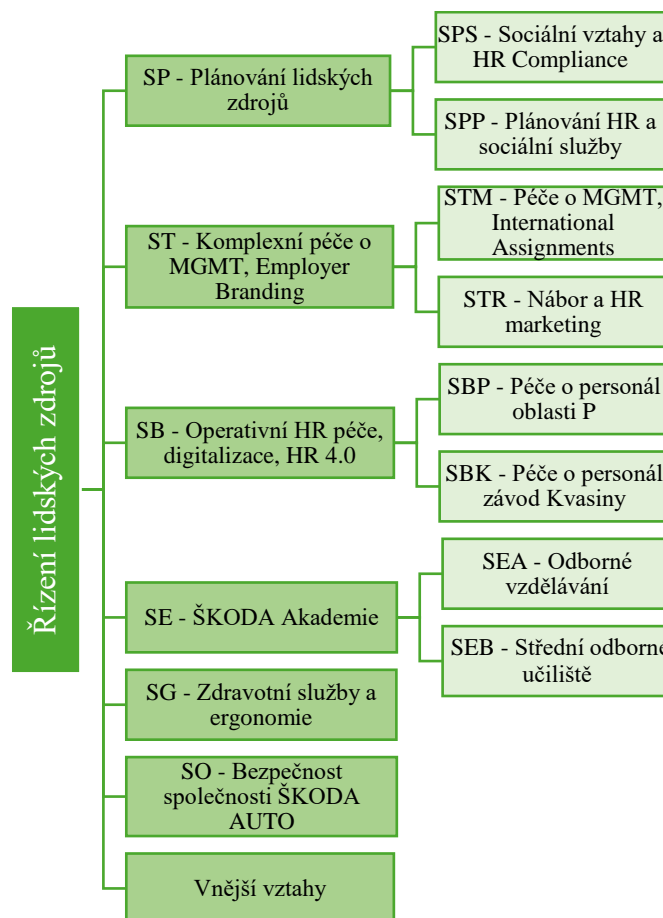
Na personální marketing jsou kladeny vysoké nároky. Například v podobě potřeby nových projektů, udržování nízké úrovně nezaměstnanosti či představ mladé generace o ideálním zaměstnání. V rámci personálního marketingu společnost ŠA v roce 2018 využívala řadu cílených náborových kampaní. Jednou z těchto kampaní se stala veřejností vysoce oceňovaná Backend Stories, jež byla zaměřena především na IT specialisty a motivovala možné uchazeče o zaměstnání. Tato kampaň představila aktuální nabídky volných pracovních míst, společně s novinkami z oblasti digitalizace (ŠKODA, 2018a).

6.1 Oddělení Náboru a HR marketingu ve ŠKODA AUTO

Personální oddělení firmy si je plně vědomo významu a důležitosti personálního marketingu. Pečlivě sleduje nové trendy, a pokud je vyhodnotí jako efektivní, zimplementuje je v rámci společnosti. Jak je patrné z organizační struktury (Obr. 13), oblast HR marketingu společně s Nábořem spadá pod oddělení STR. Úkolem oddělení Náboru jsou činnosti spojené s přijímáním nových zaměstnanců, včetně těch ze zahraničí. Mezi tyto činnosti patří utváření volných pracovních míst, poradenství při výběru vhodné pracovní pozice, poskytování pomoci při adaptaci – zvláště v případě cizinců, a také kontrola odborných a osobních předpokladů uchazečů. Snahou oddělení Personálního marketingu je se co nejvíce přiblížit současným a potenciálním zaměstnancům, přičemž jeho primární činnosti jsou následující:

- zajišťování dokonalé prezentace společnosti v tuzemsku i v zahraničí,
- permanentní kontakt se zaměstnanci a s uchazeči o zaměstnání prostřednictvím nástrojů externího a interního personálního marketingu,
- aktivní spolupráce se vzdělávacími institucemi a realizace programů na podporu mladých talentů – společnost vytváří příležitosti pro tuzemské a zahraniční studenty, kteří mohou využít možností stáží, vedení závěrečných prací či doktorandského programu. Pro absolventy je vytvořen speciální roční mezinárodní Trainee program.

V roce 2019 bylo součástí společnosti 229 zahraničních stážistů, což představuje podíl 23 % (Interní zdroje ŠKODA AUTO; ŠKODA, 2019g).



Obrázek 13: Organizační struktura Řízení lidských zdrojů
Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů ŠKODA AUTO

Skutečnost, že je ŠA stále více považována za atraktivního zaměstnavatele nastiňuje následující tabulka 3, kde je vidět rostoucí trend v celkovém počtu zaměstnanců společnosti.

Tabulka 3: Stav personálu ve společnosti ŠKODA AUTO

	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Kmenový personál	33 881	32 738	30 690	27 462	24 567	23 748
Mladá Boleslav	26 044	24 678	22 932	21 240	20 414	19 754
Vrchlabí	845	857	861	831	779	754
Kvasiny	6 992	7 203	6 897	5 391	3 374	3 240
Učni	948	958	936	911	885	883
CELKEM	34 829	33 696	31 626	28 373	25 452	24 631
Agenturní personál	3 232	2 789	2 802	3 467	2 757	2 542

Zdroj: vlastní zpracování (dle ŠKODA, 2019a; ŠKODA, 2018a; ŠKODA, 2017a; ŠKODA, 2016a; ŠKODA, 2015a)

Mezi roky 2018 a 2019 vzrostl počet zaměstnanců o 3,5 %, což představuje snížení tempa růstu. Mezi roky 2017 a 2018 totiž činil nárůst počtu zaměstnanců o 6,7 %. K poklesu zaměstnanců došlo v závodě Vrchlabí ve velikosti 1,4 % a v závodě Kvasiny o 2,9 %. Velký nárůst (o 15,9 %) byl zaznamenán v celkovém počtu agenturních pracovníků na 3 232. V roce 2019 společnost dosáhla rekordní zaměstnanosti, neboť zaměstnávala celosvětově více než 41 800 kmenových a agenturních zaměstnanců. Tento nárůst je přisuzován především proběhlé konsolidaci indických podniků pod společnost ŠA (ŠKODA, 2019a).

Firma ŠA si plně zakládá na spravedlivém a rovném přístupu ke všem zaměstnancům, což zahrnuje i zaměstnance z ciziny. Jedná tedy v souladu s příslušnými předpisy Mezinárodní organizace práce (ILO). Mimoto se řídí příslušnými nařízeními vlády a celosvětovými směrnicemi koncernu Volkswagen, jež zahrnují Sociální chartu, Mezinárodních chartu pracovních vztahů a Chartu agenturního zaměstnávání (ŠKODA, 2019g).

Zaměstnávání cizinců s sebou nepřehlédnutelně přináší i určité kulturní odlišnosti. Ty jsou vnímané především na pracovištích mezi zaměstnanci, kteří tvoří multikulturní pracovní týmy a jsou tedy denně v kontaktu se spolupracovníky různých národností. Naopak firma jako taková na kulturní odlišnosti nikterak nepohlíží. Respektuje individualitu každého jednoho zaměstnance, bez ohledu na jeho národnost. Mezi zaměstnanci firmy je možné aktuálně nalézt na 50 různých národností, které mohou společnosti přinést nové nápady a inovativní řešení. V souvislosti s tím ŠA aktivně podporuje diversitu a vidí ji jako hodnotný nástroj pro inovace. Ke každému projektu zahraničního nábory pracovníků přistupuje jako k nové výzvě. Ing. Bohdan Wojnar poukázal na to, že společnost má v oblasti spolupráce se zaměstnanci z rozdílných kultur kladné zkušenosti, a to konkrétně s pracovníky z Ukrajiny. Příznivé odezvy plynou i od českých zaměstnanců. Velmi kladně je hodnocen poměrně vysoký podíl Ukrajinců s vysokoškolským vzděláním, neboť jejich znalosti jsou hodnotným nehmotným kapitálem společnosti (Korbel, 2017).

6.2 Interní personální marketing

Firma ŠKODA AUTO pravidelně, jednou ročně, uskutečňuje průzkum spokojenosti svých zaměstnanců – často nazýván jako „Barometr nálady“ neboli Stimmungsbarometer. Jedná se o velmi přínosný nástroj, který slouží především k poskytnutí zpětné vazby mezi všemi zaměstnanci společnosti a jejím managementem. Podmínkou pro jeho vyplnění je, že dotazovaný musí být kmenovým zaměstnancem společnosti ať už v Česku či v zahraničí.

Naopak se průzkumu nemohou účastnit agenturní pracovníci, stážisti, zaměstnanci na DPP a DPČ. Ti všichni představují zhruba 13 % pracovní síly firmy.

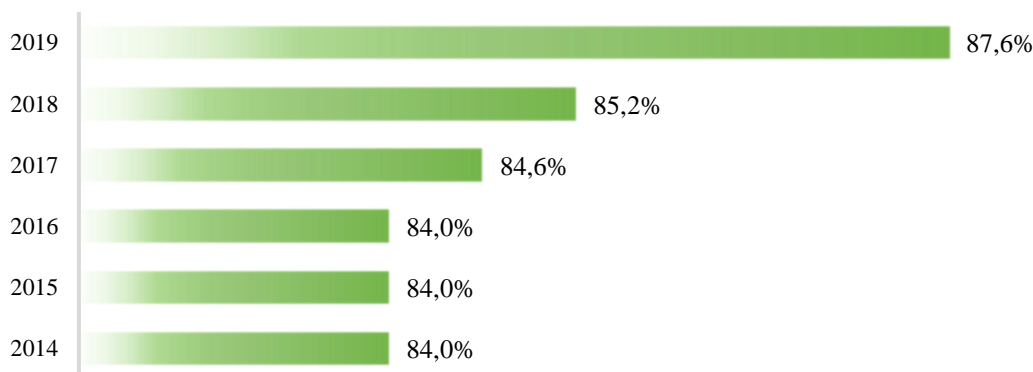
Tato anketa si klade za cíl ukázat, jaká nálada panuje ve firmě ŠKODA AUTO, potažmo v celém koncernu Volkswagen. Zároveň má tvořit následnou diskuzi na toto téma napříč celou firmou. Na základě zjištěných výsledků ankety může společnost každoročně zapracovat na zlepšení nálady či vnitropodnikových vztahů na konkrétních pracovištích a v konkrétních závodech. Identifikované problémy jsou řešeny vedoucími jednotlivých útvarů za přispění business partnerů, jejichž úkolem je připravit návrhy na řešení vzniklých problému, a následně je i realizovat. Průzkum je aktivně podporován Odbory KOVO a je zcela dobrovolný. Je samozřejmé, že čím více zaměstnanců se bude průzkumu účastnit, tím průkaznější budou výsledky, a zároveň tím lépe a pohotově bude moci celá společnost usilovat o možnou nápravu současné situace (KOVO, 2016; ŠKODA, 2017b).

Celý Stimmungsbarometer je koncipován tak, aby zaměstnanci nemohli být za svůj upřímný názor nikterak kritizováni či dokonce sankciováni. Vyplnění je totiž zcela anonymní. Zaměstnanecský průzkum probíhá plně elektronickým způsobem ve formě hlasování. Jelikož je ve společnosti poměrně velké procento cizinců, je možné jej vyplnit i v cizím jazyce.

Průzkum se skládá z celkem 24 otázek, které pokrývají čtyři tematické okruhy a dokáží tak zachytit názory každého zaměstnance. Těmito okruhy jsou pracovní činnosti, pracovní prostředí, spolupráce a ukotvení ve společnosti, integrita. Na všechny otázky odpovídají zaměstnanci na škále od „*platí zcela (100 b)*“, „*platí převážně (75 b)*“, „*platí částečně (50 b)*“, „*téměř neplatí (25 b)*“, „*vůbec neplatí (0 b)*“. Tím dojde k nejvěrnějšímu zachycení toho, jak skutečně zaměstnanec danou situaci ve společnosti vnímá. Příklady pokládaných otázek jsou následující: „*Na mém současném pracovišti mám k dispozici veškeré aktuální informace?*“, „*Došlo na mém pracovišti během jednoho roku k pozitivním změnám?*“, „*Společnost ŠA umožňuje zajímavé možnosti dalšího rozvoje*“ (KOVO, 2016; ŠKODA, 2019g; ŠKODA, 2017b).

Výsledky Stimmungsbarometeru byly v roce 2017 příčinou zavedení 857 zlepšujících opatření. V témže roce se ukazatel celkové spokojenosti zaměstnanců zastavil na hodnotě 84,6 bodu, což je o 0,6 bodu lepší než v roce předchozím. Na základě výsledků z průzkumu provedeného v roce 2018 pak bylo v roce 2019 realizováno na 2 000 zlepšení, která se vesměs týkala zkvalitnění pracovního prostředí (ŠKODA, 2017c; ŠKODA, 2019d).

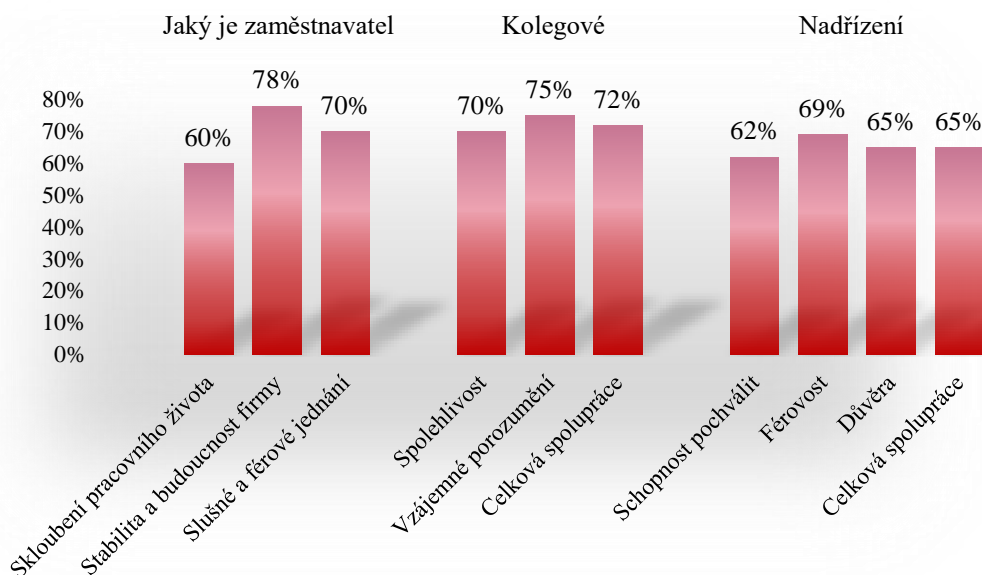
Níže na obrázku 14 je možné sledovat také výsledky z posledního uskutečněného průzkumu v roce 2019 v porovnání s výsledky z předchozích let. V loňském roce se jednalo o desátý průzkum v řadě.



Obrázek 14: Průzkum spokojenosti zaměstnanců ve ŠKODA AUTO
Zdroj: vlastní zpracování (dle ŠKODA, 2019g)

ŠKODA AUTO si na spokojenosti všech svých zaměstnanců velice zakládá, protože ti jsou jejím nejcennějším zdrojem. Z obrázku 14 je rovněž patrné, že index spokojenosti má rostoucí tendenci. Od roku 2018 se zaměstnanecská spokojenost udržuje nad 85 %. Každoročně se průzkumu účastní stabilně 89 % kmenových zaměstnanců, tedy více než 30 150 pracovníků. V roce 2019 se v porovnání s předchozími lety podařilo zlepšit pracovní prostředí a celkový index spokojenosti tak vzrostl na 87,6 bodu (o 2,4 bodu více než v roce 2018). Nejvýše byla hodnocena otázka ohledně atraktivity společnosti jako zaměstnavatele. Ta dosáhla hodnocení 92,4 bodu. Zlepšilo se i hodnocení doposud nejhůře klasifikované otázky, jež řešila soulad pracovního a soukromého života o 4,4 bodu na 79,9 bodu (ŠKODA, 2019g; ŠKODA, 2020c).

Další informace o společnosti ŠKODA AUTO podává webová stránka Atmoskop.cz, jedna z nejvíce navštěvovaných internetových platforem. Jejím prostřednictvím mají zaměstnanci, bez ohledu na státní příslušnost, možnost nezávisle hodnotit jakoukoli firmu (jako zaměstnavatele) na trhu. Společnost ŠA zde již aktuálně zhodnotilo celkem 394 zaměstnanců. Jak je aktuálně hodnocena atmosféra ve firmě shrnuje obrázek 15 níže.



Obrázek 15: Hodnocení firemní atmosféry
Zdroj: vlastní zpracování (ATMOSKOP, 2020)

Tamní průzkum se skládá celkem z 20 otázek, kde je hodnoceno především pracovní prostředí, vztahy na pracovišti a v neposlední řadě také finanční ohodnocení. Z uvedených výsledků je možné sledovat, že je firemní atmosféra mezi zaměstnanci ŠA hodnocena poměrně dobře. Nejméně jsou zaměstnanci spokojeni s bilancí mezi pracovním a osobním životem. Tento atribut je hodnocen na úrovni 60 %. Dle některých názorů jsou zaměstnanci zahlceni pracovními úkoly a časově vytíženi.

V kategorii hodnocení atmosféry mezi kolegy na pracovišti bylo rovněž dosaženo celkem uspokojivých výsledků. Poslední hodnocenou kategorií je spokojenost s nadřízenými pracovníky, kdy je zaměstnanci nejlépe vnímána férovost ze strany nadřízených (69 %). Na druhou stranu jsou zde tací, kteří přístup vedoucích hodnotí negativně, a to například z důvodu přílišné kontroly a sledování. V rámci průzkumu byla hodnocena i míra spokojenosti s celkovou výší příjmů, ta dosahuje úrovně spokojenosti 73 %.

Největší počet pracovníků (123) uvádí, že je společnost platí za odvedenou práci slušně. Téměř stejný počet (121) uvedlo, že by mohli být placeni lépe, ale nestěžují si. Celkem 90 lidí si pak myslí, že jsou odměňováni velmi dobře a jsou tedy nadměru spokojeni. Naopak 30 pracovníků je toho názoru, že by jiný zaměstnavatel za stejně odvedenou práci zaplatil nejspíše lépe. Pouze 14 pracovníků uvedlo, že by výše jejich mzdy jinde byla určitě větší (ATMOSKOP, 2020).

Výše uvedené průzkumy se od sebe liší v zásadní věci. V případě průzkumu realizovaného skrze Atmoskop.cz probíhá hodnocení nezávisle na zaměstnavateli. Hodnotit tedy mohou

kmenoví i agenturní zaměstnanci (současní i bývalí). To je hlavním důvodem, proč se výsledky procentuálně rozcházejí. Avšak je nutné vzít také v úvahu velký rozdíl v počtu hodnotitelů. Z průzkumu realizovaného společností ŠA dosahuje celková zaměstnanecká spokojenost vyšší úrovně (87,6 %), zatímco v případě ankety realizované Atmoskopem je celková míra spokojenosti zaměstnanců 69 % – ta je vypočítána jako průměr z dílčích hodnocených oblastí. Součástí obou průzkumů je i otázka zabývající se skloubením osobního a pracovního života, která se rovněž vyznačuje výraznou disproportionality. Ze Stimmungsbarometru vyplynulo, že se hodnocení této problematice otázky ve společnosti zlepšilo a dosáhla tak 79,9 bodů. Procentuálně níže byla stejná otázka hodnocena v rámci Atmoskopu, kde jsou zaměstnanci spokojeni pouze z 60 %.

Personálně poradenská agentura Randstad provádí každoroční průzkum s názvem Employer Brand Research, který se týká zaměstnanecké oblíbenosti a pomáhá nahlédnout do zaměstnaneckých preferencí. V České republice proběhl na přelomu roku 2020 již 3. ročník, kdy bylo dotazováno celkem 4 774 respondentů (zaměstnaní, nezaměstnaní, studenti, OSVČ, ženy v domácnosti). Ti měli možnost hodnotit 150 největších zaměstnavatelů z privátního sektoru na území České republiky. Mezi hodnocená kritéria patřila atraktivita podniku a jeho pověst, možnost kariérního růstu, atraktivní platové ohodnocení, zaměstnanecké výhody, dostupnost moderních technologií, pracovní prostředí a zajímavá náplň práce. V prvním ročníku průzkumu se společnost ŠA umístila na 2. místě, avšak v letech 2019 a 2020 získala ve výzkumu 1. místo, a pyšní se tak titulem nejatraktivnějšího zaměstnavatele dva roky po sobě (Randstad, 2020).

Jednu z největších motivací, vedoucí ke zvýšení pracovního výkonu a spokojenosti, představuje pro zaměstnance adekvátní mzdové ohodnocení. To platí zejména pro zaměstnance-cizince, kteří opouštějí svou rodnou zemi a přicházejí do ŠA za lepším výdělkem. Společnost uplatňuje spravedlivý mzdový systém, což znamená, že zde neexistují rozdíly v odměňování. Mzda je tvořena základním tarifem a variabilním osobním ohodnocením. K tomuto je možné ještě připočítat příplatky za práci přesčas, práci o svátcích či pohotovost mimo pracoviště. Velikou motivací pro práci u tohoto zaměstnavatele je nástupní mzda, která je v porovnání s minimální mzdou v ČR téměř dvojnásobná. Společnost se dále snaží svou atraktivitu v očích zaměstnanců podpořit pestrým systémem sociálních benefitů, který je rok od roku modernizován na základě zjištěných individuálních zaměstnaneckých potřeb. Poskytované benefity představuje tabulka 4.

Tabulka 4: Benefity poskytované kmenovým zaměstnancům

1)	Příspěvek na doplňkové penzijní spoření
2)	Bezáročná zápůjčka na pořízení vlastního bydlení
3)	Bezáročná zápůjčka na koupi vlastního vozu ŠKODA do 300 000 Kč
4)	Zvýhodněná nabídka pronájmu vozů ŠKODA formou operativního leasingu
5)	Doprava mezi místem zaměstnání a bydlištěm zaměstnanců
6)	Široká škála programů zdravotní péče
7)	Stravování zaměstnanců formou dotované nabídky jídel a zdravých potravin
8)	Úrazové pojištění pro všechny zaměstnance 24 hodin denně
9)	Cestovní pojištění do zahraničí pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky

Zdroj: vlastní zpracování (ŠKODA, 2019g)

Benefity uvedené v tabulce jsou také dalším důvodem, proč se každým rokem zvyšuje počet pracovníků z ciziny, kteří se ucházejí o volná pracovní místa. Výše zmíněné benefity jsou poskytovány primárně kmenovým zaměstnancům, bez ohledu na státní příslušnost. Nezapomíná se ani na agenturní pracovníky, kterým jsou poskytovány speciální cenové nabídky na nákup nových vozů a jejich příslušenství. Dále mají možnost účastnit se vybraných školení (ŠKODA, 2019g).

Společnost ŠA dále klade mimořádně vysoký důraz na vzdělání a rekvalifikaci českých i zahraničních pracovníků. Proto jsou v rámci nábory najímání nejen výrobní pracovníci, ale rovněž i technicky vzdělání, vysoce kvalifikovaní specialisté. Snahou společnosti je také odbourání stereotypních činností, které se mění v činnosti mnohem kreativnější. V roce 2018 začala realizace softwaru SAP SuccessFactors a v roce 2020 pak došlo k jeho plnému spuštění. Tento program dává pracovníkům v útvaru Lidských zdrojů lepší prostor pro kontakt a komunikaci se zaměstnanci po celé společnosti. Software propojuje veškeré činnosti, které se doposud řešily v oddělených agendách. V rámci zlepšování pracovních a sociálních podmínek zahraničních i tuzemských zaměstnanců, společnost v roce 2018 investovala v přepočtu 440 milionů Kč do sociální infrastruktury (ŠKODA, 2018a).

6.3 Externí personální marketing

Oddělení HR marketingu ve ŠKODA AUTO rozděluje externí nástroje personálního marketingu na tři hlavní oblasti (podle toho, jak jsou prezentovány na veřejnosti). Jsou to online aktivity, off-line aktivity a eventy. Jelikož je společnost ŠA nadnárodní firmou, většina nástrojů externího PM je přizpůsobena oblastem a zemím, v nichž má své závody.

6.3.1 Online aktivity

Podstatou online aktivit je využívání mediálního prostoru na internetových stránkách formou bannerových reklam nebo pozicování odkazů v internetových vyhledávačích. Společnost ŠA dále spolupracuje s českými i zahraničními pracovními portály jako je např. jobs.cz, Indeed.co a Glassdoor, kde je možné nalézt přehled aktuálně dostupných pracovních pozic včetně charakteristiky náplně práce, poskytovaných benefitů, požadavků na uchazeče a kontaktu na konkrétního personalistu, minimálně v anglickém jazyce. Zahraniční zájemci o práci ve společnosti ŠA mohou sami kontaktovat přímo oddělení Náboru prostřednictvím uvedeného emailu, a to buď skrze globální stránku či skrze oficiální stránku konkrétní země (ŠKODA France, ŠKODA India, ŠKODA UK atp.)

V dnešní moderní době má téměř každá společnost zřízené sociální síť, prostřednictvím níž může zaujmout kohokoli a kdekoli na světě. ŠA globálně spravuje sociální média jako je například Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, Foursquare nebo Xing. Rovněž má firma zřízen i účet na sociální síti YouTube, jehož úkolem je především seznámit veřejnost s aktuálními informacemi, novými produkty, projekty či technologiemi. Skrze YouTube firma provádí také aktivní hiring, neboť tam jsou komunikovány konkrétní volné pozice s možností se rovnou přihlásit. Zahraniční uchazeč pouze zanechá kontakt a posléze bude osloven Recruitingem společnosti. ŠA komunikuje s veřejností i prostřednictvím televizních reklam a radiových spotů, kde především buduje pověst dobrého zaměstnavatele a kvalitní značky. Své reklamy má například ve Velké Británii, Indii, Číně i v Austrálii.

Všechna média, na kterých se ŠA prezentuje, směřují na kariérní stránky skoda-kariera.cz, jobs.skoda-auto.de, skoda.co.uk atp. Tyto stránky slouží jako externí burza práce, kde je uchazečům k dispozici pravidelně aktualizovaný přehled volných pracovních pozic rozdělený dle lokalit, ve kterých má ŠA své závody. Nabízené pracovní pozice jsou pro snadnější orientaci členěny do 4 základních kategorií – výroba, IT, technický vývoj a Trainee program. V případě vážného zájmu o pozici je zde možnost vyplnění elektronického formuláře, kde zahraniční uchazeč doplní své kontaktní údaje, popř. rovnou nahraje celý svůj životopis. Následuje vyhodnocení získaných údajů ze strany náborového centra a případné pozvání na osobní pohovor (ŠKODA, 2018b; ŠKODA, 2020b).

6.3.2 Off-line aktivity

Ve všech závodech ŠKODA AUTO, v tuzemsku i v zahraničí, jsou často pro oslovování potenciálních uchazečů využívány tzv. off-line komunikační nástroje. Patří sem tisk (PR

články obsahující HR tematiku, kariérní inzeráty atp.), letáky, nástěnky, reklamní předměty a outdoorové reklamy jako jsou billboardy a plakáty. Všechny uvedené nástroje zahraničního kandidáta odkazují na online kariérní stránky.

Agentury práce spoléhají na to, že je cizinci (nejčastěji Poláci a Slováci) sami kontaktují. Následně jim agentura sdělí podmínky a náležitosti, vztahující se k daným pracovním pozicím. Tyto informace poté uchazeči sdělí ve své rodné zemi svým rodinným příslušníkům a známým – toto by se dalo přirovnat k tzv. strategii „words of mouth“. Řetězová reakce způsobí nárůst počtu uchazečů a za předpokladu, že budou k dispozici volné pracovní pozice a splněny veškeré požadavky, bude jim nabídnuta práce (Frič & Remenárová, 2009).

6.3.3 Eventy

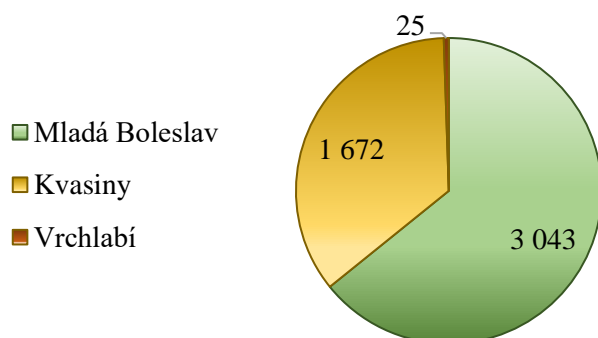
Eventy představují třetí druh nástrojů externího personálního marketingu aktivně využívaných ve ŠA. Spadají sem například speciální události pořádané mezi studenty na vysokých školách nebo veletrhy pracovních příležitostí, známé také jako Job Fair. Jejich smyslem je osobní setkání zaměstnavatele s tuzemskými i zahraničními uchazeči. V rámci Job Fairu jsou zájemcům rozdávány vícejazyčné letáky, navádějící zájemce na internetové kariérní stránky společnosti. Prostřednictvím eventů se dále sbírají kontakty do Talent Relationship Managementu. Princip těchto eventů tkví v tom, že ŠA skrze zpětnou návratnost letáků, distribuovaných na eventech získá kontakty na zahraniční uchazeče, které poté uloží do své databáze. Posléze následuje aktivní oslovování potenciálních kandidátů ze strany ŠA v podobě newsletterů a emailové komunikace (Interní zdroje ŠKODA AUTO).

Často jsou také zahraniční pracovníci oslovováni prostřednictvím personální agentury Manpower, jež zastává funkci tzv. Master Vendra. Ta pro společnost ŠA provádí plošné náborové kampaně jak na kvalifikované, tak i na dělnické pozice do oblastí výroby, IT a zákaznických center. Oslovování jsou především pracovníci z Bulharska, Polska, Řecka, Ukrajiny, Srbska, Makedonie, a Filipín. Nábor probíhá rovněž i v Chorvatsku v Osijeku, Sisaku, Karlovcu a Záhřebu, kde ŠA spustila svou náborovou kampaň skrze chorvatskou rozhlasovou stanici Mrežnica. V minulosti probíhalo i hromadné oslovování pracovníků na Ukrajině, především na obsazení dělnických a THZ pozic, a to zejména prostřednictvím inzerátů na tematických serverech či za podpory oficiálního partnera (Nosek, 2019).

7 Postavení cizinců ve ŠKODA AUTO

Společnost ŠKODA AUTO jako mezinárodní organizace si v souladu s etickým kodexem pevně stojí za svými zásadami rovných příležitostí, a to bez ohledu na etnický původ, barvu pleti, pohlaví, tělesné postižení, světový názor, osobní postoje, náboženské vyznání, národnost, politické názory a postoje, sociální původ či sexuální orientaci. Zároveň jak uvádí etický kodex, společnost praktikuje rozmanitost, aktivně usiluje o inkluzi a buduje takové pracovní prostředí, které podporuje individualitu každého zaměstnance v zájmu podniku. Firma si zakládá na tom, že jsou zaměstnanci zásadně vybíráni, přijímáni a podporováni na základě své odborné způsobilosti a svých schopností (ŠKODA, 2019b).

Rok 2018 sebou přinesl nárůst počtu cizinců o 16,3 % oproti roku 2017. Z celkového počtu pracovní síly ve ŠA pak cizinci v roce 2018 zaujímali 13,6 %, což odpovídá nárůstu o 1,2 % oproti roku 2017. Souhrnně bylo v roce 2018 součástí kmenového personálu společnosti 4 443 cizích státních příslušníků z 48 zemí světa. Rozložení kmenových cizinců v závodech ŠA je možné sledovat níže na obrázku 16 (ŠKODA, 2019g).



Obrázek 16: Počet kmenových cizinců v závodech Mladá Boleslav, Kvasiny a Vrchlabí
Zdroj: vlastní zpracování dle Interní zdroje ŠKODA AUTO

Agenturní personál ve ŠA čítal v roce 2019 celkem 3 232 pracovníků, pracujících převážně v oddělení výroby (skladníci, montážní dělníci, operátoři výroby atp.). V dřívějších letech byl největší počet agenturních pracovníků polské národnosti. Aktuálně se díky atraktivnějším podmínkám do popředí dostala národnost česká, jež tvoří 57 % pracovníků. Na druhou pozici sestoupili Poláci s podílem 23 %, což odpovídá 744 pracovníkům. Následují Slováci, jejichž podíl činí 17 %, tedy přibližně 550 pracovníků (Horn, 2019). Co se týče rozdělení počtu cizinců na THZ a dělnických pozicích, jedná se o interní informace, které společnost nechce zveřejňovat.

Neustále se zvyšující počet cizích pracovníků v dělnických a technických pozicích jednoznačně potvrzuje skutečnost, že je ŠA mezinárodně atraktivním zaměstnavatelem. Aby

byl tento trend zachován, věnuje automobilka velké úsilí na odstranění bariér mezi zaměstnanci, kteří jsou si vzájemně kulturně odlišní (ŠKODA, 2018c).

7.1 Národnostní složení zaměstnanců ve firmě

ŠKODA AUTO se snaží, v souladu se zaměstnaneckou politikou, zaměstnávat na vyšších pozicích managementu pracovníky s původem ze zemí, kde jsou situovány závody společnosti. V roce 2018 dosáhl podíl zaměstnanců s cizí státní příslušností na řídicích pozicích 18 %. V porovnání s rokem 2017 se tento podíl zvýšil o 0,7 %. Největší skupinu na pozici manažera tvořili občané Německa se značným podílem 62 %. Ti byli dále s výrazným odstupem následováni manažery ze Slovenska (15,4 %) a Francie (4,3 %). Co se týče oblasti TOP managementu, jehož součástí je představenstvo společnosti, bylo zde ke konci roku 2018 zaměstnáno 83 cizích státních příslušníků z celkového počtu 315 manažerů, což znamená podíl 26,3 % (ŠKODA, 2019g).

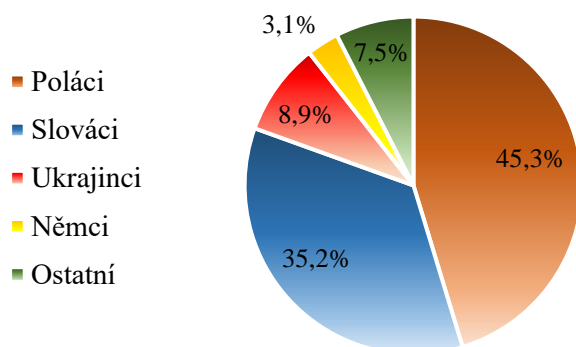
Další národnostní složení ve vedení společnosti uvádí tabulka 5.

Tabulka 5: Složení senior managementu dle národností v roce 2018

Národnost	Počet	Podíl v %
Rakouská	4	1,3 %
Bulharská	2	0,6 %
Česká	232	73,7 %
Německá	60	19,0 %
Francouzská	4	1,3 %
Polská	3	1,0 %
Ruská	2	0,6 %
Slovenská	8	2,5 %
Celkem	315	100 %

Zdroj: vlastní zpracování (dle ŠKODA, 2019g)

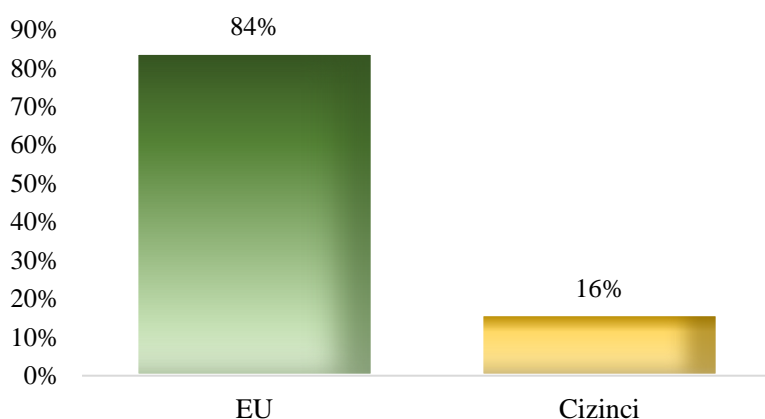
Co se týče řadových zaměstnanců společnosti ŠKODA AUTO, národnostní složení je zde velmi rozmanité. Největší podíly mezi kmenovými zaměstnanci společnosti zaujímali v roce 2018 zaměstnanci z Polska, Slovenska či z Ukrajiny (Obr. 17). Skupinu „Ostatní“, která zaujímá podíl 7,5 %, pak tvoří zaměstnanci z Velké Británie, Španělska, Portugalska, Turecka, Francie, Ruska, Indie, Číny, USA, Kanady, Jižní Koreje, Brazílie, Mexika, Austrálie, Bosny a Hercegoviny, Kazachstánu, Sýrie a Alžírka (Interní zdroje ŠKODA AUTO).



Obrázek 17: Podíl zaměstnanců-cizinců v kmenovém personálu v roce 2018

Zdroj: vlastní zpracování (dle ŠKODA, 2019g)

V roce 2019 pak došlo k nárůstu souhrnného počtu kmenových cizinců o 297 na celkový počet 4 740 zaměstnanců-cizinců z 50 zemí světa. Z tohoto počtu 3 984 zahraničních pracovníků pochází ze zemí EU a 756 pracovníků jsou příslušníky států mimo EU – jejich podíl shrnuje obrázek 18.



Obrázek 18: Rozdělení zahraničních pracovníků ve ŠKODA AUTO dle EU a cizinci

Zdroj: vlastní zpracování (dle Interní zdroje ŠKODA AUTO).

Zajímavostí je, že pracovní migrace z Polska do ŠA byla jednou z nejpočetnějších již během socialismu. Počet polských dělníků se v Mladé Boleslavi začal výrazně zvyšovat na přelomu 20. a 21. století. Po otázce „proč se polští pracovníci rozhodli pracovat v ČR právě ve společnosti ŠKODA AUTO“, se odpověď ubírala dvěma směry – jedna skupina respondentů byla toho názoru, že za stejně odvedenou práci jim je v Polsku vyplácena nižší hodinová mzda, tudíž je pro ně práce zde ekonomicky výhodnější. Druhá skupina respondentů reprezentovala nezaměstnané, kteří v Mladé Boleslavi našli práci skrze agentury práce či na základě doporučení přes známé a rodinné příslušníky (Frič & Remenárová, 2009).

V případě druhé nejpočetnější skupiny – Slováků je situace podobná jako u pracovníků z Polska. Hlavním důvodem pracovní migrace byla socioekonomická situace, a tedy i fakt, že ŠA nabízí vyšší mzdové ohodnocení. Velkou výhodou pro pracovníky ze Slovenska je

kulturní a jazyková příbuznost, což jim výrazně usnadňuje integraci a následnou adaptaci ve společnosti ŠKODA AUTO (Frič & Remenárová, 2009).

7.2 Proces integrace zahraničních pracovníků do společnosti

Vstup cizince do ŠKODA AUTO s sebou nepřináší příliš složitou administrativu, co se týče legislativy. Avšak samotná integrace pracovníka do společnosti je procesem daleko složitějším. Tento proces je podmíněn konkrétní pozicí, na kterou zahraniční uchazeč nastupuje. Integrace je procesem postupným a dlouho trvajícím, nikoli okamžitým. Důležitou roli zde hraje výchozí profil uchazeče-cizince (například odkud pochází a zda má bytové a pracovní oprávnění v České republice).

Dále je důležité pohlížet na to, jestli cizinec vstupuje do zaměstnání individuálně či společně s dalšími cizinci. Ve druhém případě se jedná o tzv. hromadný nábor. Pokud probíhá hromadný nábor zaměstnanců ze států mimo EU, realizuje se tak pomocí náročného onboardingu. Součástí takového onboardingu jsou interkulturní školení, která jsou uchazeči povinni absolvovat před nástupem na pracovní pozici. Od těchto pracovníků se očekává, že příliš nedisponují znalostmi českého jazyka a české kultury. Z tohoto důvodu vše probíhá za přítomnosti tlumočníka, který je v pracovním procesu přítomný po dobu prvních měsíců. Interkulturní školení pomáhají cizincům pochopit určité rozdíly mezi českou kulturou a kulturou jejich domovské země. Díky velkému počtu různých modelových situací získají zahraniční pracovníci cenné informace, jak řešit nastalé problémy na pracovišti. Integrovaná školení jsou určena pro zaměstnance, mistry i pro týmové koordinátory (ŠKODA, 2018c).

Naopak ŠA v případě nástupu zahraničních uchazečů, kteří již dříve pobývali na území ČR očekává, že tito kandidáti budou alespoň částečně ovládat český jazyk, a rovněž budou mít alespoň částečný přehled o základech české kultury. Díky onboardingu má nastupující zaměstnanec z ciziny poměrně rychlý přehled o společnosti a dokáže se tak brzy orientovat. Poté, co je cizinec obeznámen se základními pravidly ve společnosti, pokračuje v rámci onboardingových aktivit na zaškolení na konkrétní pracovní pozici do Lean centra. Samotný vstup cizince do zaměstnání pak probíhá dle stanovených standardů společnosti ŠKODA AUTO a platné legislativy (Interní zdroje ŠKODA AUTO).

Začlenit se do kolektivu tuzemských pracovníků v co nejkratší době je pro cizince velmi důležité. V zájmu personálního oddělení je, aby se zaměstnanci s jinou státní příslušností cítili ve společnosti dobře a žádaně. Pro ŠA jsou cizinci velmi důležití například ve spojitosti s rozšiřováním podnikových činností za hranice České republiky. Právě tito pracovníci mají

kvalitní přehled o specifikách daného trhu v zahraničí. Při integraci cizinců hrají velmi důležitou roli regiony, v nichž má ŠKODA AUTO své závody. Tyto regiony společnou silou zřizují Centra na podporu integrace zaměstnanců ze zahraničí (ŠKODA, 2018c).

Ve ŠKODA AUTO se již během několika desítek let vystřídalo tisíce cizinců od pracovníků z Jugoslávie, Kuby, Vietnamu až po ty, co jsou České republice nejbližší, tedy Poláky, Němce, Slováky a Ukrajince. V prvopočátku byla integrace do ŠA velmi složitá. Bylo nutné se potýkat s výraznými jazykovými bariérami, návodkami na práci a odlišnými hygienickými návyky. Rychlost adaptace cizinců ve spojitosti s jazykovou bariérou závisela především na tom, zda daný cizinec pocházel se slovanského státu, který je české kultuře blíže, či nikoliv. Překážku dříve představovalo i náboženství. Čeští pracovníci jsou převážně ateisté a na pracovištích se tak objevovaly stále častější konflikty, právě ve vztahu s náboženským vyznáním. Zpočátku se také vyskytovaly i problémy ze strany pracovních agentur, které k pracovníkům různých kulturních příslušností přistupovaly rozdílně a mnohdy nepřívětivě. S ohledem na skutečnost, že pro ŠKODA AUTO jakožto globální firmu je důležitá především kulturní diverzita, je zapotřebí stavět atmosféru ve firmě na multikulturním prostředí, což výrazně přispěje na konkurenceschopnosti ŠA po celém světě (KOVO, 2015).

V rámci pilotního projektu, který proběhl v roce 2018 bylo ŠKODA Akademií proškoleno 123 cizích pracovníků. Nabízená jazyková školení mají ve ŠA na starosti 3 jazykové školy. Dle údajů z roku 2019 je absolvovalo již 180 pracovníků, a to převážně z Ukrajiny. Jelikož je jazyk první velkou bariérou při spolupráci se zaměstnanci jiných národností, jsou jazykové kurzy povinnou součástí při adaptaci. Na nové zaměstnance tak čeká jazykový kurz v minimální délce 40 výukových hodin. Z 60 % je kurz zaměřen na obecný jazyk a zbytek (40 %) se poté soustředí na odbornou terminologii, kterou budou využívat zaměstnanci-cizinci nastupující do Montáže či Lakovny. Cizinci jsou během jazykového kurzu rozděleni do menších skupin, aby byl zajištěn osobní přístup lektora. Nejpočetnější skupinu nastupujících cizinců tvoří pravidelně pracovníci z Ukrajiny, proto je zprvopočátku dorozumívacím jazykem ruština, aby se zamezilo nedorozuměním. K dispozici jsou cizincům i výuková videa a e-learningová cvičení (ŠKODA, 2018c; ŠKODA, 2019e).

Problematikou adaptace cizinců se od roku 2020 začal zabývat i nový projektový tým složený a vedený Trainees, který přišel se speciálním programem JUMP-IN. Cílem tohoto programu je, aby se zaměstnanci-cizinci cítili v nové práci dobře. Trainees těmto pracovníkům pomáhají pohodlně se naladit na české pracovní prostředí a seznamovat se se

svými českými spolupracovníky a krajanů. Podstatným elementem projektu je pořádání společenských událostí, které se odvíjejí od tří hlavních podprojektů, jimiž jsou: „Mezinárodní večere“, „Filmový večer“ a „Průvodce“.

Prostřednictvím programu „Mezinárodní večere“ mají zahraniční zaměstnanci možnost poznat své spolupracovníky, sdílet s nimi své kulturní zážitky a ochutnat jídla z celého světa. Program „Průvodce“ je pro zaměstnance-cizince jakousi komplexní příručkou a je jim k dispozici v různých problematických situacích. Součástí příručky jsou informace o firmě, o možnostech ubytování a rovněž přináší odpovědi na dotazy ohledně vízové povinnosti. Program „filmový večer“ je také zacílen na poznávání nových kultur a budování kladných vztahů mezi zahraničními kolegy (ŠKODA, 2019g; ŠKODA, 2019c).

Cizinci jsou často obsazováni na dělnické pozice jako operátoři výroby. Zde je totiž koncentrován největší segment zaměstnanců. Aby byla práce těmto pracovníkům usnadněna a urychlena, došlo v průběhu let k digitalizaci řízení linky. Ta je nově vybavena dotykovými obrazovkami s informačními panely. Zaměstnanec-cizinec si tak pro komunikaci se systémem může zvolit svůj rodný jazyk. Tím bude snížena chybovost z důvodu nedostatečného či špatného pochopení daného pracovního úkonu (Interní zdroje ŠKODA AUTO; Singerová, 2019).

Je příhodné zmínit i stinnou stránku přítomnosti cizinců v oblastech, kde má ŠKODA AUTO své závody. Dle mnohých, ať už tuzemských spolupracovníků či obyvatel těchto oblastí, narůstá s počtem cizinců v oblastech i kriminalita. Právě v souvislosti s rostoucím počtem cizinců, kteří přijíždějí za prací právě do hlavního závodu ŠA v Mladé Boleslavi, vzniklo za přispění vedení města Centrum na podporu integrace cizinců, jehož projekt a vizualizaci připravila sama automobilka ŠKODA AUTO. Hlavním důvodem vzniku tohoto centra byla skutečnost, že se stávající obyvatelé cítí ve městě méně bezpečně. Proto si společnost vzala za cíl aktivně podporovat vzdělávání cizinců a jejich dětí (Svačina, 2020).

7.3 Marketingový výzkum

Tato kapitola se soustředí na podrobný popis kvantitativního výzkumu, který byl proveden ve společnosti ŠKODA AUTO mezi cizinci, kteří jsou zde zaměstnáni. Dále kapitola obsahuje detailní interpretaci výsledků, které jsou využity pro sestavení možných návrhů a doporučení pro efektivnější aplikaci personálního marketingu ve společnosti.

7.3.1 Cíle a metodika výzkumu

Hlavním cílem marketingového výzkumu, prováděného v této diplomové práci je zjistit, zda a jak je personální marketing ve společnosti v procesu od získávání, adaptace a následné péče o zaměstnance-cizince uplatňován.

Na základě výsledků z výzkumu je v další části této diplomové práce navrhnout marketingový mix v personálním marketingu v takové podobě, která podporuje pohled na zaměstnance jako na zákazníka. Jinak řečeno, která podporuje řádné uplatňování personálního marketingu ve společnosti, s ohledem na zaměstnávání cizinců.

V souvislosti s dosažením hlavního cíle výzkumu bylo stanoveno následujících 6 dílčích cílů (DC):

DC1: Identifikovat důvod, proč si cizinci nejčastěji volí právě společnost ŠKODA AUTO jako svého zaměstnavatele a jaké prostředky externího personálního marketingu jsou obvykle prvním zdrojem informací o konkrétní pracovní pozici.

DC2: Zjistit, zda se na pracovišti zaměstnance objevují kulturní rozdíly, mající vliv na pracovní prostředí a jeho atmosféru. Popřípadě jaké rozdíly to jsou.

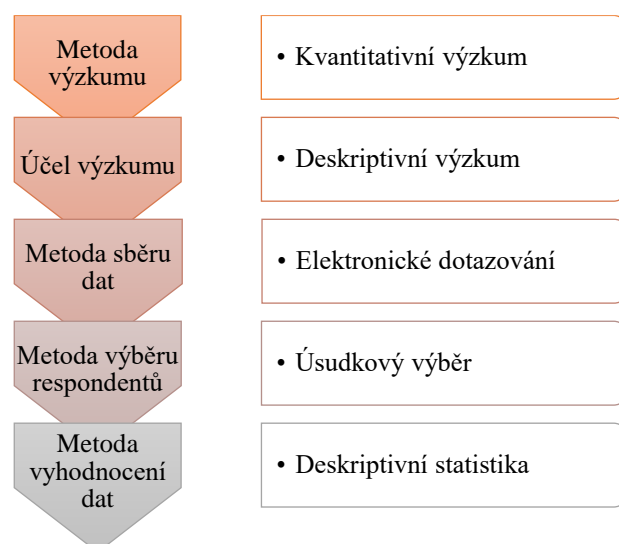
DC3: Určit, jaké benefity jsou mezi zaměstnanci-cizinci nejčastěji využívány, zda jsou s jejich nabídkou spokojeni či je pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců potřeba tyto benefity modifikovat, případně rozšířit.

DC4: Identifikovat, zda konkrétní pracovní pozice naplnila veškerá očekávání zaměstnance-cizince.

DC5: Zjistit, zda společnost ŠA efektivně a dostatečně komunikuje se svými zahraničními zaměstnanci a pomocí jakých prostředků jim poskytuje aktuální informace o dění ve firmě.

DC6: Identifikovat míru spokojenosti zaměstnanců-cizinců s průběhem jejich stávajícího zaměstnání.

Na obrázku 19 níže je možné sledovat proces výzkumu, jež se skládá z metody výzkumu, účelu výzkumu, metody sběru dat a výběru respondentů. Poslední položkou v procesu jsou použité metody vyhodnocení dat.



Obrázek 19: Proces marketingového výzkumu

Zdroj: vlastní zpracování

V provedeném výzkumu byla využita kvantitativní metoda. Kvantitativní výzkum si pokládá základní otázku „kolik?“ To znamená, že jeho smyslem je získávání údajů o četnosti či frekvenci výskytu něčeho, co v současnosti aktuálně probíhá, nebo co se v konkrétní době již uskutečnilo. Účelem kvantitativního výzkumu je získat dostatečné množství dobře měřitelných číselných dat, přičemž je důležité pracovat s dostatečně velkým souborem respondentů (Kozel, 2011).

Primární data, která jsou podstatná pro zhotovení této diplomové práce, byla získána pomocí strukturovaného dotazníku (Příloha A). Výhodou této metody sběru dat je malá časová náročnost, neboť se jedná o poměrně rychlé získání dat od velkého souboru dotazovaných. Současně jsou s dotazníkem spojeny nižší náklady a zpracování dat je poměrně jednoduché. Naopak nevýhodou je nemožnost plné kontroly při vyplňování, a s tím související znehodnocení dotazníku z důvodu jeho nedokončení, nebo často také malá návratnost (Kozel, 2011).

Strukturovaný dotazník se skládal celkem ze 14 otázek. Byly v něm využity zejména uzavřené (dichotomické) nebo polouzavřené otázky – tzv. polytomické, kde bylo možné zvolit více než jednu možnost odpovědi, popřípadě dopsat vlastní.

Respondenty dotazníkového šetření byli kmenoví zaměstnanci společnosti ŠKODA AUTO, jejichž státní příslušnost je jiná než česká. Doposud je ve ŠA evidováno na 50 různých národností. Dotazování probíhalo od 12. 11. 2020 do 7. 12. 2020, tedy celkem 25 dnů. Dotazník byl distribuován zaměstnancům závodu v Mladé Boleslavi, kde pracuje celkem 3 043 cizinců. Jednalo se především o technicko-hospodářské pracovníky (dále jen THZ),

kteří mají vlastní emailovou adresu. Z důvodu obtížného způsobu oslovování nebyli dotazováni zahraniční THZ a dělníci v závodech Kvasiny a Vrchlabí.

Jako metoda výběru respondentů byla využita technika vhodného úsudku, jež spadá mezi nestatistické metody výběru vzorku dotazovaných. Základní soubor respondentů byl tvořen právě zaměstnanci, kteří splňovali hlavní kritérium odlišné státní příslušnosti a zároveň pracovali v mladoboleslavské automobilce. Základní soubor činil celkem 70 kmenových zahraničních pracovníků různých věkových kategorií a zastávajících odlišné pracovní pozice ve společnosti.

Dotazníky byly vytvořeny v elektronické i papírové podobě a ve dvou jazykových provedeních (AJ, ČJ). Následně byly distribuovány na vybraná oddělení, kde je vysoká koncentrace zaměstnaných cizinců. Jako prostředek distribuce byl využit email, pomocí kterého byla rozeslána internetová adresa s odkazem na dotazník, umístěný na webové platformě Survio. Z celkového počtu 3 043 zaměstnaných cizinců bylo osloveno 164 zahraničních pracovníků z kmenového personálu. O distribuci byl požádán přímo Koordinátor personálního marketingu ve společnosti. Po ukončení probíhajícího dotazování byla zaregistrována návštěvnost celkem 120 zahraničních respondentů, z nichž 50 cizinců však dále dotazník nevyplnilo. Celková návštěvnost v sobě zahrnuje i 4 vyplněné dotazníky v papírové formě. Tyto odpovědi byly následně převedeny do elektronické podoby. Hlavním důvodem nízkého počtu respondentů byla malá ochota oslovených pracovníků věnovat dotazníku pozornost. Dotazník tak řádně dokončilo 70 dotazovaných kmenových zaměstnanců firmy – cizinců. Dle statistik dotazníku tvořila celková úspěšnost vyplnění 58,3 % a návratnost 42,7 %. Díky řádnému dokončení dotazníků nebylo nutné žádný navrácený vyřadit.

Získaná data byla dále vyhodnocena za použití deskriptivní statistiky, jejímž úkolem je popis shromážděných dat pomocí základních výpočtů statistických charakteristik, jako je modus, medián nebo průměr. Autorka práce se rozhodla v rámci výzkumu použít hodnotící škály se sudým počtem odpovědí, aby došlo k eliminaci častých neutrálních odpovědí, k nimž respondenti často odbíhají. Cílem tohoto druhu škál bylo tedy respondenty donutit k vyjádření „nějakého“ postoje, a získat tak co nejvěrnější výsledky (Kozel, 2011).

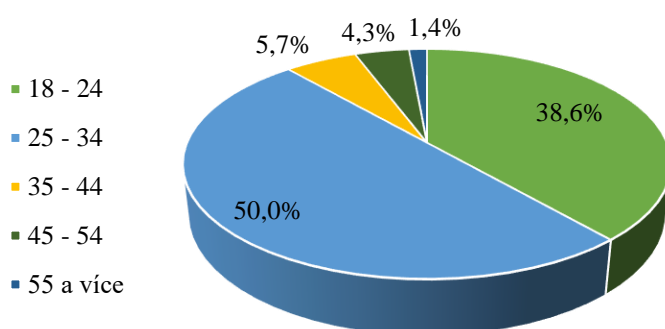
Interpretované výsledky byly rovněž graficky znázorněny pomocí koláčových, sloupcových a pruhových grafů. U komplexnějších otázek byly využity skládané pruhové grafy. Rovněž

Je třeba upozornit na to, že u otázek č. 3, 4, 6 a 8 měli respondenti možnost více odpovědí, proto může být v několika případech výsledný součet vyšší než 100 %.

7.3.2 Charakteristika respondentů

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 70 osob, přičemž podíl mužů a žen se příliš početně nerozcházeli. Ze zúčastněných bylo celkem 40 mužů s podílem 57,1 %. Zbylou část tvořilo 30 žen (42,9 %). Na obrázku 20 je poté možné sledovat věkové zastoupení zahraničních respondentů. Převážnou většinu (50 %) tvoří respondenti ve věku od 25 do 34 let, tedy mladší až střední věková kategorie. Druhou věkovou skupinu tvoří cizinci v rozmezí 18-24 let (38,6 %). Nejmenší podíl je zastoupen respondenty v kategorii 55 let a více (1,4 %).

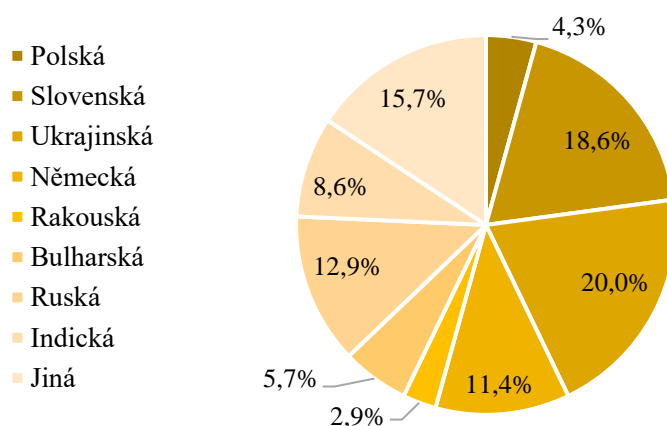
Věkové zastoupení cizinců ve ŠKODA AUTO, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, částečně potvrzuje skutečnost, že zahraniční pracovníci na českém trhu práce obecně spadají do mladší až střední věkové kategorie.



Obrázek 20: Věkové zastoupení respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

Již výše bylo zmíněno, že společnost ŠKODA AUTO je velmi kulturně rozmanitá a za tím si také hrdě stojí. Národnostní rozložení respondentů znázorňuje obrázek 21.



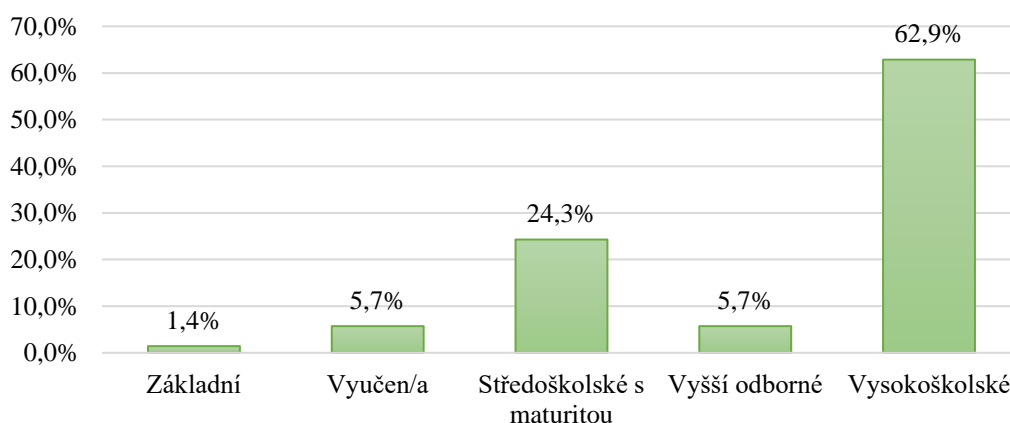
Obrázek 21: Národnostní složení respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

V provedeném výzkumu bylo nejvíce zastoupeno 14 pracovníků z Ukrajiny s podílem 20 %. Následováni byli pracovníky ze Slovenska (18,6 %) a poté s odstupem Rusy (12,9 %) a Němci (11,4 %). Taktéž se podařilo oslovit 6 příslušníků indické národnosti. Výčet národností v dotazníku nebyl vyčerpávající a byl tudíž respondenty rozšířen. Část „jiná“ (15,7 %) v sobě zahrnuje národnosti jako americká, španělská, kazašská, čínská, bosenská, portugalská, turecká, britská a australská. I přes zaručenou anonymitu dotazníku se našel respondent, který preferoval svou národnost nesdělovat.

Přestože jsou ve ŠKODA AUTO v kmenovém personálu zastoupeni především pracovníci ze zemí EU, výzkumu se zúčastnilo více třetizemců – konkrétně 37 (52,8 %). Zbýlých 32 dotazovaných reprezentovalo zaměstnance z evropských zemí (45,7 %). Zde opět není započítán výše zmíněný respondent, který nechtěl svou státní příslušnost sdělovat.

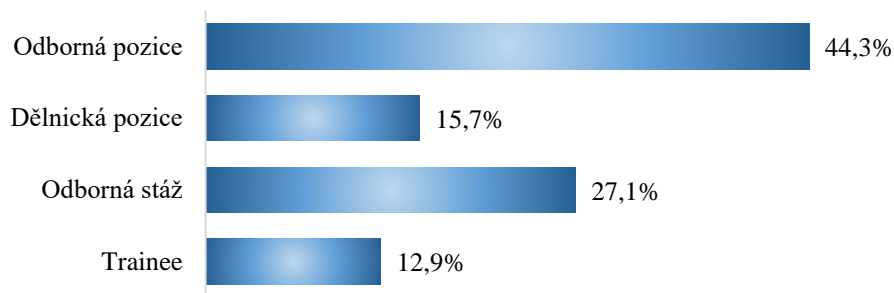
Dotazníkové šetření se dále zaobíralo i stupněm vzdělání zahraničních zaměstnanců ve ŠKODA AUTO (Obr. 22).



Obrázek 22: Zastoupení respondentů dle dosaženého nejvyššího vzdělání
Zdroj: vlastní zpracování

Z výzkumu vyplynulo, že největší zastoupení respondentů, s podílem 62,9 %, tvoří zaměstnanci-cizinci s vysokoškolským vzděláním. S poměrně velkým odstupem (o 38,6 %) následují ti se středoškolským vzděláním s maturitou. Pouze jeden cizinec z dotazovaných má základní vzdělání. Je tedy možné konstatovat, že dotazovaný zahraniční personál ve společnosti ŠKODA AUTO je vysoce vzdělaný. To souvisí s faktem, že dotazník byl rozeslán převážně mezi THZ.

Zahraníční personál dle interních personálních statistik všeobecně ve ŠA zastává všechny pozice, což potvrzuje další výsledek dotazníku (Obr. 23).

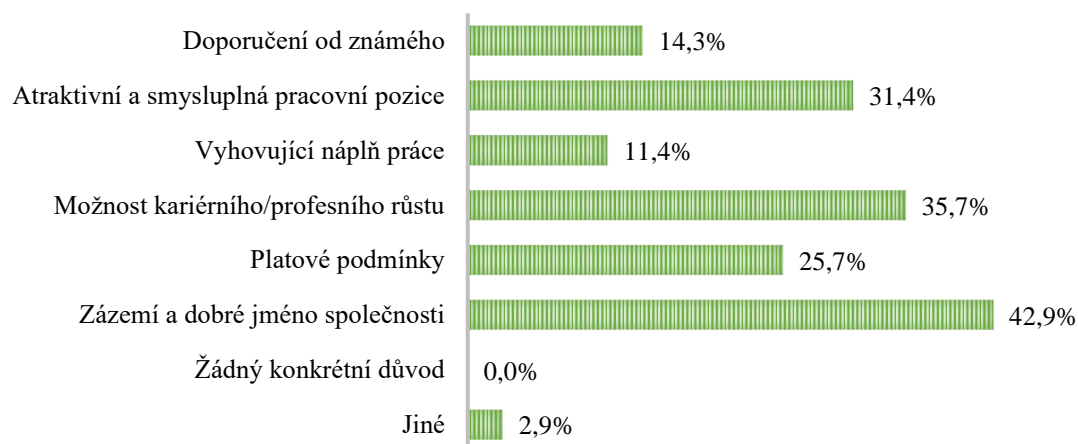


Obrázek 23: Pracovní pozice, zastávané zahraničními pracovníky ve ŠA
Zdroj: vlastní zpracování

Z výzkumu vyplynulo, že dotazovaní kmenoví zaměstnanci-cizinci své činnosti nejčastěji zastávají na odborných pozicích (44,3 %). ŠKODA AUTO se intenzivně zaměřuje na mladé talenty, mezi něž patří i zahraniční studenti – stážisti. Ti vykonávají téměř stejně důležité činnosti, jako běžní zaměstnanci. Po vykonání stáží je stážistům ve většině případů nabídnuta dlouhodobá pracovní smlouva – tato skupina byla v průzkumu zastoupena 19 respondenty (27,1 %). V rámci výzkumu se podařilo oslovit i několik zahraničních respondentů z řad výrobních zaměstnanců, konkrétně 11 s podílem 15,7 %. Zbylou část poté zastávají Trainees, kteří z velké části tvoří budoucí kmenové zaměstnance ŠA.

7.3.3 Interpretace výsledků dotazníkového šetření

Snahou výzkumu bylo v první řadě identifikovat důvody, proč si zahraniční pracovníci zvolili právě společnost ŠKODA AUTO, jako svého zaměstnavatele. Tyto důvody lze sledovat na obrázku 24.



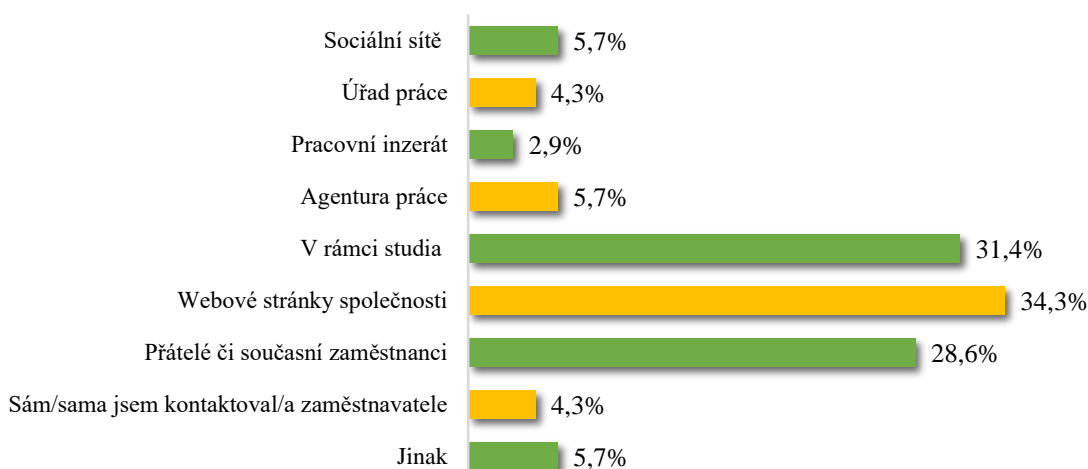
Obrázek 24: Důvody vedoucí k volbě společnosti ŠKODA AUTO jako zaměstnavatele
Zdroj: vlastní zpracování

Na první pohled je zřejmé, že zahraniční pracovníci měli vždy minimálně jeden důvod, proč si za svého zaměstnavatele zvolili právě společnost ŠA. Dobrou zprávou pro firmu je

zjištění, že jako hlavní důvod uvedli respondenti-cizinci zázemí a dobré jméno společnosti (42,9 %). Na druhém místě skončila možnost kariérního/profesního růstu s podílem 35,7 %. Na tom si společnost velmi zakládá a zmiňuje to ve většině pracovních nabídek. Třetího nejvyššího podílu (31,4 %) dosáhla atraktivní a smysluplná pracovní pozice.

I přesto, že mzda a plat jsou uváděny jako jedny z hlavních motivátorů pro vykonávání kvalitní práce, zde se platové podmínky umístily až na 4. pozici s podílem 25,7 %. Nezanedbatelnému podílu respondentů (14,3 %) jako důvod postačilo pouhé doporučení od známého. To je pro společnost ŠA velmi přínosné, neboť pokud spokojení zaměstnanci ve své rodné zemi o společnosti mluví přívětivě, přilákají tak další pracovní sílu. Společnost ŠA to tak vůbec nic nestojí. Vyhovující náplň práce se umístila s nízkým podílem 11,4 %. Zde je tedy ze strany ŠKODA AUTO prostor pro zlepšení, neboť pokud nebudou zaměstnanci se svou prací spokojeni, může být ovlivněna jejich fluktuace. Aby si tyto zaměstnance ŠA udržela, je zapotřebí zatraktivnit danou pracovní činnost a naslouchat potřebám těchto pracovníků. Našli se i tací, kteří měli své speciální důvody – jeden z respondentů toužil odjakživa pracovat v automobilovém průmyslu. Druhý poté uvedl krátkou vzdálenost od svého současného bydliště.

Jedním z nástrojů personálního marketingového mixu společnosti je správně vedená komunikace směrem k interním zaměstnancům a k potenciální pracovní síle. Velmi důležité informace pro společnost tak představuje následující obrázek 25. Ten přináší přehled o tom, skrze jaké prostředky se zahraniční pracovníci dozvěděli o pozici, kterou aktuálně zastávají. Na základě výsledků se tak může personální oddělení zaměřit na ty prostředky, které nepředstavují hlavní zdroje informací pro zahraniční uchazeče a pokusit se je zviditelnit.



Obrázek 25: Prostředky obsahující prvotní informace o pracovní pozici
Zdroj: vlastní zpracování

Dotazovaní zaměstnanci-cizinci nejčastěji získali informace o momentálně zastávané pozici přímo na webových stránkách společnosti, tak odpovědělo celkem 24 respondentů (34,3 %). Dle autorky jsou kariérní stránky společnosti přehledné a lze je pohodlně přepnout do anglického jazyka. Hlavní jazyk stránek se pak odvíjí dle zemí, ve kterých uchazeč hledá pracovní pozici. Velké procento zahraničních respondentů se o pracovní nabídky dozvědělo i v rámci studia (31,4 %). Jedná se tedy především o současné či bývalé stážisty-cizince. Tento výzkum dále potvrdil existenci interaktivního marketingu, neboť třetím nejčastějším prostředkem, díky kterému se pracovníci dozvěděli o aktuální pracovní pozici, jsou přátelé či současní zaměstnanci (28,6 %). Ti vědomky i nevědomky ventilují informace na veřejnosti a jsou tak popularizátory svého zaměstnavatele.

Dále následují sociální sítě a i přesto, že jsou mezi lidmi globálně hojně využívané, tento prostředek skončil s poměrně nízkým podílem 5,7 %. Pouze 4 zahraniční respondenti (5,7 %) čerpali prvotní informace skrze nabídky agentury práce. Z grafu dále vyplývá, že výčet prostředků, pomocí kterých se zaměstnanci-cizinci dozvěděli o své současné pracovní pozici, nebyl úplný. Proto jej respondenti sami doplnili (5,7 %). Jeden z dotazovaných byl pak kontaktován přímo vedoucím týmu díky dobrým referencím. Další respondent se první informace o své pracovní pozici dozvěděl skrze kariérní poradnu na univerzitě. Další z dotazovaných pak získal informace přes nový program PhD Pro.Motion, který organizuje setkání doktorandů ze zemí jako je Česko, Německo, Španělsko a Indie.

Pro mezinárodní společnost jako je ŠKODA AUTO, která aktuálně zaměstnává pracovní sílu celkem z 50 zemí světa, je důležité udržovat vřelé vztahy právě mezi spolupracovníky různých národností. Součástí dotazníku byla právě otázka, která zkoumala, zda zaměstnanci-cizinci pozorují na pracovišti nějaké kulturní rozdíly. Úkolem respondentů bylo odpovědět „Ano“ nebo „Ne“. Přičemž pokud odpověděli „Ano“, byli požádáni o konkrétní příklad. Větší podíl zahraničních pracovníků (55,7 %) žádné kulturní odlišnosti na pracovišti nepozoruje. Ovšem překvapivě velký podíl respondentů (44,3 %) si určitých odlišností všimá. Nejvíce pozorované rozdíly na pracovišti shrnuje tabulka 6.

Tabulka 6: Pozorované kulturní odlišnosti na pracovišti ve ŠKODA AUTO

1. Přímočarost a tzv. power distance neboli vzdálenost moci v organizaci
2. Odlišné stravovací návyky
3. Odlišné tradice, zvyky a náboženské vyznání
4. Odlišné hygienické návyky
5. Rozdíly v komunikaci (způsoby komunikace, lidský kontakt)
6. Přetrvávající problémy v otevřené komunikaci a etiketě z důvodu jazykových a kulturních odlišností
7. Odlišný styl humoru – jeho chápání a hranice

8. Obtížné překonávání jazykových bariér ze strany určitých národností
9. Odlišný přístup k práci, časté urgency požadovaných informací
10. Sdružování do svých komunit – nízká ochota sociální interakce s ostatními národnostmi
11. Odlišná mentalita národností
12. Rozdílná míra respektu ke kolegům a nadřízeným
13. Rozdílný styl práce a pracovní morálka, což bývá často zdrojem konfliktů
14. Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem (určité národnosti dávají přednost více soukromému životu oproti ostatním)
15. Odlišné chování v kanceláři a mimo ni
16. Malá otevřenost a tolerance českých zaměstnanců ke svým zahraničním spolupracovníkům (nízká ochota Čechů hovořit jiným, než českým jazykem)
17. Odlišný přístup k řešení problémů
18. Jiné priority a tolerance
19. Větší konzervativnost Čechů než jiných národností na pracovišti

Zdroj: vlastní zpracování

Důležité je, aby výše zmíněné odlišnosti nepředstavovaly problémy v práci, a následně zhoršení vztahů mezi zaměstnanci. Tím by mohla výrazně utrpět celá společnost. ŠKODA AUTO totiž prostřednictvím konkrétních programů („mezinárodní večere“, „průvodce“, „filmový večer“), kurzů a školení usiluje o to, aby se zahraniční pracovníci cítili v pracovním prostředí dobře. Každá národnost má svá specifika a je tedy obtížné sloučit některé zažité návyky a tradice. Naopak některé odlišnosti se postupně s délkou spolupráce mezi národnostmi samy vytratí. Nejvíce respondentů spatřuje rozdíly v komunikaci obecně, a proto je zapotřebí tyto komunikační bariéry identifikovat a předcházet tak konfliktům.

Další otázka v dotazníku se zabývala zaměstnaneckými benefity. Úkolem bylo identifikovat jaké benefity jsou zahraničními pracovníky využívány nejčastěji (Obr. 26).



Obrázek 26: Nejvíce využívané benefity zahraničními pracovníky ve ŠKODA AUTO

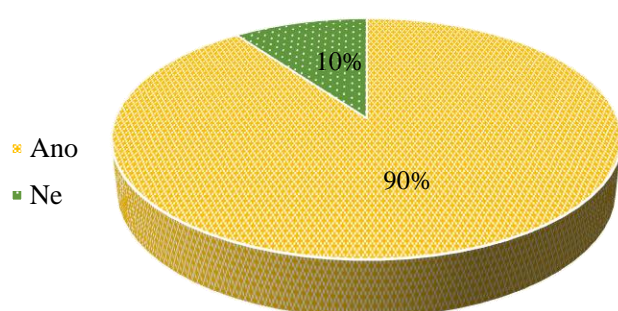
Zdroj: vlastní zpracování

Dle provedeného výzkumu dotazování zahraniční zaměstnanci nejčastěji využívají benefity ve formě zvýhodněného stravování (61,4 %). Hlavní chody se pohybují již od 20 Kč. Společnost přispívá 14 Kč na hlavní jídlo a 2 Kč na polévku dle výběru. S odstupem se na

druhé pozici umístilo firemní ubytování – to využívá 27 respondentů. Následuje benefit v podobě zaměstnaneckého pronájmu či nákupu vozu značky ŠKODA, který si oblíbilo 22 dotazovaných. Výčet benefitů byl dále doplněn o:

- Sodexo ActivePass (permanentka, která zaměstnancům zpestřuje volný čas),
- interní školení, která zahraniční zaměstnance udržují v obraze s aktuálními změnami v organizaci a budují dobré vztahy na pracovišti.

Dotazník se rovněž věnoval otázce, která zkoumala, zda aktuální pracovní pozice naplnila u zaměstnanců-cizinců jejich očekávání. Výsledek uvádí obrázek 27.



Obrázek 27: Splněná očekávání o pracovní pozici

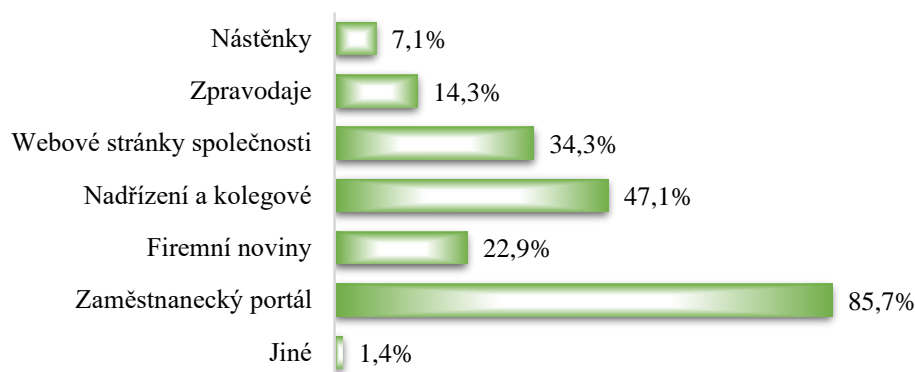
Zdroj: vlastní zpracování

Jednalo se o uzavřenou otázku s odpověďmi „Ano“ či „Ne“. V případě negativní odpovědi byli respondenti dále požádáni o udání konkrétního důvodu. Dobrou zprávou pro ŠKODA AUTO je fakt, že většina respondentů (63) zastává přesně takovou pozici, kterou si před samotným nástupem do společnosti představovali. U zbylých 10 % zahraničních respondentů nebyla očekávání naplněna z následujících důvodů:

- na jednoho zaměstnance je kladeno příliš mnoho práce,
- aktuální pracovní zařazení je pouze přechodné k dosažení cílové pozice,
- pracovní úkoly jsou brzy splněné a zbylý čas v práci je nevyužitý,
- práce je příliš nudná – zahraničnímu zaměstnanci byly slíbeny úkoly, které ve skutečnosti nevykonává,
- kolegové se obávají na zahraničního zaměstnance delegovat vymezený rozsah pravomocí a zodpovědnost,
- zahraniční pracovník od své pracovní pozice očekával větší interakci s kolegy a s nadřízeným,
- pracovní pozice byla ovlivněna koronavirovou krizí.

Většina uvedených důvodů se dá však považovat pouze za přechodnou, a tudíž to neznámá, že po určitém čase se pracovní pozice pro zahraničního zaměstnance nestane přesně tou, kterou na začátku očekával.

Následující otázka odkryla prostředky, z nichž dotazovaní zaměstnanci-cizinci nejčastěji čerpají informace o aktuálním dění v organizaci (viz Obr. 28).

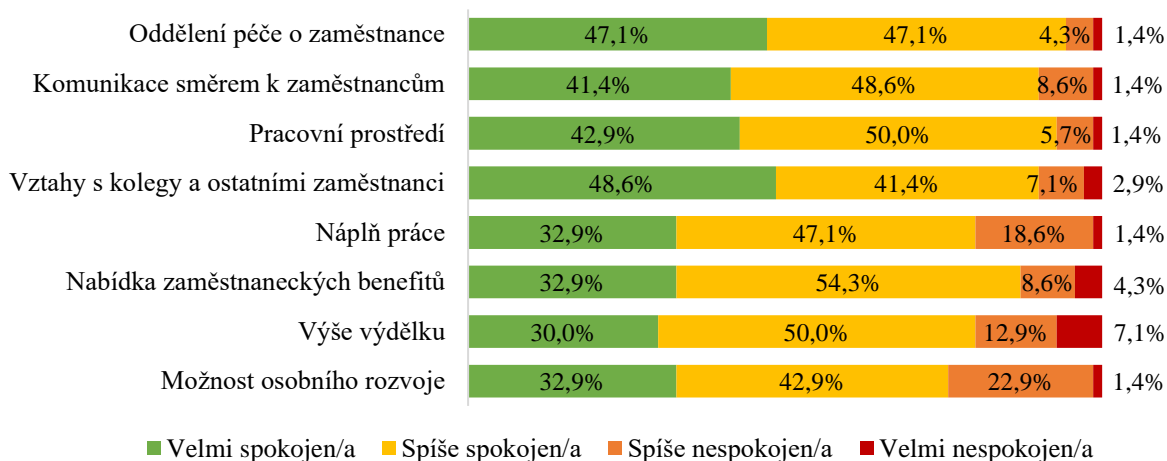


Obrázek 28: Interní komunikační prostředky ŠKODA AUTO

Zdroj: vlastní zpracování

ŠKODA AUTO komunikuje o aktuálním dění ve firmě se svými zaměstnanci prostřednictvím mnoha prostředků. Většina dotazovaných však aktuality čerpá především ze zaměstnaneckého portálu (85,7 %). Druhým nejčastějším zdrojem informací jsou sami kolegové a nadřízení, tak odpovědělo 33 zahraničních respondentů. Tento způsob však může znamenat i určité riziko spojené s komunikačním šumem, neboť při přejímání informací může dojít k pozměnění jejich původního smyslu. Informace se pravidelně aktualizují i na oficiálních webových stránkách společnosti, z nichž čerpá 34,3 % dotazovaných zaměstnanců-cizinců. Pouze jeden z respondentů uvedl, že vyhledává aktuální informace o společnosti pomocí internetu. Interní komunikace v podobě nástěnek patří mezi nejméně využívané prostředky a zájem o ně projevuje pouze 7,1 % dotazovaných.

Úkolem další otázky bylo zhodnotit míru spokojenosti zaměstnanců-cizinců s atributy souvisejícími s uplatňováním personálního marketingu ve společnosti. Výsledky je možné podrobněji sledovat na následujícím obrázku 29.



Obrázek 29: Úroveň spokojenosti zahraničních pracovníků s atributy personálního marketingu
Zdroj: vlastní zpracování

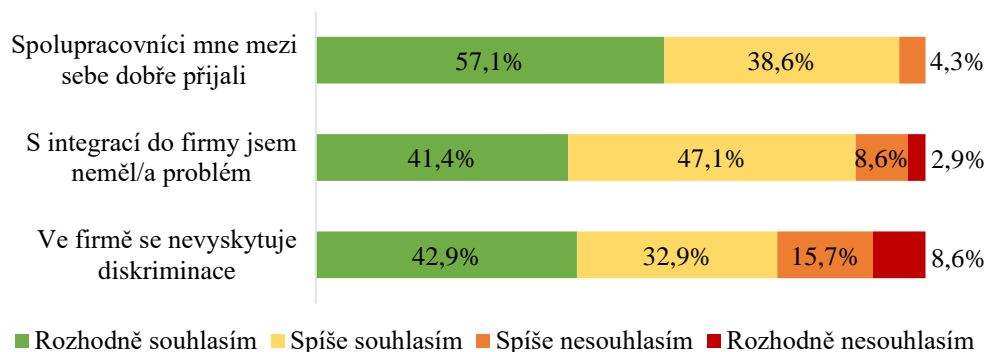
Z grafu vyplývá, že míra spokojenosti dotazovaných zahraničních pracovníků ve ŠKODA AUTO dosahuje ve všech atributech kladných výsledků. Nejvíce si respondenti pochvalují vztahy s kolegy a ostatními zaměstnanci (48,6 %). Rovněž jsou zahraniční pracovníci velmi spokojeni s Oddělením péče o zaměstnance, tak odpovědělo 33 respondentů. Tyto dva atributy jsou ovšem jediné, u kterých panuje převaha „absolutní spokojenosti“. I zde se však našli respondenti, kteří naopak vyjádřili svou hlubokou nespokojenost – 2,9 % v případě vztahů na pracovišti a 1,4 % je absolutně nespokojeno s činností Oddělení péče o zaměstnance. U všech ostatních atributů je alespoň částečný prostor ke zlepšení, neboť převažují odpovědi „spíše spokojen/a“.

Na druhou stranu, nejvíce se záporné výsledky projevily u možnosti osobního rozvoje, náplně práce a výše výdělku. Přičemž absolutní nespokojenost s výší svého výdělku vyjádřilo 5 respondentů (7,1 %). Je možné sledovat, že tento atribut dosáhl celkově i nejnižší úplné spokojenosti (30 %). Problém představuje skutečnost, že právě výše finančního ohodnocení představuje hlavní důvod vedoucí ke změně zaměstnání. Oblast, na kterou by se mohla společnost také zaměřit je nabídka zaměstnaneckých benefitů. S tou je totiž absolutně nespokojeno 4,3 % zahraničních respondentů. Společnost se musí více zaměřit na individuální potřeby svých zaměstnanců, a na základě toho tak nabízené benefity modifikovat. Pomoci by mohla i analýza benefitů, které nabízí konkurence.

Průměrná míra spokojenosti zahraničních respondentů, vypočítaná ze všech atributů výše (Obr. 29) činí 86,3 %. V porovnání s indexem celkové spokojenosti všech zaměstnanců, měřenou pomocí Stimmungsbarometru (87,6 %), je pouze o 1,3 % nižší. Pro ŠA je to tak

pozitivní správa, ovšem je pravdou, že počet respondentů v průzkumu Stimmungsbarometer absolutně převyšuje počet dotazovaných ve výzkumu provedeném autorkou.

Poslední otázka v dotazníku byla zaměřena na spokojenost zaměstnanců-cizinců s průběhem jejich zaměstnání. Konkrétně měli pracovníci vyjádřit stupeň souhlasu se situacemi, které jsou uvedeny v obrázku 30.



Obrázek 30: Spokojenost zahraničních pracovníků s průběhem zaměstnání
Zdroj: vlastní zpracování

V první situaci respondenti vyjadřovali souhlas s tím, zda byli při nástupu dobře přijati do kolektivu svých nynějších spolupracovníků. Více než polovina (57,1 %) s tvrzením naprosto souhlasila a s kolegy si tak rozuměla hned v prvopočátku. Dalších 38,6 % poté vyjádřilo souhlas a neidentifikovalo žádné neshody, které by výrazně negativně ovlivnily atmosféru na pracovišti. Na druhou stranu u 4,3 % zahraničních respondentů se vyskytovaly problémy se vztahy na pracovišti. Na základě toho autorka při snaze o modifikování marketingového mixu v PM navrhla možná doporučení pro utužení vztahů na pracovišti. Velkým pozitivem je, že žádný z dotazovaných s tvrzením striktně nesouhlasil.

Druhé tvrzení se zabíralo problematikou integrace zahraničních pracovníků. Začlenění se do tak velké mezinárodní společnosti není pro cizince jednoduché a může být v mnoha případech i stresující. V zájmu ŠA je vstup cizincům do nového pracovního prostředí co nejvíce usnadnit. Více než 40 % dotazovaných neidentifikovalo při integraci žádné překážky. Jistý problém nastal u 11,5 % nastupujících cizinců, z toho 2,9 % pak mělo s integrací vážnější obtíže. Integrace do ŠA probíhá několika náročnými kroky a je velmi důležité, aby mezi podnikem a nastupujícím zaměstnancem panoval vzájemný soulad, trpělivost a pochopení.

Závěrečné tvrzení, kdy měli respondenti za úkol vyjádřit míru svého souhlasu, se dotýkalo existence diskriminace na pracovišti. Celkem 42,9 % dotazovaných ve firmě náznak diskriminace nespatřuje. Ovšem poměrně velký podíl 24,3 % zahraničních respondentů je

opačného názoru. Z tohoto počtu až 8,6 % s tvrzením, že se ve ŠA diskriminace nevyskytuje, striktně nesouhlasí. Rozdílný přístup k jednotlivci či ke skupině na pracovišti v porovnání k ostatním představuje závažný problém. Společnost jakékoli formy diskriminace striktně odmítá, neboť si zakládá na rovném přístupu ke všem svým zaměstnancům. Bohužel však neovlivní vznik jakékoliv podoby diskriminace na pracovištích. V tomto případě musí diskriminovaný pracovník neprodleně tuto skutečnost ohlásit svému nadřízenému. V minulosti se společnost veřejně potýkala s projevy diskriminace směrem k zahraničním a k agenturním pracovníkům. Na základě toho okamžitě propustila několik zaměstnanců.

7.4 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Dle výsledků z provedeného dotazníkového šetření převažují zahraniční respondenti s vysokoškolským vzděláním v mladé až střední věkové kategorii. Národnostní složení respondentů je značně rozmanité a překvapivě je v šetření zastoupen větší počet třetizemců, přestože je v kmenovém personálu celkem 84 % cizinců ze zemí EU. Dotazníkového šetření se účastnili cizinci převážně z řad technicko-hospodářských pracovníků. To je hlavním důvodem, proč ve výzkumu převažují odborné pozice nad dělnickými. Zaměstnance-cizince s dělnických pozic nebylo možné oslovit přímo prostřednictvím emailu, který obsahoval odkaz na dotazník, neboť nemají přidělenou svou vlastní emailovou adresu. Několik zahraničních dělníků tak vyplnilo papírovou formu dotazníku, využilo počítač kolegy či svůj osobní počítač po pracovní době.

Společnost ŠKODA AUTO je natolik atraktivním zaměstnavatelem, který láká nejenom pracovníky z ciziny, ale i velké množství zahraničních studentů.

Zázemí a dobré jméno společnosti uvedli zahraniční pracovníci jako hlavní důvod volby ŠKODA AUTO jako svého zaměstnavatele. Rovněž je upoutala i možnost kariérního/profesního růstu či atraktivní a smysluplná pracovní pozice. Prvním zdrojem informací o jejich nyní zastávané pozici byly především oficiální webové stránky společnosti. Dále také zkušenosti nabyté během studia při vykonávané stáži či informace získané díky přátelům a současným zaměstnancům. Výše zmíněné naplňuje první dílčí cíl. Úkolem druhého dílčího cíle bylo identifikovat existenci kulturních rozdílů, které mají vliv na pracovní prostředí. Celkem 70 respondentů identifikovalo dohromady 19 příkladů, které na svém pracovišti sami pozorují. Nejčastěji se shodovali v rozdílných způsobech komunikace, v odlišných hygienických a stravovacích návycích, nebo v míře respektu a tolerance.

Často diskutovaným tématem, zejména v oblasti motivace zaměstnanců, jsou nabízené zaměstnanecké benefity. ŠA se snaží svým pestrým systémem sociálních benefitů uspokojit mnohdy náročné požadavky zaměstnanců. Zahraniční pracovníci nejvíce využívají benefity v podobě dotovaného stravování, firemního ubytování, pronájmu či nákupu vozu nebo možnosti rozšíření svého vzdělání. Co se týče spokojenosti s nabízenými benefity, zde je prostor ke zlepšení. Přestože je celková spokojenost poměrně vysoká (87,2 %), absolutně je s nefinančními výhodami spokojeno pouze 32,9 % respondentů. Na základě toho se společnosti doporučuje nabízené benefity více přizpůsobit potřebám zaměstnanců-cizinců nebo je rozšířit. Tímto bylo zodpovězeno na dílčí cíl číslo 3.

Positivní zprávu pro ŠA přináší i odpověď na čtvrtý dílčí cíl. Úkolem tohoto dílčího cíle bylo identifikovat, zda byla splněna veškerá očekávání zahraničních pracovníků ohledně jejich pozice, kterou aktuálně zastávají. Naprostá většina respondentů (90 %) uvedla, že daná pracovní činnost plně dostala jejich očekávání. Zbýlých 10 % dotazovaných uvedlo několik důvodů, proč se jejich původní očekávání a realita rozcházejí. Jimi uvedené důvody byly vzájemně odlišné. V jednom případě se dokonce navzájem vylučovaly. Jedním z důvodů, který byl na základě odpovědí respondentů zaznamenán, byla obava kolegů na zahraničního pracovníka delegovat větší míru zodpovědnosti, ten se pak může na pracovišti cítit nedoceněný. Dalším důvodem byl nedostatek práce, a s tím související nuda na pracovišti nebo je konkrétní pracovní pozice pouze mezistupněm k dosažení té vysněné.

Správná a efektivní komunikace je základ pro udržování dobrých vztahů na pracovišti. Společnost využívá několik prostředků, pomocí kterých předává zaměstnancům informace o aktuálním dění uvnitř organizace. Jako nejdůležitější zdroje interních informací respondenti označili zaměstnanecký portál, své nadřazené a kolegy a oficiální webové stránky společnosti. Spokojenost s tím, jak ŠA komunikuje směrem k zaměstnancům vyjádřilo 90 % zahraničních pracovníků. I přesto je ale se stylem komunikace absolutně spokojeno jen 41,4 %. To je indikátorem toho, že je potřeba na interní komunikaci ze strany společnosti zapracovat a některé prostředky pak dokonce zefektivnit či modifikovat. I v tomto případě se odpověď na dílčí cíl číslo 5 dá považovat za zodpovězenou.

Již několikrát bylo zmíněno, že pro správné uplatňování personálního marketingu by na každého zaměstnance mělo být pohlíženo jako na důležitého zákazníka firmy. Bez spokojených zaměstnanců by totiž nebylo spokojených zákazníků. Určením spokojenosti cizinců s průběhem jejich zaměstnání se komplexně zabývaly dvě výzkumné tabulky

v dotazníku. Aby byl názor zahraničních respondentů co nejuvěrnější, byla eliminována tzv. neutrální odpověď. Je možné konstatovat, že ve společnosti panuje všeobecná spokojenost. Závěrečný dílčí cíl č. 6 se snažil identifikovat, jak jsou zahraniční respondenti spokojeni s průběhem svého současného zaměstnání. Pro zjednodušení bylo jednotlivým výrazům přiřazeno hodnocení na stupnici 1 až 4 (1 = velmi spokojen/a, 2 = spíše spokojen/a, 3 = spíše nespokojen/a, 4 = velmi nespokojen/a). Jednotlivě hodnocené atributy znázorňuje tabulka 7.

Tabulka 7: Hodnocení spokojenosti respondentů s vybranými atributy personálního marketingu

Charakteristika	Průměr	Modus	Medián
<i>Oddělení péče o zaměstnance</i>	1,60	1	2
<i>Komunikace směrem k zaměstnancům</i>	1,70	2	2
<i>Pracovní prostředí</i>	1,66	2	2
<i>Vztahy s kolegy a ostatními zaměstnanci</i>	1,64	1	2
<i>Náplň práce</i>	1,84	2	2
<i>Nabídka zaměstnaneckých benefitů</i>	1,84	2	2
<i>Výše výdělku</i>	1,97	2	2
<i>Možnost osobního rozvoje</i>	1,93	2	2

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků, které vyplývají z tabulky 7, je patrné, že nejvíce jsou respondenti spokojeni s Oddělením péče o zaměstnance. Rovněž velké spokojenosti dosáhly i vztahy s kolegy a ostatními zaměstnanci společnosti. Zbylé atributy rovněž dosahují uspokojivých hodnot. Jejich hodnocení se vzájemně příliš neliší. Ze všech hodnocených atributů pak dosahuje nejnižší míry spokojenosti výše výdělku. Celkově tak lze konstatovat, že úroveň spokojenosti zahraničních respondentů se všemi výše uvedenými atributy je více než uspokojující.

Se spokojeností s průběhem zaměstnání ve ŠKODA AUTO souvisí i výsledky uvedené v tabulce 8 níže. Zde respondenti-cizinci vyjadřovali míru svého souhlasu s jednotlivými tvrzeními, přičemž i zde byla každému z tvrzení přiřazena hodnota na stupnici 1 až 4 (1 = rozhodně souhlasím, 2 = spíše souhlasím, 3 = spíše nesouhlasím, 4 = rozhodně nesouhlasím).

Tabulka 8: Hodnocení průběhu zaměstnání

Charakteristika	Průměr	Modus	Medián
<i>Spolupracovníci mne mezi sebe dobře přijali</i>	1,47	1	1
<i>S integrací do firmy jsem neměl/a problém</i>	1,73	2	2
<i>Ve firmě se nevyskytuje diskriminace</i>	1,90	1	2

Zdroj: vlastní zpracování

V tomto případě zahraniční respondenti nejčastěji souhlasili s tím, že byli svými kolegy dobře přijati do kolektivu. Co se týče diskriminace na pracovišti, i zde převážný počet respondentů její výskyt nespatřuje. Ovšem na druhou stranu její existenci ve společnosti

popřít nelze. Dále je možné sledovat, že zahraniční respondenti neidentifikovali závažnější problémy ani v případě integrace do firmy a byly tak s jejím průběhem převážně spokojeni.

S ohledem na skutečnost, že v žádné z výše uvedených tabulek se neobjevila hodnota horší než 2, je možné konstatovat, že zahraniční respondenti jsou s průběhem svého zaměstnání mnohdy více než spokojeni. Vyčerpávající analýzou tak byla získána odpověď i na poslední dílčí cíl číslo 6.

Na světě neexistuje organizace, která by ve všech zkoumaných attributech dosáhla plného počtu bodů a naprosté spokojenosti všech svých zaměstnanců. Důležité ale je, průběžně míru spokojenosti monitorovat a vždy nabídnout svým zaměstnancům více, než dokáže konkurence.

7.5 Návrhy na zlepšení marketingového mixu v personálním marketingu

Obsahem této závěrečné kapitoly jsou možné návrhy a doporučení, která mohou být společnosti nápomocné při obměně marketingového mixu v personálním marketingu. Veškerá doporučení vyplývají ze zjištěných informací z provedeného dotazníkového šetření mezi zahraničními zaměstnanci. Uskutečněný výzkum byl zaměřen na existenci a uplatňování personálního marketingu ve ŠKODA AUTO. Na základě doporučení budou postupně modifikovány jednotlivé nástroje marketingového mixu v PM.

Produkt

Prvním nástrojem marketingového mixu je produkt, kterým se v oblasti lidských zdrojů jednoduše myslí konkrétní pracovní místo. S ohledem na to, že není možné si jej předem vyzkoušet, jedinou jistotu pro zaměstnance představuje detailní popis pracovního místa, které bude posléze odpovídat i realitě. Společnost ŠA klade velký důraz na to, aby byl proces integrace do společnosti pro cizince co nejsnazší. Z tohoto důvodu jsou pro ně připravena interkulturní a jazyková školení, při nichž je přítomen tlumočník, a to po dobu nezbytně nutnou. Vše nasvědčuje tomu, že tento integrační postup je nastaven správně, neboť dle výsledků bylo s průběhem začlenění spokojeno celkem 88,5 % respondentů-cizinců.

Výzkum se snažil dále identifikovat, zda pozice, kterou cizinci nyní vykonávají, přesně splnila jejich očekávání. Výsledky dopadly velmi pozitivně, avšak se našli i tací (10 %), u nichž očekávání z uvedených důvodů splněna nebyla. Bylo zjištěno, že někteří respondenti se rozcházejí v množství vykonávané práce. Zatímco jeden udává, že je prací zahlcen, druhý

je opačného názoru a v práci se nudí. Autorka tedy doporučuje, aby se společnost zaměřila na správné delegování úkolů a organizaci pracovních činností, aby tak nebyli někteří zaměstnanci pracovním přetížením oproti jiným. Je důležité, aby konkrétní činnost, kterou zaměstnanec vykonává, byl schopen vykonávat i někdo jiný, například v případě vzájemného zastupování.

Co se týče náplně práce, i zde panuje všeobecně velká spokojenost (80 %). Na druhou stranu však nelze přehlédnout, že 20 % zahraničních pracovníků shledává v náplni práce nedostatky. Vedení společnosti by tak mělo apelovat na všechna oddělení, k nimž nastupuje zahraniční pracovník. Z odpovědí respondentů totiž vyplynulo, že se cítí být na svém aktuálním pracovišti často nevyužití či očekávali větší interakci s kolegy. Stálí pracovníci by měli do svého kolektivu přijmout zahraničního kolegu a neobávat se převést na něj část odpovědnosti za přidělené úkoly – v tom ovšem hraje velkou roli důvěra. Zahraniční pracovník by mohl do kolektivu „vnést novou krev“ a přinést zajímavé nápady a názory. Rovněž by byly určité činnosti rozloženy na větší počet pracovníků a došlo by tak k eliminaci nadměrného pracovního vytížení některých zaměstnanců. Tím by se snížil i podíl nucených přesčasů a zaměstnanci by měli větší uspokojení s dobře vykonané práce.

Cena

Další nástroj marketingového mixu představuje cena, za kterou se skrývá především motivace zaměstnanců a odměna za jejich odvedenou práci. Jelikož jsou v tomto případě středem zájmu zahraniční pracovníci, musí být cena natolik atraktivní, aby za ni byli ochotni obětovat nejenom svůj čas, ale i upřednostnit českého zaměstnavatele před všemi podniky v rodné zemi. Společnost ŠKODA AUTO svým zaměstnancům bez ohledu na státní příslušnost nabízí téměř dvojnásobnou nástupní mzdu v porovnání s minimální mzdou v ČR. Je důležité poukázat na to, že se mzdy v této mezinárodní společnosti odvíjejí dle tarifů. Průměrná minimální mzda je 40 100 Kč, maximální poté 62 700 Kč (Kurzy.cz, 2020a). Ke mzdě jsou dále započítány různé bonusy, prémie a v neposlední řadě i benefity. Těmito finančními a nefinančními výhodami je společnost ŠKODA AUTO proslulá.

Výzkum ovšem odhalil, že je to právě výše výdělku, se kterou jsou zahraniční pracovníci v porovnání s ostatními atributy spokojeni nejméně. Rovněž byla identifikována i nespokojenost se současně poskytovanými benefity – tu vyjádřilo 12,9 % respondentů. Nejvíce zahraniční pracovníci využívají slevy na stravování a firemní ubytování. Benefity

by v první řadě měly být komunikovány jako něco, co zaměstnavatel dává navíc svým zaměstnancům, nikoliv jako samozřejmost.

Vzhledem k vyjádřené nespokojenosti a k počtu již poskytovaných benefitů je autorkou doporučeno tyto benefity rozšířit. Společnost aktuálně poskytuje velké množství sociálních benefitů, avšak žádný není určen cíleně jen zahraničním pracovníkům. Ve složení zahraničního personálu ve ŠA převažují pracovníci z Polska, Slovenska, Ukrajiny a Německa, tedy národnosti blízké českým hranicím. Pro zahraniční pracovníky, kteří mají v rodné zemi svou rodinu, příbuzné či přátele, za nimiž mají možnost cestovat velmi omezeně tak autorka doporučuje poskytovat benefit, fungující na principu home office. Těmto pracovníkům by tak bylo umožněno ve stanovené dny v týdnu či v měsíci práci z domova v jejich rodné zemi. Dá se předpokládat, že by byl benefit využíván především poslední den v týdnu, neboť navazuje na víkend. Takto by bylo zahraničnímu zaměstnanci umožněno trávit více času s rodinou. Pravděpodobně by tento benefit využili pouze THZ pracovníci, kteří mají k dispozici svůj pracovní notebook a služební telefon. Vše by ovšem muselo být postaveno na základě naprosté důvěry mezi zaměstnancem-cizincem a zaměstnavatelem.

Další benefit, který by rozšířil nabídku již poskytovaných výhod a byl by poskytován převážně pracujícím cizincům ve ŠA, je částečné hrazení nákladů spojených s cestou do rodné země. Tento benefit by zahraniční pracovníci mohli využít jednou ročně a ŠA by jim po splnění dalších specifických podmínek hradila 10 % cestovného. S ohledem na složení zahraničního personálu ve ŠA jsou v tabulce 9 a 10 pro stanovení celkových nákladů zahrnuté čtyři nejvíce zastoupené národnosti. Zbytek národností je zahrnut v kategorii „ostatní“, u kterých nebylo možné vyčíslit přesný počet pracovníků pro jednotlivé národnosti. Celkové náklady všech zaměstnanců za cestu tam a zpět zobrazuje tabulka 9. Tabulka 10 pak představuje náklady, plynoucí pro ŠA jako poskytovatele benefitu.

Tabulka 9: Celkové náklady zaměstnanců za cestu tam i zpět (v CZK)

Země	Podíl	Počet pracovníků	Náklady na cestu tam i zpět			
			Auto ¹	Autobus	Vlak	Letadlo
Polsko	45,3 %	2 013	5 406 918	3 546 906	3 192 618	7 927 194
Slovensko	35,2 %	1 564	6 221 592	4 698 256	1 188 640	7 003 592
Ukrajina	8,9 %	395	2 497 190	1 467 188	1 653 628	1 578 420
Německo	3,1 %	138	449 438	233 220	221 738	464 342
Ostatní	7,5 %	333	X ²	X	X	4 351 549
Celkem	100 %	4 443	14 575 138	9 945 570	6 256 624	21 325 097

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 10: Celkové náklady zaměstnavatele za poskytovaný benefit (v CZK)

Země	Podíl	Počet pracovníků	Příspěvek od zaměstnavatele 10 %			
			Auto	Autobus	Vlak	Letadlo
Polsko	45,3 %	2 013	540 692	354 691	319 262	792 719
Slovensko	35,2 %	1 564	622 159	469 826	118 864	700 359
Ukrajina	8,9 %	395	249 719	146 719	165 363	157 842
Německo	3,1 %	138	44 944	23 322	22 174	46 434
Ostatní	7,5 %	333	X	X	X	435 155
Celkem	100 %	4 443	1 457 514	994 557	625 662	2 132 510

Zdroj: vlastní zpracování

Jako možné dopravní prostředky jsou uvedené následující: auto, autobus, vlak, letadlo. Pro každou zemi byla vybrána města, do kterých lze letět z pražského letiště přímým spojem (Letiště Praha, 2020). Pro každou cílovou destinaci byly vyčísleny náklady na jednu cestu pomocí webového vyhledavače cen letenek, vlakových a autobusových spojů Kiwi.com. (Kiwi.com, 2020). Průměrné náklady na cestu autem byly poté stanoveny díky cestovní aplikaci ViaMichelin.com, což je platforma, zabývající se plánováním tras včetně výpočtů cestovních nákladů (ViaMichelin, 2020).

Náklady na jednu cestu poté byly vynásobeny dvakrát, protože je nutné počítat i se zpáteční cestou. Následně byly pro každou zemi pomocí průměru vypočítány náklady na jednoho pracovníka dle národnosti. Náklady pro každou národnost byly poté vynásobeny počtem pracovníků dané státní příslušnosti, zaměstnaných ve ŠA. Celý postup výpočtu lze sledovat v Příloze B. Pro kategorii „ostatní“, která obsahuje národnosti jako je například americká, čínská, indická atp., nedává smysl stanovovat náklady pro automobilovou, vlakovou či autobusovou přepravu. Zde přichází v úvahu pouze letecká doprava.

Pro uplatnění benefitu by bylo dále nutné souhlasit s určitými podmínkami – dotované cestovné by se nevztahovalo na lety o víkendy či na odbavovaná zavazadla. Z toho vyplývá, že součástí ceny je pouze jedno příruční zavazadlo o váze dle podmínek přepravce.

¹ Náklady na cestu autem byly převedeny kurzem 26,303 Kč/EUR dne 8.12.2020 (Kurzy.cz, 2020b)

² Pro občany států v kategorii „ostatní“ postrádá smysl cestovat do své rodné země jinak než letecky.

Zaměstnanec bude povinen si o benefit zažádat v dostatečném předstihu a doložit potřebné doklady (cestovní pas/občanský průkaz, vyplněný formulář o cílové destinaci a předpokládané době pobytu, cestovní pojištění). Při jeho návratu ŠA zpětně vyplatí příslušnou částku na základě předložených originálních účtů za cestu od zahraničního pracovníka.

Celkové maximální náklady, uvedené v tabulce 10 a plynoucí pro ŠKODA AUTO by byly ve výši 2 132 510 Kč, a to za předpokladu, že by všichni zahraniční zaměstnanci využili pouze leteckou dopravu.

Výsledky jsou pouze orientační, neboť nelze přesně vyčíslit náklady pro všech 50 národností, které jsou součástí společnosti. Ceny za dopravu se každý den mění v závislosti na čase cesty a obsazenosti daného dopravního prostředku. Pro přesné vyčíslení nákladů by bylo nutné udělat průzkum mezi zahraničními pracovníky, který by odhalil, jaký by o daný benefit byl zájem. Současně by poskytl správný přehled o tom, jaké dopravní prostředky a cílové destinace jsou mezi zaměstnanými cizinci preferované.

V souvislosti s benefity dále autorka navrhuje se více zaměřit i na modifikaci jazykových kurzů, neboť respondenti identifikovali komunikaci a jazykovou bariéru jako kulturní odlišnosti, se kterými se musí na pracovišti potýkat nejčastěji. ŠA v současnosti poskytuje jazykové kurzy českého jazyka v rámci interkulturního školení. Vhodné by však bylo kurzy pro nově nastupující cizince zintenzivnit, aby si byli více jisti v komunikaci s českými kolegy. Kurzy by probíhaly ve dvou časových intervalech (7-8:30 a 16-17:30), tedy po dobu 1,5 hodiny, třikrát týdně (pondělí, středa a pátek). Cizinci by byli rozděleni do dvou skupin o maximální velikosti 15 účastníků. Kurzy by probíhaly v konferenčních místnostech – zde by odpadly náklady spojené s pronájmem studijních prostor mimo závod ŠA. Cena za 1,5 hodiny kurzu pro jednoho cizince je dle ceníku Centra pro integraci cizinců v Mladé Boleslavi 50 Kč. Centrum rovněž nevyžaduje po pracovnících z ciziny rozřazovací testy pro určení úrovně jejich znalostí češtiny (Centrum pro integraci cizinců, 2012). Celkové náklady za kurzy češtiny pro zahraniční pracovníky, které by plynuly pro ŠA zobrazuje tabulka 11.

Tabulka 11: Celkové náklady za kurzy českého jazyka

Den	Počet dnů v měsíci	Počet cizinců	Cena kurzu za 1 cizince	Měsíční náklady na 1 skupinu	Celkové náklady na obě skupiny
PO	4	15	50 Kč	3 000 Kč	6 000 Kč
ST	4	15	50 Kč	3 000 Kč	6 000 Kč
PÁ	4	15	50 Kč	3 000 Kč	6 000 Kč
Celkem za měsíc				9 000 Kč	18 000 Kč
Celkem za 1 rok				108 000 Kč	216 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

V případě většího zájmu cizinců a s tím souvisejícího počtu skupin, by byl samozřejmý i nárůst celkových nákladů pro zaměstnavatele. Pokud by společnost ŠA poskytovala tyto kurzy po celý rok, tedy 12 měsíců, celkové náklady by činily 216 000 Kč.

Každoročně poskytované benefity pro společnost představují obrovské náklady. Pro představu ŠA za poskytované benefity utratila v roce 2018 více než 270 milionů korun (o 20 milionů více než v roce 2017), (ŠKODA, 2019g).

Místo

Místem jako nástrojem marketingového mixu se rozumí konkrétní místo výkonu práce zaměstnance. Společnost ŠA je celosvětově známou mezinárodní firmou, která se pyšní mnohými oceněními. Není se čemu divit, že dle výzkumu je zázemí a image společnosti hlavním důvodem příchodu zahraničních pracovníků do České republiky. Za ním se umístila možnost kariérního/profesního růstu a atraktivní pracovní pozice. V rámci tohoto nástroje marketingového mixu v PM je důležité zmínit i celkovou spokojenost s pracovním prostředím, kterou vyjádřilo 92,9 % dotazovaných. Přestože ŠA podporuje diverzitu a odmítá jakoukoliv formu diskriminace, je pracovní prostředí narušováno existencí diskriminace na pracovišti, kterou pociťuje až 24,3 % zahraničních respondentů.

Výzkum odhalil i nepatrné procento zahraničních pracovníků (4,3 %), kteří se necítí být svými spolupracovníky přijati do kolektivu. To má negativní vliv na vztahy na pracovišti a zhoršení celkové atmosféry. V případě, že negativní atmosféra mezi spolupracovníky přetrvává, je nutné na to začít reagovat. V jednodušších případech autorka navrhuje pravidelná osobní setkávání se zaměstnanci různých národností či uspořádání případných kurzů, zabývajících se vztahy na pracovišti. V tomto případě by byla zapotřebí přítomnost profesionála na vnitropodnikovou komunikaci a na vztahy mezi zaměstnanci. Tréninková organizace Focus People s.r.o. nabízí kurzy zaměřené na budování lepších vztahů na pracovišti. Cena jednoho 8hodinového kurzu činí 17 900 Kč pro skupinu deseti lidí (Focus people, 2020). Firemní kurz pro zahraniční zájemce by se uskutečnil v malé konferenční místnosti ŠKODA Muzea čtvrtletně, a to vždy po dobu 8 hodin. Maximální kapacita skupiny by vždy byla v počtu 10 zahraničních pracovníků vyjma moderátora a překladatele. Hodinová mzda překladatele činí 140 Kč (Woff Petr, 2020). Přibližné náklady pro společnosti ŠA zachycuje následující tabulka 12.

Tabulka 12: Celkové náklady za kurzy vnitropodnikové komunikace

Cena kurzu pro 10 osob	17 900 Kč	Mzda překladatele	140 Kč/h
Délka jednoho kurzu	8 hodin	Celkový počet kurzů v roce	4
Počet cizinců na 1 kurz	10	Celkem účastníků	40
Náklady na kurzy	71 600 Kč	Náklady na překladatele	4 480 Kč
Náklady celkem	76 080 Kč		

Vlastní zpracování

Po sečtení dílčích nákladů na kurzy a na překladatele, by celkové náklady pro ŠA činily 76 080 Kč. Celkem by se za 1 rok zúčastnily kurzu 4 skupiny pracovníků. Vzhledem k tomu, že úkolem kurzu je posílit vzájemné vztahy na pracovišti, netýkaly by se kurzy pouze zahraničních pracovníků, ale všech, kteří spatřují v komunikaci s pracovníkem jiné národnosti na svém pracovišti mezery. Absolvované kurzy by tak mohly zlepšit atmosféru v multikulturních pracovních týmech.

V případě výskytu vážnějších problémů na pracovišti již v současné době ŠKODA AUTO nabízí svým zaměstnancům (bez ohledu na státní příslušnost) služby externího firemního psychologa. Poskytované služby jsou důvěrné a diskrétní. Aby se zaměstnavatel mohl podílet na zlepšování situace uvnitř firmy, bylo by vhodné, aby mu firemní psycholog zasílal obecnou charakteristiku problémů, se kterými se jednotlivci či skupiny pracovníků potýkají.

S dobrými vztahy na pracovišti souvisí i snaha o odbourání některých kulturních rozdílů mezi národnostmi. Autorka práce doporučuje uskutečňovat například setkávání zahraničních zaměstnanců prostřednictvím týmových workshopů. Díky těmto workshopům by se cizinci dozvěděli něco o specifikách a pravidlech správné business komunikace, týmové komunikace a spolupráce. Zároveň by tak mohli utužit své vztahy a blíže poznat i ostatní kultury. Odlišná míra respektu a tolerance (která byla rovněž respondenty udána jako kulturní odlišnost) by mohla být také odbourána – například tak, že by si zaměstnanci-cizinci mezi sebou vyzkoušeli různé činnosti, které denně zastávají. Na okamžik by tak poznali práci svých kolegů. Toto by pro společnost nepředstavovalo prakticky žádný náklad.

Pro uspořádání workshopu je zapotřebí mít k dispozici místnost vybavenou data projektorem. I v tomto případě se jeví jako nejlepší řešení využít dostupné konferenční místnosti přímo ve ŠA. Tyto místnosti jsou vybaveny potřebnou technikou (projektor, přístup k internetu, flipchartová tabule). Nebylo by tak nutné zajištění místnosti mimo firemní prostory. Kapacita by se odvíjela od velikosti pracovních týmů na pracovišti – maximálně však 15 účastníků. Lektory by mohli být samotní vedoucí či manažeři, kteří mají zkušenosti s vedením lidí, popřípadě certifikovaní externí lektori. Cena externího lektora je

účtována hodinově a je rovněž dána stupněm jeho odbornosti. Průměrná sazba lektora činí 1 800 Kč za 1 hodinu (Cenová mapa, 2020). Součástí workshopu by bylo zajištěné lehké občerstvení, které za běžných okolností obstarává stravovací společnost Aramark na základě interní objednávky. Tento způsob pro společnost představuje nižší náklady, než pokud by volila externího poskytovatele občerstvení. Drobné občerstvení (káva, čaj, ovoce, zákusek, balená voda) představuje odhadované náklady celkem 3 000 Kč za 15 účastníků. Za předpokladu, že by výše zmíněné workshopy byly realizovány jednou za dva měsíce po dobu 2 hodin a byly by využity služby externího lektora, celkové náklady včetně občerstvení by tak činily 39 600 Kč za rok.

I přes snahu společnosti o redukci kulturních odlišností je důležité, aby sami pracovníci byli ochotni přijmout změnu a přistoupit na ni. Ne vždy je na pracovišti udržována dobrá atmosféra. Důležité ale je, aby se jednalo pouze o krátkodobou záležitost.

Komunikace

Předposledním nástrojem marketingového mixu je komunikace (propagace). Úkolem tohoto nástroje je prezentace pracovních nabídek a společnosti ŠKODA AUTO jako takové na veřejnosti. S ohledem na to, že zahraniční respondenti uvedli jako hlavní důvod volby ŠA jako svého zaměstnavatele právě její dobré jméno a zázemí, je možné konstatovat správný směr v oblasti budování značky zaměstnavatele. Lze s klidem říci, že společnost, několikrát také oceňovaná jako zaměstnavatel roku, vytváří pozitivní postoj na veřejnosti. Důkazem toho, že se společnost dobře prezentuje i v zahraničí je nástup 297 nových zahraničních pracovníků v roce 2019.

Z výsledků dále vyplynulo, že zahraniční pracovníci detailní charakteristiku své aktuální pracovní pozice získali především z webových stránek společnosti. Celkem 10 % respondentů však očekávalo z popisu konkrétní pracovní pozice něco jiného a není tak plně spokojeno se svým nynějším zařazením. Nabídka pracovního místa tak nebyla zřejmě správně komunikována. Zde by mohl pramenit problém, neboť tyto pracovníci si předem nemohli konkrétní pracovní činnosti vyzkoušet. Jediným zdrojem, kterému jsou tak nuceni důvěřovat, je prezentovaná pracovní pozice na kariérních stránkách firmy. Autorka v tomto případě doporučuje poskytované informace více zkonkrétnit, jelikož obecný popis pracovní činnosti se nejeví jako naprosto dostačující. Touto činností by byli pověřeni personalisté, kteří mají danou pracovní nabídku na starosti. Rovněž by součástí popisu pracovní činnosti mohla být i krátká a úderná PowerPointová prezentace, vizuálně popisující konkrétní

pracovní činnost. Výhodou takovéto prezentace je nízká časová náročnost při její tvorbě a rovněž i možnost ji pravidelně aktualizovat. Odhadovaná časová náročnost tvorby prezentace jsou 4 hodiny. Průměrná měsíční hrubá mzda personalisty v současnosti činí 36 850 Kč, z toho hodinová mzda je poté 230 Kč (Platy.cz, 2020). Náklady plynoucí z jedné PowerPointové prezentace jsou tak ve výši 920 Kč.

Vhodné a nejméně nákladné by bylo uvést emailový kontakt na zodpovědnou osobu, která ve společnosti stejnou pracovní činnost již vykonává – samozřejmě se souhlasem té dané osoby. Od tohoto pracovníka se očekává, že bude ovládat anglický jazyk, popřípadě jiný jazyk, dostačující pro emailovou korespondenci. Tomuto pracovníkovi by byla vyplacena jednorázová roční odměna 3 000 Kč, což odpovídá 250 Kč za měsíc.

Každý uchazeč si před samotným rozhodnutím odejít za prací do České republiky hromadí velké množství informací o společnosti nebo konkrétní recenze a názory zaměstnanců. Kromě tohoto by rovněž mohlo být nápomocné zřízení oficiálního diskusního fóra. To by bylo veřejně přístupné pro současné i potenciální zaměstnance. Ti by si vzájemně mohli předávat informace, doporučení, názory a své dojmy. Aby bylo sníženo riziko zneužití, stačilo by pouhé ověření totožnosti skrze email. Dále autorka doporučuje více komunikovat zahraničním uchazečům pracovní příležitosti na sociálních sítích, neboť z výzkumu vyplynulo, že pouze 5,7 % respondentů se informace o své pracovní pozici dozvědělo právě tam. Společnost má svůj profil na sociálních sítích Facebook, Instagram, Twitter, YouTube a dalších. Výhodou těchto médií je jejich aktuálnost a dostupnost. Sami zaměstnanci či uchazeči se mohou určitou měrou podílet na podobě, s jakou se společnost na stránkách prezentuje. Mohou přidávat fotky, videa, sdílet informace, postoje a své názory. ŠA by se tedy měla na tato média zaměřit více, neboť po zapnutí počítače jsou to nejčastěji právě sociální média, na která většina populace míří jako první. Pro společnost je tento prostředek také méně finančně nákladný.

Přestože je přisuzován větší význam externí komunikaci, která je zaměřená na získávání zaměstnanců, neměla by být opomíjena důležitost i komunikace interní – tedy ke stávajícím pracovníkům. Ti nejčastěji čerpají informace přímo ze zaměstnaneckého portálu, který je dostupný v českém, anglickém a německém jazyce. Zaměstnanec zde nalezne veškeré informace týkající se společnosti ŠA, které by mohl potřebovat. Logicky nejmenším zdrojem informací jsou nástěnky. Kvůli jejich příliš velkému počtu v závodě je velmi problematické je denně aktualizovat. Pro jednoho pracovníka je rovněž velmi časově náročný tisk podkladů a jejich následný rozvoz po všech nástěnkách v závodě. Jako řešení tohoto problému by se

mohly jevit například interaktivní tabule. Ty by pracovníkovi ušetřily čas a firmě náklady spojené s častým tiskem a rozvozem materiálů po závodě. Na druhou stranu s ohledem na počet nástěnek, které by musely být takto nahrazeny, by bylo pořízení interaktivních tabulí finančně náročné. Základní cena jedné tabule se pohybuje od 20 tisíc korun výše. Z tohoto důvodu je tento návrh pouze k zamyšlení (PROJEKTMEDA, 2020).

Osobnost

Osobnost je posledním nástrojem, který spadá do marketingového mixu v PM. Opírá se především o kvalitní a pevné vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. ŠA do svého kolektivu vybírá schopné kandidáty dle určitých kritérií – především však dle osobnostních rysů, vzdělání, znalostí, názorů a postojů. V pracovních nabídkách tak uvádí požadavky, které by měl daný uchazeč mít, znát a umět. Součástí charakteristiky pracovní nabídky bývá i odstavec, co společnost od uchazeče očekává (například zapálenost pro danou činnost, iniciativnost, kreativitu atp.) a jaký by měl tedy být (jeho povahové rysy). Naopak uchazeč u společnosti jako je ŠKODA AUTO hledá místo, kde se může rozvíjet, kde bude spokojený, kde bude pracovat ve schopném kolektivu, kde bude obsluhovat moderní technologie, ale rovněž kde také dostane za odvedenou práci odpovídající finanční ohodnocení. Cílem obou stran je dosáhnout vzájemného souladu a spokojenosti. Jediným doporučením autorky v případě tohoto nástroje marketingového mixu v PM je zajistit, aby tato charakteristika osobnosti uchazeče byla součástí každé pracovní nabídky, a aby byla komunikována i na kariérních stránkách společnosti v zahraničí.

Důležitou roli zde hraje i to, jakým způsobem se ŠKODA AUTO prezentuje na veřejnosti. I v případě tohoto marketingového nástroje je důležité zmínit, že právě dobré jméno společnosti oslovilo zahraniční respondenty nejvíce a dalo jim tak důvod, proč pracovat právě u tohoto zaměstnavatele. Lze konstatovat, že společnost ŠKODA AUTO zná dokonale své kvality dobrého zaměstnavatele.

Na základě výsledků a vlastních zkušeností autorky se dají vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci považovat za vysoce stabilní. Obecně lze pak říci, že výsledky plynoucí z dotazníkového šetření mezi zahraničními zaměstnanci jsou pro společnost více než kladné a výše uvedená doporučení jsou pouhým návrhem, který by pomohl pouze povznést už tak kvalitní nastavení personálního marketingu ve společnosti. Je však nutné podotknout, že autorkou provedený výzkum, týkající se uplatňování personálního marketingu s ohledem na kulturní příslušnost zaměstnanců ve ŠA, je jeden z prvních svého druhu, ne-li úplně první.

Společnost provádí pravidelný zaměstnanecký průzkum Stimmungsbarometer (viz kapitola 6.2) – ten je však realizován mezi všemi kmenovými zaměstnanci a jednotlivé národnosti se vněm vytrácí. Každá národnost má svá specifika a zažitá standardy i co se týče pracovních návyků. Závěrečným doporučením autorky je tedy uskutečňovat pravidelně jednou ročně, po dobu přibližně 22 pracovních dnů průzkum, cílený jen na cizince zaměstnané ve společnosti ŠKODA AUTO. S ohledem na zastoupení jednotlivých národností v kmenovém personálu zároveň autorka doporučuje vícejazyčné provedení v polském, ukrajinském, českém, německém a anglickém jazyce. Průzkum by probíhal prostřednictvím elektronického dotazníku, například právě skrze zde využitou platformu Survio.com.

Dále by bylo nutné počítat s náklady na překladatele/tlumočníka, který by byl nápomocen jednak u překladu samotného dotazníku, tak i jako případný poradce zahraničním respondentům při vyplňování dotazníku. Časová náročnost překladatele se odhaduje na 176 hodin za měsíc, přičemž hodinová sazba se pohybuje kolem 140 Kč (Woff Petr, 2020). Průměrná cena překladu se odvíjí dle jazyka, do něhož se text překládá a dle náročnosti překladu. Jednotlivé orientační ceny nastiňuje následující tabulka 13.

Tabulka 13: Orientační cena za překlad jedné normostrany

Jazyk	Základní cena za normostranu	Překlad dotazníku
<i>Angličtina</i>	557 Kč	1 671 Kč
<i>Němčina</i>	557 Kč	1 671 Kč
<i>Polština</i>	605 Kč	1 815 Kč
<i>Ukrajínština</i>	787 Kč	2 361 Kč

Zdroj: vlastní zpracování (dle Překlady textu, 2020)

Dotazník by byl distribuován v elektronické podobě, která se jeví jako výhodná při závěrečném vyhodnocování. Webová platforma Survio v případě předplacené prémiové verze nabízí ihned po skončení dotazování souhrnné výsledky v PDF, Wordu a v PowerPointu. Rovněž umožňuje i export jednotlivých odpovědí do Excelu. Dojde tak k výraznému snížení časové náročnosti a nákladů, spojených s vyhodnocováním. Budeme-li uvažovat délku dotazníku 3 strany, tak celkové náklady zobrazuje tabulka 14.

Tabulka 14: Měsíční náklady na průzkumu spokojenosti zahraničních pracovníků

Mzda překladatele	24 640 Kč
Cena za jednorázový překlad do 4 jazyků	7 518 Kč
Cena za využívání prémiové verze platformy Survio	499 Kč
CELKEM	31 657 Kč

Zdroj: vlastní zpracování (Survio.com, 2020)

Závěr

Obsah této diplomové práce se zabýval problematikou uplatňování personálního marketingu ve společnosti ŠKODA AUTO s ohledem na kulturní příslušnost zaměstnanců. O tento inovativní obor se začíná aktivně zajímat stále více podniků, kterým záleží nejen na trvalé spokojenosti svých zaměstnanců, ale také na kvalitním pracovním prostředí. Personální marketing, jeho nástroje, pravidla a principy prostupují celým podnikem, proto jej nelze jednoznačně popsat v rámci samostatné oblasti v organizaci. Jedná se o komplexní obor, kterému se začíná věnovat vyšší pozornost z důvodu jeho aktuálnosti, i přesto, že nebyl doposud kompletně probádaný ani v české, ani ve světové literatuře.

Hlavním cílem diplomové práce bylo zhodnotit, zda a jak je personální marketing, kterému se věnuje celé oddělení ve společnosti ŠKODA AUTO, uplatňován a navrhnout případné návrhy a doporučení na zlepšení současného stavu. Zmíněného cíle bylo dosaženo pomocí studia domácí a zahraniční vědecké a odborné literatury, která je důležitým zdrojem pro pochopení problematiky personálního marketingu a následné sestavení kvantitativního výzkumu.

Teoretická část diplomové práce se komplexně věnovala problematice personálního marketingu, zmíněny byly i jeho dva směry – interní a externí personální marketing. Dále byl věnován prostor charakteristice českého trhu práce, zejména z pohledu zaměstnávání cizinců. S tímto souvisela i kapitola zabývající se kulturními odlišnostmi vybraných národnostních menšin, které výraznou měrou ovlivňují podnikovou kulturu. Součástí praktické části byla poté analýza společnosti ŠA, zvláště pak oblasti personálního marketingu a postavení cizinců v organizaci. Informace v praktické části pramenily především z interních materiálů společnosti ŠA, a také z uskutečněných konzultací s Koordinátorem personálního marketingu.

Stěžejní částí byl kvantitativní výzkum, který byl uskutečněn mezi zahraničními zaměstnanci, prostřednictvím dotazníkového šetření. Dle odpovědí respondentů-cizinců se dá konstatovat, že ti jsou v zaměstnání spokojeni a vztahy na pracovišti lze pokládat za stabilní. Výzkum rovněž neobjevil žádné výrazné nedostatky v případě uplatňování PM ve společnosti. Pouze pomohl odhalit drobné mezery, po jejichž odstranění by mohlo být dosaženo ještě větší spokojenosti zahraničních pracovníků. Na základě poznatků získaných studiem vědecké i odborné literatury, analýzou podniku a provedeným výzkumem byl dále navržen modifikovaný marketingový mix v personálním marketingu. V rámci něho byla

autorkou navržena doporučení pro úpravu každého jednotlivého nástroje marketingového mixu v personálním marketingu.

První, co bylo v rámci doporučení zmíněno, bylo správné delegování úkolů a organizace pracovních činností, což by snížilo počet přepracovaných zaměstnanců, a naopak zvýšilo kvalitu dokončené práce. V oblasti odměňování pracovníků bylo na základě výsledků z výzkumu snahou autorky rozšířit a modifikovat stávající benefity, především pro zahraniční zaměstnance. Zmíněna byla i potřeba zintenzivnění kurzů českého jazyka pro cizince. Současně s ohledem na identifikované kulturní odlišnosti autorka doporučila uskutečňovat pravidelná setkávání zaměstnanců různých národností s cílem vzájemného utužení vztahů. Dále bylo doporučeno zlepšit komunikování obsahu pracovních nabídek směrem k zahraničním pracovníkům, větší využívání sociálních sítí či například zřízení diskusního fóra.

Společnost ŠA si je velmi dobře vědoma toho, že spokojení pracovníci jsou jedním klíčem k úspěchu. To je důvodem, proč sama automobilka uskutečňuje zaměstnanecké průzkumy. Avšak s ohledem na počet zaměstnanců se v nich postojí cizinců vytrácí. Závěrečným doporučením autorky bylo tedy realizovat takovéto průzkumy, cílené pouze na zahraniční pracovníky. Na základě výsledků z těchto průzkumů by poté bylo možné upravit uplatňování personálního marketingu směrem k potenciálním i současným pracovníkům ze zahraničí.

Na závěr je důležité zmínit, že diplomová práce vychází z ekonomických podmínek (především však z podmínek panujících na trhu práce a zaměstnanosti) v době před krizí, která zasáhla prakticky celý svět. Současná situace v ekonomice se s ohledem na stále probíhající koronavirovou krizi změnila, a všechny firmy z obav z propouštění prováděly nutná opatření. Rovněž došlo k úplnému zastavení nábory zahraničních pracovníků, což způsobilo citelné ztráty (Halbrštát, 2020). Krize velkou měrou zasáhla i společnost ŠKODA AUTO, zejména po odbytové stránce, a to kvůli postižení globálního trhu. Na druhou stranu však doposud nedošlo k žádným větším personálním změnám uvnitř organizace.

Vypracování této diplomové práce, týkající se personálního marketingu ve velké mezinárodní společnosti bylo pro autorku výzvou a nedocenitelnou zkušeností, neboť se jedná stále o nedostatečně probádaný obor, a tedy o komplikované téma, které se neustále rozvíjí.

Seznam použité literatury

APROFES. 2018. Personální marketing potřebuje persony. *Aprofes.cz* [online]. Brno: APROFES, s.r.o. [cit. 2020-09-06]. Dostupné z: <https://www.aprofes.cz/Person%C3%A1ln%C3%AD%20marketing%20pot%C5%99ebuje%20persony/>

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

ATMOSKOP. 2020. Názory na zaměstnavatele ŠKODA AUTO a.s. *Atmoskop.cz* [online]. [cit. 2020-04-06]. Dostupné z: <https://www.atmoskop.cz/nazory-na-zamestnavatele/2938614-skoda-auto-a-s#tabs>

BARTÁK, Jan. 2011. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-7452-020-4.

BEDNÁŘ, Vojtěch. 2013. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4211-3.

Bejtkovský, Jiří a Narcis, Copca. 2020. The employer branding creation and HR marketing in selected healthcare service providers. *Management & Marketing* [online] **15**(1): 95-108. [cit. 2020-11-17] Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.2478/mmcks-2020-0006>

BOUŠKOVÁ, Petra a kol. 2009. *Zaměstnávání cizinců a vysílání zaměstnanců a OSVČ do ciziny*. 3. Vyd. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7263-525-2.

BrandBakers. 2018. *Výzkum trendů Employer Brandingu v České republice 2018* [online]. [cit. 2020-07-03]. Dostupné z: http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/484

BUDINSKÝ, Libor. 2015. Nevzdává se, nezávidí a nenadává na svou vlast. Co by Polák neudělal. *In: iDNES.cz* [online]. Praha: MAFRA, a. s. [cit. 2020-07-18]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/cestovani/kolem-sveta/co-by-polak-neudelal.A150403_132339_kolem-sveta_tom

Cenová mapa. 2020. Zajištění lektora. *Cenovamapa.kr-ustecky.cz* [online]. [cit. 2020-12-12]. Dostupné z: <https://cenovamapa.kr-ustecky.cz/index.php?page=service&category1=79952100-3-organizace-kulturnich-akci&category2=poradani-workshopu&category3=zajisteni-lektora&service=zajisteni-lektora>

Centrum pro integraci cizinců. 2012. *Cicpraha.org* [online]. Praha: Centrum pro integraci cizinců, o. p. s. [cit. 2020-12-12]. Dostupné z: <http://www.cicpraha.org/cs/cestina-pro-cizince/mlada-boleslav.html>

Českomoravská konfederace odborových svazů. 2019. *Sociální a kulturní vlivy při začleňování cizinců na český trh práce*. [online]. Praha: SONDY. [cit. 2020-07-14]. ISBN 978-80-86809-77-9.

Český statistický úřad. 2019a. České podniky se stále více opírají o cizince. In: *CZSO* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceske-podniky-se-stale-vice-opiraji-o-cizince>

Český statistický úřad. 2019b. Cizinci v České republice. In: *CZSO* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2020-04-03]. ISBN 978-80-250-2953-4. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/91605941/29002719.pdf/74e31838-8cfa-4e93-9aed-4771e13683a8?version=1.0>

Český statistický úřad. 2019c. Počet cizinců v ČR – předběžné čtvrtletní údaje, 2004/06-2019/12. In: *CZSO* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2020-04-04]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/11292/27320905/c01R02_201912.pdf/2f50dfc0-473a-4c9b-b804-fb302e472747?version=1.0

Český statistický úřad. 2019d. Cizinci evidovaní na úradech práce podle typu registrace v regionech soudržnosti, krajích a okresech k 30. 6. 2019. In: *CZSO* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2020-04-06]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/11292/127307647/1906_c03t321.pdf/34d419de-b9c5-44f4-88b1-f85ab9fa905d?version=1.0

Český statistický úřad. 2019e. Cizinci s živnostenským oprávněním podle zemí k 31. 12. 2019. In: *CZSO* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2020-04-08]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/11292/27324314/1912_c03t312.pdf/ed13175c-ea47-43df-9618-70a256ae2478?version=1.0

Český statistický úřad. 2019f. Vývoj českého trhu práce – 2. čtvrtletí 2019. In: *CZSO* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2020-04-12]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/91606703/cpmz090319_analyza.pdf/44c7ed4d-9cb4-46b6-8b4e-4bbc7b052ca7?version=1.0

Český statistický úřad. 2020a. Více než 12 % zaměstnanosti v Česku tvoří cizinci. In: CZSO [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vice-nez-12-zamestnanosti-v-cesku-tvori-cizinci>

Český statistický úřad. 2020b. Vývoj českého trhu práce – 1. čtvrtletí 2020. In: CZSO [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2020-08-6]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/122733952/cpmz060420_analyza.pdf/ca3af706-7951-42e9-bbc7-9ae057becb60?version=1.0

Český statistický úřad. 2020c. Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity – srpen 2020. In: CZSO [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2020-08-6]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-srpen-2020>

Český statistický úřad. 2020d. Vývoj českého trhu práce – 4. čtvrtletí 2019. In: CZSO [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2020-08-6]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/91606701/cpmz030620_analyza.pdf/2261399d-6769-4472-a431-b375b2e28ec3?version=1.0

ČOPIKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Vysoká škola Báňská – Technická univerzita Ostrava. ISBN 978-80-248-3829-8.

DANĚK, Matěj, Magdaléna VYŠKOVSKÁ a Jaroslava FOJTÍKOVÁ. 2018. *Zaměstnávání cizinců na území České republiky*. 1. Vyd. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7554-148-2.

Deník.cz. 2019. Každý desátý pracující v Česku není Čech. Trh práce se už bez cizinců neobejde. *Deník.cz* [online]. Praha: VLTAVA LABE MEDIA a.s. [cit. 2020-07-18]. Dostupné z: <https://www.denik.cz/ekonomika/kazdy-desaty-pracujici-v-cesku-neni-cech-trh-prace-se-uz-bez-cizincu-neobejde-20190110.html>

DICKMANN, Michael, Chris BREWSTER a Paul SPARROW. 2016. *International Human Resource Management*. New York: Routledge. ISBN 9781317681564.

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

Focus people. 2020. Vztahy na pracovišti. *Focuspeople.cz* [online]. Šenov: Focus People s.r.o. [cit. 2020-12-12]. Dostupné z: <https://www.focuspeople.cz/kurzy/administrativa-management-obchod/vztahy-na-pracovisti/>

- FRIČ, Pavol, Jana REMENÁROVÁ a kol. 2009. *Etnické klima v Mladé Boleslavi: Komplexní zpráva o kvalitě života v multikulturním prostředí Mladé Boleslavi*. [online]. Mladá Boleslav: Rada pro mezinárodní vztahy [cit. 2020-07-07]. Dostupné z: https://aa.ecn.cz/img_upload/224c0704b7b7746e8a07df9a8b20c098/etnicke_klima_MB_1.pdf
- HALBRŠTÁT, Jiří. 2020. Koronavirus a jeho vliv na vývoj trhu práce. *Manpower.cz* [online]. Praha: ManpowerGroup s.r.o. [cit. 2020-12-09]. Dostupné z: <https://www.manpower.cz/manpower/cs/koronavirus-a-jeho-vliv-na-vyvoj-trhu-prace/>
- HAYS. 2017. *Platový průzkum 2017. Trendy na pracovním trhu v České republice* [online]. [cit. 2020-06-30]. Dostupné z: https://www.hays.cz/documents/63246/1661144/CZ_Salary_guide_2017_CZ.pdf/9d0b02d3-8907-f231-4167-7fc7ea49868b?t=1564559159031
- HAYS. 2018. *Mzdový průzkum 2018. Trendy na pracovním trhu v České republice* [online]. [cit. 2020-07-01]. Dostupné z: https://www.hays.cz/documents/63246/1661144/CZ_HaysSG_CS_2018.pdf/38b6e987-24a8-7aba-95fa-b95102b53fe9?t=1564559157639
- HORN, Ondřej. 2019. *Agenturní zaměstnávání* [online]. Praha [cit. 2020-11-06]. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta mezinárodních vztahů. JUDr. Milena SOUŠKOVÁ, Ph.D. Dostupné z: https://vskp.vse.cz/75207_agenturni_zamestnavani
- Hospodářská komora České republiky. 2017. Příručka Zaměstnávání cizinců. In: *Komora.cz* [online]. Praha: Hospodářská komora České republiky [cit. 2020-04-17]. Dostupné z: https://www.komora.cz/files/uploads/2017/10/P%C5%99%C3%ADru%C4%8Dka_HK-%C4%8CR-Zam%C4%9Bstn%C3%A1v%C3%A1n%C3%AD-cizinc%C5%AF_final-s-obsahe_m_tisk.pdf
- JANČÍKOVÁ, Kateřina a Milichovský, František. 2019. *HR Marketing as a Supporting Tool of New Managerial Staff in Industry 4.0. Administrative Sciences*. [online] 9(3): 1-12. [cit. 2020-11-17]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/335304521_HR_Marketing_as_a_Supporting_Tool_of_New_Managerial_Staff_in_Industry_4_0
- JDM Česko. 2019. Zaměstnávání polských pracovníků v Česku. *Jdmcesko.com* [online]. Ostrava: HQ JDM ČESKO s.r.o. [cit. 2020-07-18]. Dostupné z: <https://jdmcesko.com/zamestnavani-polskych-pracovniku-v-cesku/>

JOKLOVÁ, Kateřina, Jitka RYŠAVÁ a kol. 2009. *Zaměstnávání a vysílání pracovníků do zahraničí*. 1. Vyd. Praha: ASPI, a.s. ISBN 978-80-7357-437-6.

Kiwi.com. 2020. Naplánujte si svou příští cestu už dnes. *Kiwi.com* [online]. Brno: Kiwi.com s.r.o. [cit. 2020-12-07]. Dostupné z: <https://www.kiwi.com/cz/>

KOCIÁNOVÁ, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2497-3.

KORBEL, Petr. 2017. České automobilky mohou dál růst, ale jen pomaleji, soudí šéf Sdružení automobilového průmyslu Wojnar. *Ekonom.cz* [online]. Praha: Economia, a.s. [cit. 2020-10-13]. Dostupné z: <https://ekonom.cz/c1-65574660-ceske-automobilky-mohou-jeste-rust-ale-jiz-jen-pomaleji-soudi-bohdan-wojnar-prezident-sdruzeni-automobiloveho-prumyslu>

KOUBEK, Josef. 2009. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. Vyd. rozš. a dopl. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOVO. 2015. Strategický workshop k integraci cizinců a migrační vlně. *Odborykovomb.cz* [online]. Mladá Boleslav: ODBORY KOVO MB [cit. 2020-09-27]. Dostupné z: <http://odborykovomb.cz/strategicky-workshop-k-integraci-cizincu-a-migracni-vlne/d-2840>

KOVO. 2016. Ve firmě opět proběhne průzkum nálady Stimmungsbarometer. *Odborykovomb.cz* [online]. Mladá Boleslav: ODBORY KOVO MB [cit. 2020-07-06]. Dostupné z: <http://www.odbornykovomb.cz/ve-firme-opet-probehne-pruzkum-nalady-stimmungsbarometer/d-3200>

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-7299-8.

KRUPKA, Jaroslav. 2018. Česko? Špatná země pro studium, skvělá pro start kariéry, tvrdí nová studie. *Dotyk.cz* [online]. Praha: VLTAVA LABE MEDIA, a.s. [cit. 2020-09-06]. Dostupné z: <https://www.dotyk.cz/publicistika/cesko-spatna-zeme-pro-studium-skvela-pro-start-kariery-tvrdi-nova-studie.html>

KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta a Josef VODÁK. 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-247-7340-7.

Kurzy.cz. 2020a. ŠKODA AUTO a.s. - nabídka práce, průměrné platy, mzdy. *Kurzy.cz* [online]. Praha: Kurzy.cz, spol. s r.o. [cit. 2020-12-07]. Dostupné z: <https://prace.kurzy.cz/skoda-auto-as-00177041-firma/>

Kurzy.cz. 2020b. EUR, euro - převod měn na CZK, českou korunu. *Kurzy.cz* [online]. Praha: Kurzy.cz, spol. s r.o. [cit. 2020-12-07]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/kurzy.asp?a=X&mena1=EUR&mena2=CZK&c=153%2C56&d=8.12.2020&convert=P%F8eve%EF+m%ECnu>

Letiště Praha. 2020. Letové trasy a řád. *Prg.aero* [online]. Praha: Letiště Praha, a. s. [cit. 2020-12-07]. Dostupné z: <https://www.prg.aero/letove-trasy-rad>

MANUVIA. 2018. 25 let od sebe a stále spolu – ale jinak: Jak dnes vnímáme Slováky pracující a žijící v Čechách? *Manuvia.com* [online]. Ostrava: Manuvia Czechia, s. r. o. [cit. 2020-07-18]. Dostupné z: <https://www.manuvia.com/cz/25-let-od-sebe-a-stale-spolu-ale-jinak/>

MENŠÍK, Tomáš. 2013. Personální marketing v praxi. *Firemní-sociolog.cz* [online]. [cit. 2020-09-18]. Dostupné z: <https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/139-clanek-od-tomase-mensika>

MENŠÍK, Tomáš. 2019. Personální marketing vs Employer Branding. *Personální-marketing.cz* [online]. [cit. 2020-09-18]. Dostupné z: <https://www.personalni-marketing.cz/personalni-marketing-vs-employer-branding/>

Ministerstvo práce a sociálních věcí. 2019. Analýza vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti v 1. pololetí 2019. In: *MPSV* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí [cit. 2020-04-12]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/documents/20142/848077/Anal%C3%BDza_text_1p2019.pdf/345f1749-854d-8911-dc6c-6a6b79cbae39

Ministerstvo práce a sociálních věcí. 2020. Zaměstnávání cizích státních příslušníků. In: *MPSV* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí [cit. 2020-04-06]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/zamestnavani-cizincu1>

Monster. 2020. Personální marketing firem. *Monster.cz* [online]. [cit. 2020-11-13]. Dostupné z: <https://www.monster.cz/cz/nabor/clanky/hr-trendy/jak-upoutat-kandidaty/personalni-marketing-firem/>

MYSLIVCOVÁ, Světlana, Kateřina MARŠÍKOVÁ, Pavla ŠVERMOVÁ a Vendula MACHÁČKOVÁ. 2017. *Personální marketing a budování značky zaměstnavatele*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-382-9.

- MYSLIVCOVÁ, Světlana. 2019. *Personální marketing v řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-9356-0.
- NERSTOVÁ, Markéta. 2018. Kdo jsou Slováci pracující v Česku? *TREXIMA* [online]. Zlín: TREXIMA, spol. s r.o. [cit. 2020-07-18]. Dostupné z: <https://www.trexima.cz/aktualita/kdo-jsou-slovaci-pracujici-v-cesku>
- NOSEK, Michal. 2019. Škoda Auto loví dělníky na Balkánu. Chce příjmou stovky Chorvatů. *E15.cz* [online]. Praha: CZECH NEWS CENTER a.s. [cit. 2020-10-13]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/prumysl-a-energetika/skoda-auto-lovi-delniky-na-balkanu-chce-prijmou-stovky-chorvatu-1355918>
- Passport to Trade 2.0. 2019. Firemní etiketa. *Businessculture.org* [online]. [cit. 2020-07-03]. Dostupné z: <https://businessculture.org/cz/western-europe/germany/business-meeting-etiquette-in-germany/>
- PATKOVÁ, Lucie. 2018. 5 důvodů proč v České republice zaměstnávat cizince. *Blog.foreigners.cz* [online]. [cit. 2020-07-20]. Dostupné z: <https://blog.foreigners.cz/cs/5-duvodu-proc-v-ceske-republice-zamestnavat-cizince/>
- Platy.cz. 2020. Personalista, Lidské zdroje a personalistika. *Platy.cz* [online]. Praha: Profesia CZ, spol. s r.o. [cit. 2020-12-13]. Dostupné z: <https://www.platy.cz/platy/lidske-zdroje-a-personalistika/personalista>
- POLÁKOVÁ, Ivana a Stanislav HÄUSER. 2003. Personální marketing. *Moderní řízení: měsíčník Hospodářských novin*. Praha: Economia. **38**(8): 46-47. ISSN 0026-8720.
- POTUŽÁKOVÁ, Zuzana. 2013. *Český trh práce v evropském kontextu*. 1. Vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 9788073729462.
- PRATOOMMASE, Thanapat. 2015. *Marketing Mix 4Ps into HR strategy* [online]. [cit. 2020-11-15]. Dostupné z: https://www.linkedin.com/pulse/hr-marketing-part-2-mix-4ps-strategy-thanapat-pratoommase?trk=pulse_spock-articles
- PROJEKTMEDIA. 2020. Interaktivní tabule. *Eshop.projektmedia.cz* [online]. Praha: PROJEKTMEDIA s.r.o. [cit. 2020-11-15]. Dostupné z: <https://eshop.projektmedia.cz/interaktivni-tabule/>
- Překlady textu. 2020. Ceník služeb: Překlady textu, tlumočení, legalizace dokumentů, apostila a superlegalizace. *Preklady-textu.cz* [online]. Praha: Překlady textu s.r.o. [cit. 2020-12-07]. Dostupné z: <https://www.preklady-textu.cz/cenik-prekladu-tlumoceni-legalizace/>

Randstad. 2020. Ocenění randstad award pro nejatraktivnějšího zaměstnavatele letos opět putuje do škoda auto. *Randstad* [online]. Praha: Randstad HR Solutions s.r.o. [cit. 2020-08-03]. Dostupné z: <https://www.randstad.cz/o-nas/tiskove-zpravy/randstad-news/oceneni-randstad-award-pro-nejatraktivnejsiho-zamestnavatele-letos-opet-putuje-do-skoda-auto/>

SINGEROVÁ, Soňa. 2019. Škoda auto dláždí cestu k továrně 4.0. *Svět průmyslu* [online]. Šumperk: Smart Connections s.r.o. [cit. 2020-10-13]. Dostupné z: <https://svetprumyslu.cz/2019/06/28/skoda-auto-dlazdi-cestu-k-tovarne-4-0/>

SMOLOVÁ, Helena a Hana URBANCOVÁ. 2014. Budování značky zaměstnavatele. *Ekonomické listy*. 5(3): 35–54. ISSN 1804–4166.

Survio.com. 2020. Ceník. *Survio.com* [online]. Brno: Survio s.r.o. [cit. 2020-12-13]. Dostupné z: <https://www.survio.com/cs/cenik?type=personal&source=web:features>

SVACHINA, Pavel. 2020. Cizincům v Mladé Boleslavi pomůže se začleněním nové integrační centrum. In: *iDNES.cz* [online]. Praha: MAFRA, a. s. [cit. 2020-09-18]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/praha/zpravy/mlada-boleslav-automobilka-integracni-centrum-svet-cizinci-pracovnici-zacleneni.A200305_083815_praha-zpravy_rko

Svaz průmyslu a dopravy České republiky. 2019. Zaměstnávání cizinců v ČR. Analytická studie dopadů ekonomické migrace na ekonomický vývoj ČR. In: *SPCR* [online]. Praha: Svaz průmyslu a dopravy České republiky [cit. 2020-08-5]. Dostupné z: https://www.spcr.cz/images/320_2019_SPCR_Zamestnavani_cizincu_v_CR_studie.pdf

ŠKODA. 2015a. Výroční zpráva 2015. *Skoda-storyboard.com* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, a. s. [cit. 2020-07-07]. Dostupné z: <https://cdn.skoda-storyboard.com/2016/05/skoda-annual-report-2015-1.pdf>

ŠKODA. 2015b. ŠKODA AUTO opět otevře své brány veřejnosti. *Skoda-storyboard.com* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, a. s. [cit. 2020-04-13]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/tiskove-zpravy-archiv/skoda-auto-opet-otevre-sve-brany-verejnosti/>

ŠKODA. 2016a. Výroční zpráva 2016. *Skoda-storyboard.com* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, a. s. [cit. 2020-07-07]. Dostupné z: <https://cdn.skoda-storyboard.com/2017/04/skoda-annual-report-2016-cz.pdf>

ŠKODA. 2017a. Výroční zpráva 2017. *Skoda-storyboard.com* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, a. s. [cit. 2020-07-07]. Dostupné z:

<https://az749841.vo.msecnd.net/sitesencom/alv1/62658879-518c-4a3c-b45f-9e6330820bd0/skoda-annual-report-2017.c5a29f2a9b556d42158ef72031b710f3.pdf>

ŠKODA. 2017b. Hlasování v průzkumu Stimmungsbarometer. *Skodamobil.cz* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, a. s. [cit. 2020-10-09]. Dostupné z: <https://www.skodamobil.cz/cz/09-2017-1/strana-8>

ŠKODA. 2017c. Rok od roku s lepší náladou. Výsledky letošního průzkumu. *Skodamobil.cz* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, a. s. [cit. 2020-10-09]. Dostupné z: <https://www.skodamobil.cz/cz/12-2017-1/strana-12>

ŠKODA. 2018a. Výroční zpráva 2018. *Skoda-storyboard.com* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, a. s. [cit. 2020-04-13]. Dostupné z: https://cdn.skoda-storyboard.com/2019/03/SKODA_2018_CZE.pdf

ŠKODA. 2018b. Náborářka Jana Marešová: „stát se škodovákem je snadné!“. *Skoda-kariéra.cz* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, a. s. [cit. 2020-07-13]. Dostupné z: <https://www.skoda-kariera.cz/blog/2018-10-08-naborarka-jana-maresova-stat-se-skodovakem-je-snadne>

ŠKODA. 2018c. Rozumíte si v práci? Interkulturní školení stmelují mezinárodní pracovní týmy. *Skodamobil.cz* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, a. s. [cit. 2020-10-09]. Dostupné z: <https://www.skodamobil.cz/cz/11-2018-1/strana-24>

ŠKODA. 2019a. Výroční zpráva 2019. *Skoda-storyboard.com* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, a. s. [cit. 2020-07-07]. Dostupné z: https://cdn.skoda-storyboard.com/2020/06/SKODA_2019_CZE.pdf

ŠKODA. 2019b. Etický kodex skupiny škoda auto. *Skoda-auto.com* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, a. s. [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: https://az749841.vo.msecnd.net/sitescscz/alv1/ed4b8323-8c8f-4f05-8ab8-bf50bbb37523/CoC_2019_cz.1c28ae58e2bc695f9ca603704f2bd411.pdf

ŠKODA. 2019c. Trainees at work: naskoč do diverzity. *Skoda-kariéra.cz* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, a. s. [cit. 2020-09-27]. Dostupné z: <https://www.skoda-kariera.cz/blog/2019-12-20-trainees-at-work-naskoc-do-diverzity?fbclid=IwAR0pFlmAXlzUbj8sxnSAoWvXWEMmvFzUnk3oqUu1WXkQ73EUbUW998pZDqE>

ŠKODA. 2019d. Pozitivní změny nastartovány. Výsledky průzkumu mezi zaměstnanci přinesly zlepšení, která kladně ovlivňují atmosféru na pracovišti. *Skodamobil.cz* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, a. s. [cit. 2020-10-09]. Dostupné z: <https://www.skodamobil.cz/cz/08-2019-2/strana-6>

ŠKODA. 2019e. Intenzivní kurzy češtiny. Škoda akademie usnadňuje zaměstnancům z Ukrajiny začátky v České republice. *Skodamobil.cz* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, a. s. [cit. 2020-10-09]. Dostupné z: <https://www.skodamobil.cz/cz/02-2019-1/strana-24>

ŠKODA. 2019f. ŠKODA AUTO uspěla v soutěži Zaměstnavatel roku počtvrté za sebou. *Skoda-storyboard.com* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, a. s. [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/tiskove-zpravy-archiv/skoda-auto-uspela-v-soutezi-zamestnavatel-roku-poctvrte-za-sebou/>

ŠKODA. 2019g. Zpráva o trvale udržitelném rozvoji 2017/18. *Skoda-storyboard.com* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, a. s. [cit. 2020-07-06]. Dostupné z: https://cdn.skoda-storyboard.com/2019/07/190711_Zprava-o-trvale-udrzitelnem-rozvoji-2017-2018.pdf

ŠKODA. 2020a. Management. *Skoda-auto.com* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, a. s. [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.com/company/about>

ŠKODA. 2020b. ŠKODA Kariéra. *Skoda-kariera.cz* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, a. s. [cit. 2020-09-18]. Dostupné z: <https://www.skoda-kariera.cz/>

ŠKODA. 2020c. Jak jste hodnotili. Zaměstnanci ŠKODA AUTO jsou na svých pracovištích opět spokojenější. *Skodamobil.cz* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, a. s. [cit. 2020-10-09]. Dostupné z: <https://www.skodamobil.cz/cz/1-2020/stimmungsbarometer>

ŠKODA. 2020d. 125 let ŠKODA AUTO: zásadní proměny. *Skoda-storyboard.com* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, a. s. [cit. 2020-04-12]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/125-let-skoda/125-let-skoda-auto-zasadni-promeny/>

URBAN, Jan. 2013. Pracují u vás ve firmě cizinci? Kdy jsou kulturní rozdíly zaměstnanců výhodou a kdy nevýhodou. In: *Hospodářské noviny* [online]. Praha: Economia, a. s. [cit. 2020-08-10]. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/lide-a-personalni-rizeni-zamestnanci/c1-60930690-pracuji-u-vas-ve-firme-cizinci-kdy-jsou-kulturni-rozdily-zamestnancu-vyhodou-a-kdy-nevyhodou>

Urbancová, Hana a Monika Hudáková. 2017. Benefits of employer brand and the supporting trends. *Economics & Sociology* [online] **10**(4): 41-50. [cit. 2020-11-14] Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.14254/2071-789X.2017/10-4/4>

ViaMichelin. 2020. Routeplanner. *ViaMichelin.com* [online] [cit. 2020-12-07] Dostupné z: <https://www.viamichelin.com/>

VYSEKALOVÁ, Jitka, a kol. 2011. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3528-3.

VYSOKAJOVÁ, Margerita, Jiří STÝBLO a Jan URBAN. 2011. *Meritum – Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN: 978-80-7357-627-1.

WICKHAM, Mark and Wayne O'Donohue. 2009. Developing Employer of Choice Status: Exploring an Employment Marketing Mix. *Organization Development Journal* [online] **27**(3): 77-95. [cit. 2020-11-17] Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/50917221_Developing_Employer_of_Choice_Status_Exploring_an_Employment_Marketing_Mix

WOFF, Petr. 2020. Kolik vydělává tlumočnick – překladatel? *KupníSíla.cz* [online] Brno: Občanům s.r.o. [cit. 2020-12-07] Dostupné z: <https://www.kupnisila.cz/tlumocnik-prekladatel/>

ZAJÍČKOVÁ, Drahomíra a Jana VAVREČKOVÁ. 2016. Fakta a fikce života cizinců v ČR. *Migraceonline.cz* [online]. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí [cit. 2020-04-09]. Dostupné z: <https://migraceonline.cz/cz/e-knihovna/fakta-a-fikce-zivota-cizincu-v-cr>

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník realizovaný mezi zaměstnanci-cizinci ve ŠKODA AUTO	115
Příloha B: Výpočet cestovních nákladů	118

Přílohy

Příloha A: Dotazník realizovaný mezi zaměstnanci-cizinci ve ŠKODA AUTO

Dobrý den,

jmenuji se Kristýna Pšeničková a jsem studentkou 2. ročníku Technické univerzity v Liberci, obor Podniková ekonomika – Podnik v mezinárodním prostředí.

Tímto bych Vás chtěla poprosit o chvíli pozornosti a vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí mé diplomové práce, zaměřené na uplatňování personálního marketingu s ohledem na kulturní příslušnost zaměstnanců. Dotazník se soustředí na cizince pracující ve společnosti ŠKODA AUTO. Informace získané z dotazování pomohou identifikovat míru spokojenosti zaměstnanců-cizinců v zaměstnání a případné nedostatky, které je potřeba zlepšit ze strany ŠKODA AUTO.

Dotazník je zcela anonymní a jeho vyplnění zabere maximálně 5 minut Vašeho času.

Moc si vážím Vaší spolupráce,

Děkuji.

***Povinné pole**

1. Na jaké pozici pracujete? *

- a) Odborná pozice
- b) Dělnická pozice
- c) Odborná stáž
- d) Trainee
- e) Jiné (prosím uveďte): _____

2. Jak dlouho na této pozici pracujete? (Zakroužkujte.) *

- a) 0 – 5 měsíců
- b) 6 – 12 měsíců
- c) 13 – 24 měsíců
- d) 25 – 36 měsíců
- e) 37 – 48 měsíců
- f) Nad 49 měsíců

3. Jak jste se dozvěděl/a o Vaší aktuální pracovní pozici? (Vyberte prosím, max. 2 možnosti.) *

Prostřednictvím:

- a) Sociálních sítí (Facebook, Instagram, Twitter apod.)
- b) Úřadu práce
- c) Pracovního inzerátu
- d) Agentury práce
- e) V rámci studia (nabídka stáží, Trainee program...)
- f) Webových stránek společnosti
- g) Přátel či současných zaměstnanců
- h) Sám/sama jsem kontaktovala zaměstnavatele
- i) Jinak (prosím uveďte): _____

4. Uveďte prosím důvod, proč jste si vybral/a tuto společnost jako svého zaměstnavatele (Vyberte prosím, max. 2 možnosti.) *

- a) Doporučení od známého
- b) Atraktivní a smysluplná pracovní nabídka
- c) Vyhovující náplň práce
- d) Možnost kariérního/profesního růstu
- e) Platové podmínky
- f) Zázemí a dobré jméno společnosti
- g) Žádný konkrétní důvod
- h) Jiné (prosím uveďte): _____

5. Pozorujete na pracovišti při spolupráci se zaměstnanci jiných národností nějaké kulturní rozdíly? Pokud ano, jaké? *

- a) Ano: _____
b) Ne

6. Jaké zaměstnanecké benefity nabízené společností využíváte? (Lze označit více odpovědí.) *

- a) Žádné
b) Stravenky 45 Kč/směna
c) Zaměstnanecký pronájem nebo nákup vozu
d) Slevy na stravování
e) Možnost rozšíření vzdělání
f) Náborový příspěvek
g) Příspěvek na rekreaci
h) Zdravotní benefity (využívání rehabilitačních, rekondičních a preventivních zdravotních programů)
i) Firemní ubytování
j) Příspěvek na pořízení, rekonstrukci či výstavbu domu a bytu
k) Jiný (prosím uveďte): _____

7. Naplnila Vaše stávající pracovní pozice Vaše očekávání? (Pokud ne, uveďte prosím důvod.) *

- a) Ano
b) Ne: _____

8. Pomocí jakých prostředků vyhledáváte informace o aktuálním dění ve firmě? (Lze označit více odpovědí.) *

- a) Nástěnky
b) Zpravodaje
c) Webové stránky společnosti
d) Nadřízení a kolegové
e) Firemní noviny
f) Zaměstnanecký portál
g) Jiné (prosím uveďte): _____

9. Ohodnoťte prosím úroveň Vaší spokojenosti s (označte křížkem): *

	Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
Oddělením péče o zaměstnance				
Komunikací směrem k zaměstnancům o dění ve firmě				
Pracovním prostředím				
Vztahy s kolegy a ostatními zaměstnanci				
Náplní práce				
Nabídkou zaměstnaneckých benefitů				
Výší výdělku				
Možností osobního rozvoje				

Příloha B: Výpočet cestovních nákladů

Země	Počet pracovníků	Destinace	1 cesta / pracovník				2 cesty / pracovník				Průměr za dopravu (cesta tam i zpět) / pracovník				Náklady za dopravu celkem v CZK			
			Auto	Autobus	Vlak	Letadlo	Auto	Autobus	Vlak	Letadlo	Auto	Autobus	Vlak	Letadlo	Auto	Autobus	Vlak	Letadlo
Polsko	2 013	Varšava	1 553	919	979	1 936	3 106	1 838	1 958	3 872	2 686	1 762	1 586	3 938	5 406 918	3 546 906	3 192 618	7 927 194
		Krakov	1 133	843	607	2 002	2 266	1 686	1 214	4 004								
Slovensko	1 564	Košice	1 989	1 502	380	2 239	3 978	3 004	760	4 478	3 978	3 004	760	4 478	6 221 592	4 698 256	1 188 640	7 003 592
		Kyjiv	2 929	1 511	2 503	2 232	5 858	3 022	5 006	4 464								
Ukrajina	395	Lvov	1 776	1 262	1 246	1 843	3 552	2 524	2 492	3 686								
		Charkov	3 907	2 251	1 927	1 745	7 814	4 502	3 854	3 490	6 322	3 714	4 186	3 996	2 497 190	1 467 188	1 653 628	1 578 420
		Zápotoři	3 851	2 230	2 327	1 843	7 702	4 460	4 654	3 686								
		Oděsa	3 342	2 032	2 463	2 327	6 684	4 064	4 926	4 654								
		Mnichov	1 256	868	733	2 457	2 512	1 736	1 466	4 914								
Německo	138	Frankfurt nad Mohanem	1 512	750	821	2 480	3 024	1 500	1 642	4 960								
		Hamburk	1 653	879	821	1 251	3 306	1 758	1 642	2 502	3 257	1 690	1 607	3 365	449 438	233 220	221 738	464 342
		Düsseldorf	1 865	848	821	1 092	3 730	1 696	1 642	2 184								
		Kolín nad Rýnem	1 856	880	821	1 132	3 712	1 760	1 642	2 264								
Francie																		
Velká Británie		Paříž	3 397	599	2 076	2 727	6 794	1 198	4 152	5 454	6 794	1 198	4 152	5 454				
		Londýn	3 279	2 035	2 990	3 091	6 558	4 070	5 980	6 182	6 558	4 070	5 980	6 182				
Rusko		Moskva	4 053	3 110	4 900	3 378	8 106	6 220	9 800	6 756	8 106	6 220	9 800					
Indie		Nové Dillí	X	X	X	5 916	X	X	X	11 832	X	X	X					
Čína		Peking	X	X	X	18 570	X	X	X	37 140	X	X	X					
USA		Washington	X	X	X	7 545	X	X	X	15 090	X	X	X					
Kanada		Ottawa	X	X	X	5 576	X	X	X	11 152	X	X	X					
Jižní Korea		Soul	X	X	X	6 341	X	X	X	12 682	X	X	X					
Brazílie		Brasília	X	X	X	5 238	X	X	X	10 476	X	X	X					
Mexiko		Mexico city	X	X	X	5 728	X	X	X	11 456	X	X	X					
Bosna a Hercegovina		Sarajevo	X	X	X	2 452	X	X	X	4 904	X	X	X					
Turecko		Ankara	X	X	X	1 509	X	X	X	3 018	X	X	X					
Sýrie		Damašek	X	X	X	21 208	X	X	X	42 416	X	X	X					
Alžírsko		Alžír	X	X	X	2 195	X	X	X	4 390	X	X	X					

Zdroj: vlastní zpracování