



Internacionalizace lidských zdrojů ve firmě

Bakalářská práce

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

Ekonomika a management mezinárodního obchodu

Autor práce:

Lea Nechvílová

Vedoucí práce:

Ing. Renata Čuhlová, Ph.D.

Katedra marketingu a obchodu





Zadání bakalářské práce

Internacionalizace lidských zdrojů ve firmě

Jméno a příjmení: **Lea Nechvílová**
Osobní číslo: E18000462
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika a management mezinárodního obchodu
Zadávací katedra: Katedra marketingu a obchodu
Akademický rok: **2020/2021**

Zásady pro vypracování:

1. Řízení lidských zdrojů
2. Mezinárodní řízení lidských zdrojů
3. Internacionalizace lidských zdrojů ve vybrané firmě
4. Analýza a zhodnocení analýzy
5. Formulace doporučení a závěrů

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

30 normostran
tištěná/elektronická
Čeština



Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Taylor STEPHEN. 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BREWSTER, Christopher, Elizabeth HOULDSWORTH, Paul a Guy VERNON. 2016. *International Human Resource Management*. 4th ed. Wimbledon, United Kingdom: Chartered Institute of Personnel & Development. ISBN 9781843983750.
- DOWLING, Peter. 2017. *International Human Resource Management*. Cengage Learning EMEA. ISBN 9781473719026.
- TARIQUE, Ibraiz, Dennis R. BRISCOE a Randall S. SCHULER. 2015. *International Human Resource Management : Policies and Practices for Multinational Enterprises*. 5th ed. London, United Kingdom: Taylor & Francis. ISBN 9780415710534.
- ZAPLETALOVÁ, Šárka. 2012. Přístupy k internacionalizaci podnikatelských aktivit českých podniků. *E+M Ekonomika a Management*, 15(4): 84-96. ISSN 1212-3609.
- PROQUEST. 2020 *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2020-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>

Vedoucí práce:

Ing. Renata Čuhlová, Ph.D.
Katedra marketingu a obchodu

Datum zadání práce:

1. listopadu 2020

Předpokládaný termín odevzdání:

31. srpna 2022

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.
děkan

L.S.

doc. JUDr. Ing. Bohumil Poláček, Ph.D.,
MBA, LL.M.
vedoucí katedry

Prohlášení

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

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

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

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

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

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

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

31. července 2021

Lea Nechvílová

Anotace

Bakalářská práce „Internacionalizace lidských zdrojů ve firmě“ se v první části zaměřuje na rozdíly mezi lokálním a mezinárodním řízením lidských zdrojů a činnostmi spojenými s řízením lidských zdrojů. Dále se práce zabývá strategiemi a orientacemi, které se uplatňují při mezinárodním řízení lidských zdrojů a procesem náborem mezinárodních lidských zdrojů. Součástí bakalářské práce je i praktická část internacionalizace lidských zdrojů ve vybrané firmě, které se zaměřuje na spokojenost mezinárodních zaměstnanců s procesem náborem a adaptace ve vybrané firmě.

Cílem práce je zhodnotit spokojenost mezinárodních zaměstnanců s procesem náborem a procesem adaptace v české lokální firmě a po zhodnocení následně doporučit vylepšení tohoto procesu.

Klíčová slova

Internacionalizace, Řízení lidských zdrojů, Mezinárodní řízení lidských zdrojů

Annotation

The bachelor's thesis "Internationalization of human resources in the company" focuses in the first part on the differences between local and international human resource management and activities related to human resource management. Furthermore, the work deals with strategies and orientations that are applied in international human resource management and the process of recruiting international human resources. Part of the bachelor's thesis is the practical part of the internationalization of human resources in a selected company, which focuses on the satisfaction of international employees with the process of recruitment and adaptation in a selected company.

The aim of the work is to evaluate the satisfaction of international employees with the recruitment process and the process of adaptation in a Czech local company and after the evaluation to recommend the improvement of this process.

Keywords

Internationalization, Human Resource Management, International Human Resource Management

Poděkování

Ráda bych poděkovala Ing. Renatě Čuhlové, Ph.D, BA (Hons), vedoucí mé bakalářské práce, za odborné vedení a cenné rady a připomínky, které mi pomohly zpracovat tuto bakalářskou práci. Dále děkuji Ing. Jiřině Hanušové, která spolupracovala na mém výzkumu a také všem respondentům, kteří byli ochotni vyplnit můj dotazník.

Poděkování patří také mé rodině, která mě podporovala jak v průběhu psaní této práce, tak i po dobu celého bakalářského studia

Seznam obrázků

Obrázek 1 : Faktory ovlivňující lokální a mezinárodní aktivity fungování řízení lidských zdrojů - vlastní úprava (DOWLING, FESTING, ENGLE, 2017).....	14
Obrázek 2 : Graficky znázorněný proces nábory zahraničních zaměstnanců (vlastní zpracování)	25
Obrázek 3: Země původu respondentů (Grafické zpracování Survio.com, 2021)	29
Obrázek 4: Věk respondentů původem z Indie (Grafické zpracování Survio.com, 2021)	30
Obrázek 5: Informace o České republice a o společnosti (Grafické zpracování Survio.com, 2021).....	31
Obrázek 6: Informace a vysvětlení pracovních podmínek (Grafické zpracování Survio.com, 2021)	31
Obrázek 7: Důležité informace o pracovní pozici a náplně pozice (Grafické zpracování Survio.com, 2021)	32
Obrázek 8: Spokojenost s informacemi o pracovní pozici (Grafické zpracování Survio.com, 2021)	32
Obrázek 9: Spokojenost se základní oficiální administrativou (Grafické zpracování Survio.com, 2021)	33
Obrázek 10: Orientace ve městě (Grafické zpracování Survio.com, 2021)	33
Obrázek 11: Prohlídka města (Grafické zpracování Survio.com, 2021).....	34
Obrázek 12: Podpora školitelů (Grafické zpracování Survio.com, 2021).....	34
Obrázek 13: Přístup školitelů (Grafické zpracování Survio.com, 2021).....	35
Obrázek 14: Jste i vy školitel? (Grafické zpracování Survio.com, 2021)	35
Obrázek 15: Spolupráce s firmou (Grafické zpracování Survio.com, 2021)	36
Obrázek 16: Rodina v ČR (Grafické zpracování Survio.com, 2021).....	36
Obrázek 17: Věk respondentů původem z Filipín (Grafické zpracování Survio.com, 2021)	37
Obrázek 18: Účast na jazykovém kurzu (Grafické zpracování Survio.com, 2021)	37
Obrázek 19: Kurz českého jazyka (Grafické zpracování Survio.com, 2021)	38
Obrázek 20: Praktické otázky ohledně žití v ČR (Grafické zpracování Survio.com, 2021)	38

Obrázek 21: Pomoc s oficiální administrativou (Grafické zpracování Survio.com, 2021)	39
.....	39
Obrázek 22: Orientace ve městě (Grafické zpracování Survio.com, 2021)	39
Obrázek 23: Prohlídka města (Grafické zpracování Survio.com, 2021)	39
Obrázek 24: Podpora školitelů (Grafické zpracování Survio.com, 2021)	40
Obrázek 25: Přístup školitelů (Grafické zpracování Survio.com, 2021)	40
Obrázek 26: Jste Vy sám školitel? (Grafické zpracování Survio.com, 2021)	40
Obrázek 27: Potřeba tlumočnicka (Grafické zpracování Survio.com, 2021)	41
Obrázek 28: Spolupráce s firmou (Grafické zpracování Survio.com, 2021)	41
Obrázek 29: Rodina v ČR (Grafické zpracování Survio.com, 2021)	42
Obrázek 30: Kontakt s ostatními zahraničními zaměstnanci (Grafické zpracování Survio.com, 2021)	42

Obsah

Seznam obrázků	4
Úvod	7
1. Řízení lidských zdrojů	9
1.1 Definice řízení lidských zdrojů	9
1.2 Činnosti řízení lidských zdrojů	9
1.3 Tuzemské a mezinárodní řízení lidských zdrojů	11
2 Mezinárodní řízení lidských zdrojů	15
2.1 Definice mezinárodního řízení lidských zdrojů a internacionalizace	15
2.2 Strategie mezinárodního řízení lidských zdrojů	18
3 Internacionalizace lidských zdrojů ve vybrané firmě	21
3.1 Představení vybrané společnosti	21
3.2 Proces náboru zahraničních pracovníků	22
3.3 Metodika práce.....	26
4. Analýza a zhodnocení analýzy	29
5. Formulace doporučení a závěrů.....	43
Závěr	44
Seznam použité literatury	46
Seznam příloh	47

Úvod

V dnešní době, kdy se čím dál tím více praktikuje trend globalizace a spojení v rámci celého světa, také více roste tlak na používání lidských zdrojů z celého světa, tzv. internacionalizaci lidských zdrojů, kterou se zabývá tato bakalářská práce.

Internacionalizace je nezbytnou součástí našich životů a v současné době představuje i významnou národního hospodaření a národní ekonomiky. Jak bylo zmíněno jedná se o neustále se rozšiřující fenomén dnešní doby a dnešní společnosti.

Cílem práce je průzkum a popsání mezinárodního řízení lidských zdrojů. Zjištění strategií a metod, jak pracovat s mezinárodními lidskými zdroji. A také zjištění rozdílných činností v porovnání lokálního a mezinárodního řízení lidských zdrojů.

Praktická část práce se zabývá analýzou spokojenosti mezinárodních zaměstnanců z třetích zemí, kteří byli najati a pracují v lokálním vybrané společnosti, tudíž prošli internacionalizací lidských zdrojů. Průzkum se bude zaměřovat hlavně na nábor a adaptaci ve firmě. V těchto vybraných částech se dají dobře pozorovat prvky internacionalizace.

Práce je rozdělena do pěti kapitol.

V první kapitole se pojednává o tom, co se rozumí pojmem řízení lidských zdrojů, jaké činnosti by řízení lidských zdrojů mělo obsahovat a jaký je rozdíl mezi tuzemských a mezinárodním řízením lidských zdrojů.

Druhá kapitola se zabývá pojmem mezinárodního řízení lidských zdrojů a internacionalizací a uvádí jaké strategie se využívají právě při řízení mezinárodních lidských zdrojů.

Třetí kapitola představuje vybranou lokální společnost, ve které byla prováděná analýza v rámci internacionalizace lidských zdrojů. Kapitola i popisuje proces náboru a adaptace zahraničního zaměstnance z pohledu firmy.

Čtvrtá kapitola se zabývá praktickou analýzou, která zkoumá spokojenost zahraničních zaměstnanců s procesem náboru a adaptace ve vybrané firmě.

Pátá a závěrečná kapitola shrnuje výsledky analýzy a přináší firmě možnosti, jak vylepšit proces náboru a adaptace zahraničních zaměstnanců.

1. Řízení lidských zdrojů

První kapitola se zabývá definicí a vysvětlením pojmu řízení lidských zdrojů. Dále se kapitola zabývá činnostmi v rámci řízení lidských zdrojů. Závěr kapitoly přiblíží a uvede rozdíly mezi tuzemským a mezinárodním řízením lidských zdrojů a také jak tyto rozdíly zmírnit.

1.1 Definice řízení lidských zdrojů

Český termín řízení lidských zdrojů původně pochází z anglického názvu *human resource management*, který je též znám pod zkratkou HRM. Tento termín můžeme vnímat ve dvou významech. První význam označuje personální práci neboli personalistiku. Personalistika se zabývá řízením a vedením lidí. Druhý význam označuje současné pojetí personální práce a také současné přístupy k řízení lidí. (Šikýř, 2014)

Armstrong (2015) definuje řízení lidských zdrojů jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k najímání a k rozvíjení zaměstnanců a také k jejich uspokojování. Řízení lidských zdrojů tvoří nejzákladnější činnosti v organizaci, která zaměstnává a využívá lidi k dosažení cílů.

Cílem řízení lidských zdrojů je schopnost úspěšně plnit cíle organizace a to právě prostřednictvím lidí.

Dle Koubka (2015) v tom nejobecnějším pojetí je cílem řízení lidských zdrojů, sloužit k tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval.

1.2 Činnosti řízení lidských zdrojů

Aby se daly plnit cíle organizace, tak je potřeba dostatek schopných a motivovaných lidí. Motivace lidí určuje jejich výkon, který pak určuje výkon organizace. Samozřejmě je potřeba i jiných zdrojů, jako jsou například zdroje materiální nebo finanční. Ale nejvíce rozhodující jsou právě lidské zdroje. (Šikýř, 2014)

Dle Armstronga (2015) se řízení lidských zdrojů zabývá vším, co nějak souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizaci.

Činnosti v řízení lidských zdrojů jsou dle Armstronga (2015) shrnuty do těchto bodů.

- strategického řízení lidských zdrojů,
- řízení lidského kapitálu,
- řízení znalostí
- řízení společenské odpovědnosti organizace
- rozvoje organizace
- zabezpečování lidských zdrojů (což zahrnuje plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců)
- řízení výkonu zaměstnanců a jejich následného odměňování
- vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
- péče o zaměstnance a poskytování služeb

Armstrong (2015) též definoval cíle, které stojí za řízením lidských zdrojů. Mezi tyto cíle patří.

- podpora dosahování strategických cílů organizace
- rozvoj kultury zaměřené na dosažení vysokého výkonu
- udržet v organizaci talentované, kvalifikované a oddané zaměstnance
- udržení pozitivních pracovních vztahů, vytvoření vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci
- podpora etického přístupu k řízení lidí

V činnosti řízení lidských zdrojů se též dá využívat outsourcing. Outsourcing představuje využívají cizích zdrojů pro zajištění vybraných činností řízení lidských zdrojů. Mezi důvody outsourcingu patří: orientace na hlavní činnosti, úspora nákladů nebo minimalizace rizik, přístup k znalostem. (Šikýř, 2014)

Při outsourcingu procesu získávání zaměstnanců organizace pověří vybraného dodavatele odpovědností za proces získávání zaměstnanců a obsazování určených pracovních míst. Dodavatel spolupracuje s odpovědnými zástupci organizace, a to například při definování požadavků na uchazeče, při zpracování žádosti uchazečů nebo při provádění pohovorů uchazečů. (Armstrong, 2015)

Mezi pozitiva outsourcingu lze zařadit možnou úsporu času, možný přístup k odborným znalostem a také možnost se v organizaci soustředit na činnosti s vyšší přidanou hodnotou.

Naopak mezi negativa outsourcingu lze zařadit vzdálenost mezi organizací a dodavatelem, a to že dodavatel bude příliš daleko na to, aby se zabýval řešením skutečných problémů. Také může dojít k situaci, kdy organizace ztratí kontrolu nad procesem. (Armstrong, 2015)

1.3 Tuzemské a mezinárodní řízení lidských zdrojů

Složitost působení v různých zemích a zaměstnávání různých národních kategorií pracovníků je klíčová proměnná, která odlišuje domácí a mezinárodní řízení lidských zdrojů spíše než jakékoli zásadní rozdíly mezi prováděnými aktivitami řízení lidských zdrojů. (Dowling, Festing a Engel, 2017)

Složitost mezinárodního řízení lidských zdrojů lze rozdělit do šesti faktorům:

- Více HR aktivit

V mezinárodním prostředí se musí oddělení lidských zdrojů zapojit do množství činností, které by v domácím prostředí nebyly nutné. Mezinárodní aktivity například jsou: mezinárodní zdanění, mezinárodní přemístění a orientace, administrativní služby pro expatrianti, služby jazykového překladu. Při realizaci mezinárodního přemístění, se musí též zahrnout tyto činnosti: zajištění školení před odjezdem, poskytnutí imigračních a cestovních detailů, poskytnutí informací o bydlení, nakupování, lékařské péči atd. (Dowling, Festing a Engel, 2017)

- Potřeba širší perspektivy

Manažeři lidských zdrojů spravují programy pro jednu národní skupinu zaměstnanců, na něž se vztahuje jednotná politika odměňování a zdaňována jednou vládou toho daného národa. Když pro organizaci pracují zaměstnanci různých národností, nastávají složité problémy s odměňováním nebo zdaňováním. (Dowling, Festing a Engel, 2017)

- Větší zapojení se do osobního života zaměstnanců

Organizace by se měla snažit poskytnout požadovanou úroveň podpory pro zaměstnanců. Například u expatriantů by měla zajistit, aby rozuměli bydlení, zdravotní péči a dalším aspektům, které ovlivňují jejich život. (Dowling, Festing a Engel, 2017)

- Kombinace pracovních zahraničních a lokálních sil

Jak zahraniční operace ve firmě rostou a zvětšují se, důraz kladený na různé činnosti v oblasti lidských zdrojů se mění. Je důležité v dceřiné společnosti rozšířit odpovědnost za HR aktivity, jako je plánování lidských zdrojů, personální zajištění, školení a rozvoj a kompenzace. (Dowling, Festing a Engel, 2017)

- Vystavení riziku

Lidské a finanční faktory bývají často následkem neúspěchu na mezinárodní scéně jsou často rizikovější než v domácím podnikání. Mezi přímé náklady na selhání může patřit: náklady na školení, cestovní náklady a výdaje na přemístění. Mezi nepřímé náklady se dá zařadit ztráta podílu na zahraničním trhu a poškození klíčových vztahů s hostitelskou zemí. (Dowling, Festing a Engel, 2017)

- Širší vnější vlivy

Hlavními vnějšími faktory, které ovlivňují mezinárodní řízení lidských zdrojů, jsou typ vlády, zda je stát součástí nějakého sdružení (například Evropská Unie) a obecně přijímané postupy podnikání v zemi. (Dowling, Festing a Engel, 2017)

Dowling, Festing a Engl (2017) také představují faktory, které ovlivňují domácí a mezinárodní fungování řízení lidských zdrojů.

- Kulturní prostředí

Protože mezinárodní obchod zahrnuje interakci a pohyb lidí napříč národními hranicemi, je důležité ocenit kulturní rozdíly. Chápání kulturního prostředí je důležitá proměnná, která zmírňuje rozdíly mezi domácími a mezinárodními HRM. (Dowling, Festing a Engle, 2017)

- Odvětví ve kterém je nadnárodní společnost primárně zapojena

Odvětví ve kterém je společnost zapojena má značný význam, protože mezinárodní konkurence je velmi vysoká. Řízení lidských zdrojů je velmi důležité, jelikož lidské zdroje jsou zapojeny do každé z primárních činností a tvoří základ organizace. (Dowling, Festing a Engle, 2017)

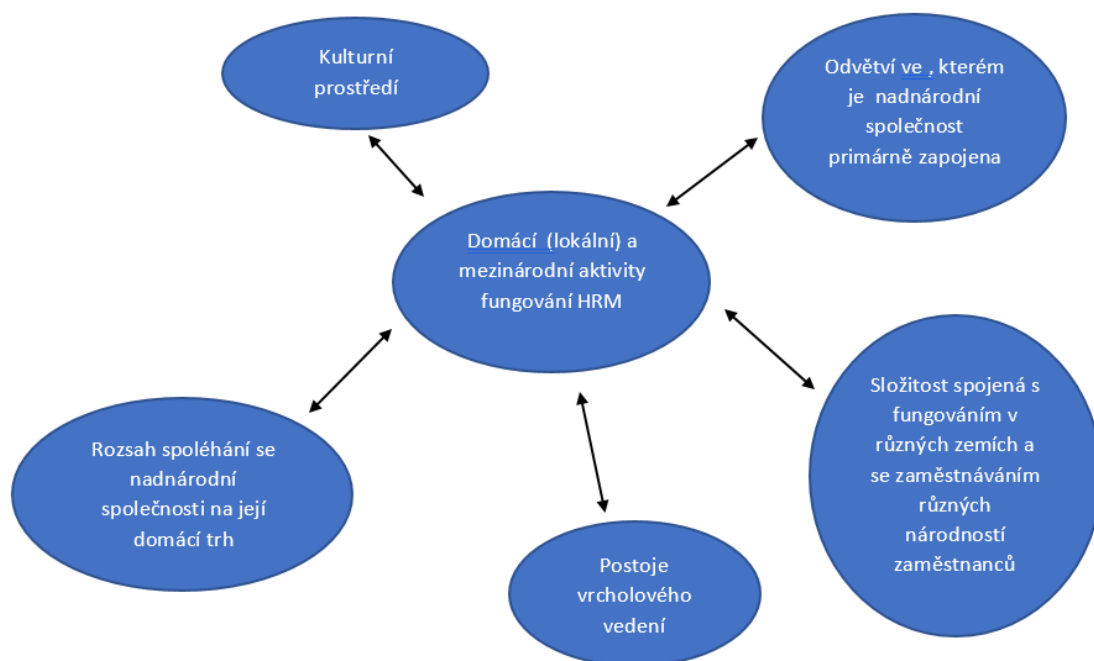
- Rozsah spoléhání se nadnárodní společnosti na její domácí trh

Faktor, který ovlivňuje chování nadnárodních společností a výsledné praktiky v řízení lidských zdrojů je míra spoléhání se nadnárodní společnosti na její tuzemský trh v domovské zemi. (Dowling, Festing a Engle, 2017)

- Postoje vrcholového vedení

Konečná proměnná jsou postoje vrcholového vedení k mezinárodním operacím. Je pravděpodobné, že pokud vrcholové vedení nemá silnou mezinárodní orientaci, tak se vedení bude soustředit spíše na domácí problémy. (Dowling, Festing a Engle, 2017)

Těchto pět proměnných představuje model, který vysvětluje faktory, které ovlivňují lokální a mezinárodní řízení lidských zdrojů. (Dowling, Festing a Engle, 2017)



Obrázek 1 : Faktory ovlivňující lokální a mezinárodní aktivity fungování řízení lidských zdrojů - vlastní úprava (DOWLING, FESTING, ENGLE, 2017)

2 Mezinárodní řízení lidských zdrojů

Druhá kapitola se zabývá řízením lidských zdrojů v mezinárodní oblasti. Zaměřuje se na samotnou definici mezinárodního řízení lidských zdrojů a internacionalizace. Dále rozebírá strategie, kterou jsou praktikovány v mezinárodním řízení lidských zdrojů. Poslední část kapitoly se zaměřuje na zajišťování mezinárodních lidských zdrojů, i s analytickým rozborem zaměřeným na příslušníky z třetích zemí v Evropské unii a v České republice.

2.1 Definice mezinárodního řízení lidských zdrojů a internacionalizace

Mezinárodní řízení lidských zdrojů se týká postupů řízení lidských zdrojů v nadnárodních společnostech. Hlavní rozdíl mezi národním a globálním řízením lidských zdrojů spočívá ve větší komplexnosti a je potřeba vnímat odlišné kultury a zároveň i odlišné podnikatelské prostředí. Proto se zde uplatňují odlišné přístupy ke strategii mezinárodního řízení lidských zdrojů. V mezinárodním řízení lidských zdrojů je důležité brát v potaz také standardizaci a konvergenci, které vyjadřují do jaké míry dceřiné společnosti přebírají postupy řízení lidských zdrojů mateřské společnosti. Dále se musí brát v potaz lokalizace nebo divergence, která vyjadřuje do jaké míry dceřiné společnosti uplatňují své postupy řízení lidských zdrojů a chovají se jako lokální společnosti. (Armstrong, 2015)

Internationalizace je proces mezinárodní ekonomické integrace na světových trzích. Internationalizace přináší pro společnost nové rozmanité výhody mezi které patří realizace úspor z rozsahu, diverzifikace rizika nebo snížení nákladů. (Armstrong, 2015)

Dle Zapletalové (2012) je internacionalizace neboli geografické rozšíření v systémovém kontextu chápána jako komulativní proces, který se skládá ze vztahů stanovení, udržení a rozvíjení za účelem dosažení cílů podniku.

Internationalizace se šíří čím dál tím rychleji. Proto se o ní někdy hovoří jako o globalizaci: neúprosná integrace trhů, národních států i technologií a to do míry, která umožňuje jednotlivcům, společnostem a národním státům dosáhnout po celém světě dále, rychleji, hlouběji a levněji než kdykoli předtím a naopak i svým způsobem to umožňuje

světu zasáhnout na jednotlivce, korporace i národní státy. (Tarique, Briscoe a Schuler, 2015)

I když Tarique, Briscoe a Schuler (2015) tvrdí, že o internacionalizaci se někdy hovoří jako o globalizaci, tak tyto dva pojmy se liší.

Globalizace je celý komplex procesů v různých oblastech, které se mohou někdy překrývat a navazovat na sebe. Globalizace je hlavně spontánní a nijak neřízený proces. (Smolík, 2014)

Dle Armstronga (2015) globalizace po firmách a organizacích vyžaduje, aby po celém světě přesouvaly lidi, nápady, výrobky i informace, a aby tím uspokojovaly lokální potřeby. Zároveň se organizace musí vědět mnohem více o mezinárodních zákaznících, obchodech a také konkurenci.

Kvůli globalizaci musí organizace zlepšovat svou schopnost učit se, spolupracovat a také zvládat diverzitu a komplexnost. (Armstrong, 2015)

„Internacionalizace je proces mezinárodní ekonomické integrace na světových trzích.“
(Armstrong, 2015, str.2352)

Kvůli internacionalizaci získávají organizace rozmanité výhody, mezi které patří realizace úspor z rozsahu, vzdělávání se z mezinárodních trhů, využívání vzájemných vztahů mezi podnikatelskými segmenty a geografickými oblastmi nebo snižování nákladů. (Armstrong, 2015)

Dle Dowlinga, Festinga a Engla (2017) se mezinárodní řízení lidských zdrojů dělí na tři přístupy, jak je možné ho vnímat. První přístup se zaměřuje na mezikulturní management, což znamená zkoumaná lidského chování v organizacích s mezinárodní perspektivou. Druhý přístup porovnává industriální vztah k teorii o řízení lidských zdrojů a zároveň se snaží porovnat a analyzovat tento vztah v odlišných a různých zemích. Třetí přístup se zaměřuje na aspekty řízení lidských zdrojů v nadnárodních společnostech. Nejčastěji je mezinárodní řízení lidských zdrojů chápáno právě pod tímto třetím přístupem. Tyto přístupy se nevyhnutelně překrývají. Je zřejmé, že mezikulturní otázky řízení jsou důležité při řešení kulturních aspektů v zahraničí.

Činnosti v řízení lidských zdrojů se samozřejmě změní, když dojde k internacionalizaci. Mezinárodní řízení lidských zdrojů se představuje ve třech rozměrech. (Dowling, Festing a Engle, 2017)

1. Činnosti v oblasti lidských zdrojů při zprostředkování, alokaci a využití
 - Plánování lidských zdrojů
 - Personální obsazení (nábor, výběr, umístění)
 - Řízení výkonu.
 - Školení a rozvoj
 - Kompenzace (odměna) a výhody
 - Průmyslové vztahy
2. Kategorie zapojené do mezinárodních aktivit řízení lidských zdrojů:
 - hostitelská země, kde se může nacházet dceřiná společnost
 - mateřská země, kde má firma sídlo
 - „jiné“ země, které mohou být zdrojem práce, financí a dalších vstupů
3. Tři kategorie zaměstnanců mezinárodní firmy:
 - státní příslušníci hostitelské země
 - státní příslušníci mateřské země
 - státní příslušníci třetích zemí

Jedním zjevným rozdílem mezi domácím a mezinárodním řízením lidských zdrojů je, že zaměstnanci jsou přesunováni napříč národní hranicí do různých pozic v rámci zahraničních operací mezinárodní firmy – tyto zaměstnanci se nazývají expatrianti.

Inpatrianti jsou naopak dceřiné společnosti přesunuty do mateřské země organizace.

Státní příslušníci třetích zemí nepochází ani ze země dceřiné společnosti, ani ze země mateřské společnosti. (Dowling, Festing a Engle, 2017)

Expatrianti neboli PCN (parent country nationals) jsou příslušníci národnosti země původu společnosti.

Příslušníci národnosti hostitelské země neboli HCN (host country nationals).

Příslušníci třetích národností neboli TCN (third country nationals). Nepochází ani ze země původů ani ze země hostitelské. (Štrach, 2009)

2.2 Strategie mezinárodního řízení lidských zdrojů

V multinacionální organizaci je přístup k řízení lidských zdrojů ovlivněn multikulturním prostředím, jelikož jsou zde zaměstnání lidé z odlišných národních kultur. Kvůli tomu musí multinacionální organizace uplatňovat odlišné strategie lidských zdrojů, které se zabývají zásady a postupy v řízení a vedení lidí, kteří pracují v zahraničí. Tyto strategie také vedou k naplnění odlišných konkurenčních strategií multinacionálních organizací. Základním předpokladem pro úspěch organizace na globálním trhu je dosažení souladu mezi konkurenční strategií, strategií lidských zdrojů, postupy v řízení lidských zdrojů a okolím organizace (politickým, ekonomickým, právním, technologickým a dalším). Tento úspěch značí dosažení dlouhodobé prosperity a trvalé konkurenceschopnosti v podmínkách globální konkurence. (Šikýř, 2014)

Konvergence a divergence je velice důležitá v mezinárodním řízení lidských zdrojů. Konvergence značí do jaké míry mateřská společnost uplatňuje své postupy řízení lidských zdrojů po celém světě v dceřiných společnostech.

Divergence naopak značí do jaké míry mateřská společnost umožňuje zahraničním dceřiným společnostem uplatňovat své vlastní postupy řízení lidských zdrojů, nebo je upravit v souladu lokálních požadavků. (Armstrong, 2015)

Míru konvergence nebo divergence ovlivňuje orientace mezinárodních společností. Jsou čtyři typy orientace mezinárodní společnosti a kvůli odlišné orientaci jsou i následné odlišné přístupy k výběru pracovníka (Armstrong, 2015)

Jsou tyto čtyři typy orientace mezinárodní společnosti

- **Etnocentrická orientace** – Dceřiná společnost má nízkou míru autonomie. A zásadní rozhodnutí má na starost ústřední mateřská společnost. V této orientaci bude nejspíše dceřiná společnost řízena pracovníky z mateřské společnosti, tzv. expatrianty. Tato orientace se uplatňuje hlavně v počáteční fázi vývoje mezinárodní společnosti.

- **Polycentrická orientace** – Mateřská společnost vnímá dceřinou společnost jako nezávislý subjekt, tudíž má dceřiná společnost vysokou míru autonomie. Takže ve společnosti jsou hlavně lokální pracovníci, což ve firmě udržuje určitou jistou kontinuitu – jelikož expatrianti přicházejí a odcházejí (většinou se využívají jen pro řešení určitých problémů). Tato orientace se uplatňuje s rostoucí důvěrou k dceřiné společnosti a je převážně zaměřená na rozvoj manažerů, kdy se lidé z hostitelské země povyšují do vyšších funkcí v jejich dceřiné společnosti.
- **Regiocentrická orientace** – V tomto případě jsou dceřiné společnosti propojené a řízené hromadně regionálním centrem. Využívá se zde polycentrická nebo geocentrická orientace.
- **Geocentrická orientace** – Mateřská společnost a její dceřiné společnosti jsou celosvětově vzájemně propojeny. Cílem je vytvořit mezinárodní pracovní sílu, která může být nasazena do kterékoliv dceřiné společnosti po celém světě. Tato orientace je hlavně založená na rozvíjení těch nejlepších lidí v určité funkce, bez ohledu na jejich národnost

Mezinárodní řízení lidských zdrojů musí probíhat strategicky s cílem naplnění mezinárodních konkurenčních strategií. Strategie mezinárodního řízení lidských zdrojů jsou ovlivňovány konkurenční strategií, která je v nadnárodní organizaci. (Armstrong, 2015)

Konkurenční strategie v nadnárodních organizacích se dělí na:

- **multinacionální** – budování silné lokální přítomnosti a reagování na lokální potřeby
- **globální** – dosažení nákladové výhody s aktivitou v celosvětovém měřítku
- **internacionální** – využívání znalostí a schopností mateřské společnosti v rámci celosvětového rozšiřování , například firma Procter & Gamble
- **transnacionální** – vytvoření nového modelu organizace s rozvojem globální konkurenceschopnosti, například firma Unilever

Strategie mezinárodního řízení lidských zdrojů je součástí mezinárodního řízení lidských zdrojů (IHRM), a zaměřuje se na vytváření a zásad IHRM a na postupy, které pomáhají dosáhnout mezinárodní vize a cílů nadnárodní společnosti, tj. jejích mezinárodních strategie. Ideálně by se firma měla aktivně angažovat ve strategickém plánování a řízení. Firma by měla pravidelně provádět environmentální analýza (vnější hrozeb a příležitostí i silné a slabé stránky organizace) a z této analýzy vyvinout své globální strategie, které pak jsou uskutečňovány pro globální úspěch. Strategické řízení obecně představuje řadu konkurenčních tahů a obchodní přístupů, které manažeři používají při řízení společnosti a které jsou odvozeny z vize a cíle firmy. Strategií společnosti je tedy „plán“ pro umístění firmy na vybranou tržní oblast, pro investování peněz a lidí při rozvoji konkrétních obchodních schopností, které vedou k udržitelnému rozvoji konkurenční výhody, uspokojení zákazníků, a tedy k dosažení vynikajícího výkonu v podnikání. (Tarique, Briscoe a Schuler, 2015)

Tyto strategie se vyvíjí dvěma způsoby:

- Proaktivně - výhledový plán řešení očekávaných tržních sil
- Reaktivně - reakce na to, co zrovna firma zažívá na trhu

V praxi se ve většině firem se vyvíjejí strategie pomocí kombinace těchto způsobů. (Tarique, Briscoe a Schuler, 2015)

3 Internacionalizace lidských zdrojů ve vybrané firmě

Třetí kapitola se zabývá praktickou částí bakalářské práce. Kapitola představuje vybranou společnost, ve které probíhal praktický výzkum. V této kapitole se dále představuje proces nábory zahraničních zaměstnanců ve společnosti z pohledu personálního oddělení, na který pak navazuje praktický výzkum.

Kapitola představuje průzkum spokojenosti mezinárodních zaměstnanců z třetích zemí, kteří byli najati a pracují v této lokální vybrané společnosti, tudíž prošli internacionalizací lidských zdrojů. Průzkum se bude zaměřovat hlavně na nábor a adaptaci ve firmě. V těchto vybraných částech se dají dobře pozorovat prvky internacionalizace.

3.1 Představení vybrané společnosti

Společnost Bombardier Transportation Czech Republic a.s. se sídlem v České Lípě je součástí konsolidačního celku společnosti Bombardier Inc. . Mateřskou společností společnosti je Bombardier Transportation (Bahntechnologie) Holding Berlín v Německu, který vlastnil 98% podíl na základním kapitálu společnosti. Mateřskou společností skupiny je Bombardier Inc. se sídlem ve West Montrealu v Kanadě.

Historie společnosti Bombardier Inc. sahá až do roku 1937. Ale až v roce 1970 vstoupila společnost Bombardier do železniční dopravy. V roce 2001 se stala společnost Bombardier Transportation celosvětovým lídrem v odvětví železničních zařízení. V roce 2002 společnost Bombardier přemístila své mateřské sídlo z Montrealu do Berlína. Tento krok posílil schopnost společnosti obsloužit Evropu, která je největším železničním trhem na světě.

Bombardier Inc. má své pobočky (závody) po celém světě – Česká republika, Kanada, Mexiko, Německo, Polsko, Čína, Indie nebo Thajsko.

V České republice je jediné kmenové zázemí, jediný výrobní závod právě v České Lípě, který byl zapsán do obchodního rejstříku 1. leden 1994.

Hlavní činnost této společnosti je výroba, montáž, opravy a rekonstrukce kolejových vozidel, jednoúčelových a speciálních kolejových zařízení. Výrobní program společnosti v roce 2019 se výhradně soustředil na realizaci zakázek pro ostatní závody skupiny

Bombardier Transportation. V roce 2019 měla firma pouze dva zákazníky, jednalo se o dva partnerské závody a to německý Hennigsdorf a Crespin ve Francii. Společnost pracuje na pěti různých projektech.

Bombardier Transportion Czech Republic a.s. k 31.12.2019 měl 964 kmenových zaměstnanců a 456 externích zaměstnanců.

Hospodaření společnosti v roce 2019 skončilo ziskem (po zdanění) 196 176 tisíc Kč. Celkové tržby za prodej vlastních výrobků a společnosti v roce 2019 činily 3 516 828 tisíc Kč. Provozní hospodářský výsledek společnosti činil zisk 107 471 tisíc Kč a finanční výsledek činil zisk 88 683 tisíc Kč.

V roce 2019 výsledek hospodaření před zdaněním činil zisk ve výši 196 154 tisíc Kč.

V únoru roku 2020 společnost Bombardier Inc. oznámila prodej společnosti Bombardier Transportation společnosti Alstom. (oficiální stránky firmy Bombardier, Výroční zpráva firmy)

3.2 Proces nábory zahraničních pracovníků

Proces nábory začíná interním schvalovacím procesem a rozhodnutím managementu o rozhodnutí zahraničního nábory. Zahraniční nábory se využívá hlavně, kvůli nižším nákladům. Po schválení se vybírají vhodní partneři pro zahraniční nábory. Tito partneři jsou agentury (dále označovány jako dodavatel) , které sídlí ve vybrané zemi pro zahraniční nábory. Tyto dodavatelé se dají považovat za formu outsourcingu. Firma zahraniční nábory realizuje například v těchto zemích: Indie, Filipíny, Polsko, Ukrajina.

Následně se musí provést vystavení hlášenky volné pozice na Úřadu práce v České republice, vybraná pracovní pozice musí být dle zákona registrována v českém systému určeném pro cizince.

Když je pracovní pozice správně registrována. Dále proces nábory pokračuje výběrovým řízením. K výběrovému řízení je potřeba získání kopie pasů a také kopie dokladů o vzdělání od uchazečů. Tyto potřebné kopie zajišťuje partner zahraničního nábory. Následuje vyhodnocení výběrového řízení na základě dokumentů a poté se zasílá nabídka kandidátům. Též se zasílají informace o akceptacích nabídky kandidátem. Na závěr se zpracovávají akceptované nabídky. K uzavření výběrového řízení dojde ve chvíli, kdy kandidát akceptuje nabídku.

Po akceptování nabídky kandidátem se musí zajistit termín pro žádost o zaměstnanecké karty. Pro každou zemi (země původu kandidáta) existují lehce odlišná pravidla tzv. režimy pro získání termínu pro žádost. Ve firmě se využívají dva typy režimu.

První režim je známý pod názvem „VISA PROCES NO REGIME“. Začíná se posláním žádosti o termín schůzky na Ambasádě pro zaměstnanecké karty. V této části není potřeba podepsaná smlouva ze strany kandidáta, stačí podepsání ze strany firmy. Následuje příprava a zaslání Smlouvy o budoucí smlouvě. Musí být zajištěn podpis smlouvy a zaslání zpět k dodavateli. Když už je smlouva podepsána, následuje objednání termíny pro podání Zaměstnanecké karty, k objednavce se přikládá podepsaná smlouva a kopie pasu kandidáta a také osobní a kontaktní údaje kandidáta. Následuje získání informací o termínu pro žádost o zaměstnaneckou kartu a získání data termínu na Ambasádě. Následně se musí provést potvrzení termínu kandidátům. Na závěr se podají informace o termínech Ambasádě.

Druhý režim se nazývá „VISA PROCES REGIME“. Zde se musí začít registrací do tohoto režimu. Je nutná příprava dokumentů pro režim pro Finanční úřad a také Českou správu sociálního zabezpečení. Následuje příprava dokumentů pro žádost o doporučení k zařazení. Poslední část z přípravy dokumentů je dodání čestných prohlášení kandidátů. Když jsou zajištěny všechny dokumenty následuje příprava už samostatné žádosti o zařazení do režimu, k níž se přikládá kompletní balíček dokumentů. Když žádost a všechny dokumenty jsou úspěšně podepsané a vyřízené, tak dochází k registraci do režimu. Dále se provádí potvrzení registrace, takže garant (osoba, které se předává žádost o doporučení k zařazení) informuje státní administrativu o zařazení do režimu. Na základě této registrace Ambasáda určuje termíny schůzek pro kandidáty pro zaměstnanecké karty. V případě schválení karty (která je v České republice) Ambasáda automaticky vydává vízum na šest měsíců. V této době je nutné dokončit proces zaměstnaneckých karet. Následuje získání informací o termínu pro žádost o zaměstnaneckou kartu a získání data termínu na Ambasádě. Následně se musí provést potvrzení termínu kandidátům. Tím je termín pro žádost o zaměstnaneckou kartu získán.

Po získání termínu přichází na řadu povolení k zaměstnání. Prvním krokem je příprava smlouvy pro pracovní povolení, je potřeba nejdříve zajistit podpis dokumentů ze strany kandidáta a poté samozřejmě i ze strany firmy. Následně proběhne kompletace dokumentů pro Pracovní povolení a podání žádosti Úřadu práce k povolení zaměstnání. Po schválení

se musí vyzvednout povolení k zaměstnání z Úřadu práce. Schválené dokumenty se zasílají kandidátům a slouží k jednání na Ambasádě.

Mezinárodní kandidát také potřebuje potvrzení o ubytování v České republice. Firma musí nalézt vhodné ubytování, následně zaslat ubytovací adresu. Je nutné připravit potvrzení o zajištění ubytování a zajistit úředně ověřené podpisy na tomto potvrzení. Potvrzení se zasílají kandidátům a slouží k jednání na Ambasádě.

Proces se opět vrací k zaměstnaneckým kartám. Na řadě je příprava dokumentů pro zaměstnanecké karty. Tyto dokumenty jsou Smlouva o smlouvě budoucí, Potvrzení o zajištění ubytování a Plná moc na zástupce v České republice. Je potřeba zajištění podpisu dokumentů ze strany firmy a zaslání dokumentů kandidátům k jednání na Ambasádě. Následuje zajištění podpisů na dokumentech ze strany kandidátů. Poté dochází ke kompletaci balíčků pro podání žádosti o zaměstnaneckou kartu. Ambasáda provede schválení žádosti o zaměstnaneckou kartu. Následuje ze strany Ambasády výzva k převzetí víza k příjezdu do České republiky a také k převzetí zaměstnanecké karty na území České republiky. Kandidát provede předání informací ohledně termínu o převzetí víza dodavateli. A dodavatel zajistí sjednání pojištění. Následuje převzetí víza kandidátem. Tímto už může dodavatel firmě podat potvrzení o připravenosti kandidátů k odjezdu.

Existuje i možnost využít takzvané „Schengen víza“, které se dá využít na kandidáty ze zemí Schengenu. Opět se nejdříve začíná kompletací všech potřebných dokumentů pro podání žádosti. Po kompletaci dokumentů následuje podání žádosti pro Schengen víza, při podávání žádosti je nutné odevzdat pas na dobu schválení a kvůli tomu není možné žádat o zaměstnaneckou kartu. Z toho důvodu se musí vhodně určit v jakém pořadí žádat o vízum a zaměstnaneckou kartu. Ambasáda provede schválení žádosti o vízum a vyzve kandidáta k jeho převzetí. Kandidát předám informace o termínu převzetí víza dodavateli. Po převzetí víza kandidátem, předá dodavatel potvrzení připravenosti kandidáta k odjezdu firmě.

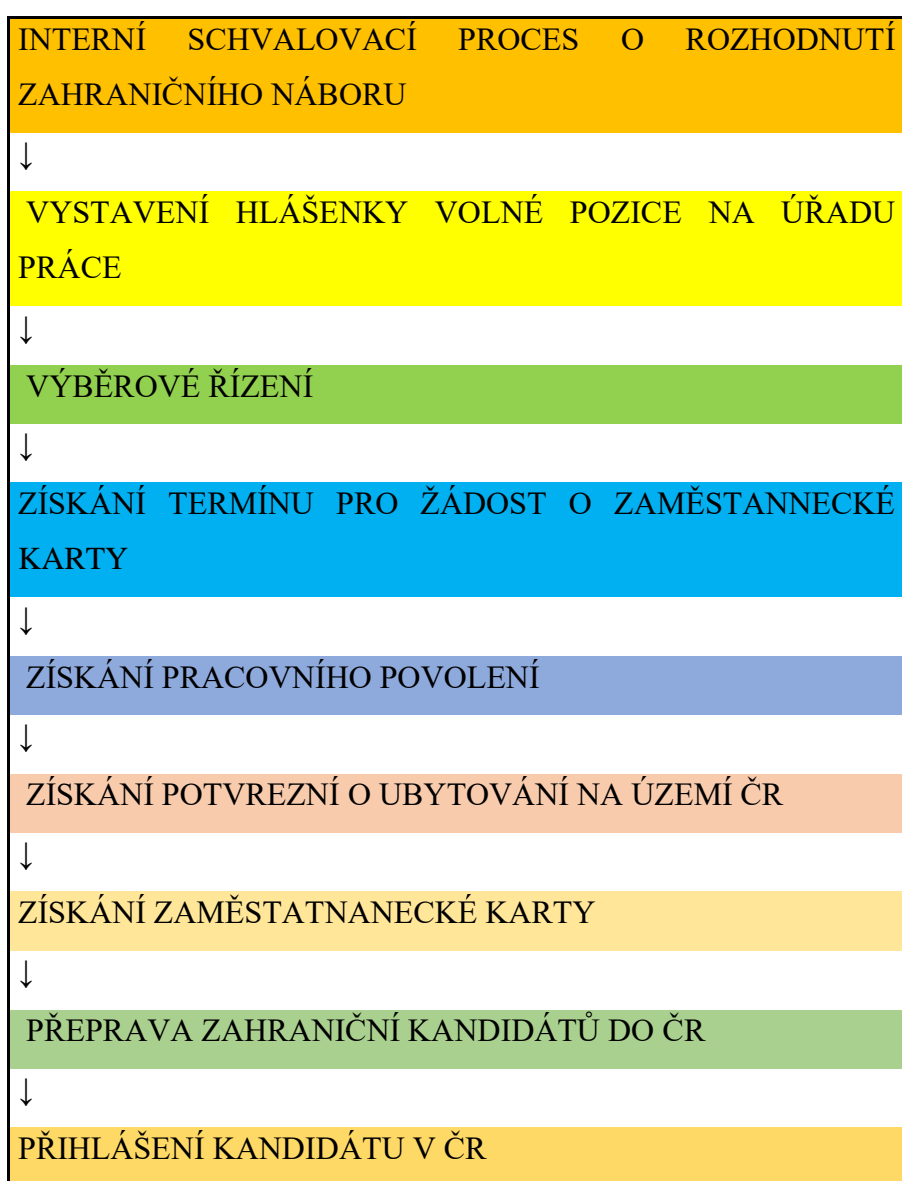
Když už má firma potvrzení o připravenosti kandidáta k odjezdu, nastává přeprava kandidátů do České republiky. Za pomoci partnerů dochází k zajištění dopravy ze země původu do lokality ubytování.

Po příjezdu kandidátů do České republiky, dochází k jejich přihlášení. Přihlášení kandidátů se Schengen vízem dochází návštěvou na Cizinecké policii případně zasláním formuláře.

Přihlášení kandidátů ze třetích zemí se sjednává návštěvou Odboru azylové a migrační politiky (OAMP), kde kandidátům jsou sejmuty biometrické údaje. Kandidátům se následně vytvoří biometrická zaměstnanecká karta.

V rámci současné situace s COVID pandemií se musí samozřejmě zajistit i požadavky z pohledu opatření. Také následkem pandemie je celý proces nábory časově zdlouhavější. Když už je kandidát v České republice, tak se s ním jedná stejně jako s lokálním kandidátem.

Musí například proběhnout vstupní lékařská prohlídka, dle pracovní pozice kandidáta. (interní informace)



Obrázek 2 : Graficky znázorněný proces nábory zahraničních zaměstnanců (vlastní zpracování)

3.3 Metodika práce

Cílem analýzy je zhodnotit spokojenost mezinárodních zaměstnanců s procesem nábora a procesem adaptace v české lokální firmě a po zhodnocení následně doporučit vylepšení tohoto procesu.

Pro analýzu byl zvolen nástroj v podobě dotazníku. Výzkumnou skupinou analýzy byla zvolena skupina zaměstnanců původem z Indie a z Filipín. Tato skupina byla zvolena z důvodu velké kulturní odlišnosti Indie a Filipín od České republiky

Analýza se zabývá náborem zaměstnanců a adaptací zaměstnanců. Adaptací zahraničních zaměstnanců je myšlena adaptace ve firmě Bombardier Transportation Czech Republic a.s. , nikoliv adaptací zaměstnanců ve České republice.

Dotazník byl předán výzkumné skupině přes online platformu Survio.com. Platforma Survio.com vytváří grafy dle odpovědí respondentů, tyto grafy byly v bakalářské práci využity. Dotazník byl předán v anglickém jazyce, kvůli lepší srozumitelnosti pro výzkumnou skupinu. Dotazník obsahuje 25 otázek zaměřených na nábor a adaptaci ve firmě. Většina otázek je uzavřená s možností výběru odpovědi, tudíž vyplnění dotazníku zabere necelých 10 minut. Dotazník je zcela anonymní, aby respondenti ohledně odpovědí byli co nejvíce upřímní.

Dotazník byl celou dobu konzultován s vedoucí personálního oddělení společnosti Bombardier Transportation Czech Republic a.s., která sama přišla s návrhy a nápady témat a otázek, na které by chtěla znát odpovědi z pohledu zahraničních zaměstnanců.

Dotazník také obsahoval průvodní dopis, ve kterém jsem se představila. Následně jsem vysvětlila, za jakým účelem tento dotazník vznikl a také jak s jeho výsledky budu nakládat. Průvodní dopis je vložen ve příloze.

Dotazníkové otázky:

1. Věk
2. Země původu: Indie, Filipíny, Jiné
3. Jak dlouho trval celý proces - od nabídky práce do Bombardier Transportation až po nástup do firmy? (Uveďte v měsících)
4. Obdrželi jste informace a vysvětlení o firmě a o zemi od firmy Bombardier Transportation před odletem ?
5. Obdrželi jste informace a vysvětlení ohledně pracovních podmínek?
6. Získali jste potřebné informace a vysvětlení ohledně vaší pracovní pozice a náplně práce?
7. Byli jste spokojeni s informacemi a vysvětlením ohledně vaší pracovní pozice a náplně práce?
8. Účastnili jste se nějakého začátečnického jazykového kurzu českého jazyka?
9. Kdyby Vám byl jazykový kurz nabídnut, chtěli byste se ho účastnit? – jen pokud v otázce 8. vybrali odpověď NE
10. Měli jste pomoc z firmy, ohledně praktických otázek ohledně života v hostitelské zemi?
11. Přišla vám pomoc ohledně oficiální administrativy dostatečná – zařizování na cizinecké policii?
12. Přišla vám pomoc ohledně oficiální administrativy dostatečná – zařizování doktorů?
13. Byli jste seznámeni se základní orientaci ve městě a s kulturou země?
14. Byli jste spokojeni s prohlídkou města a s integračním školením?
15. Máte nápady, jak vylepšit proces náboru?
16. Dostalo se vám podpory od školitelů ve „Škole“?
17. Vyhovoval Vám přístup lidí, kteří Vás zaučovali? (v době zaučování)
18. Pokud jste nebyli spokojeni s metodou výuky, co vám vadilo?
19. Uvítali byste větší míru proškolení k vaší pracovní pozici?
20. Školíte Vy sami někoho (jiného začínajícího zaměstnance)?
21. Máte tlumočnicka k dispozici, když ho potřebujete?
22. Plánuje prodloužení pracovní spolupráce s firmou Bombardier Transportation Czech Republic?
23. Plánujete příjezd své rodiny do České republiky?

24. Jste v kontaktu i s jinými
zahraničními zaměstnanci ve firmě?

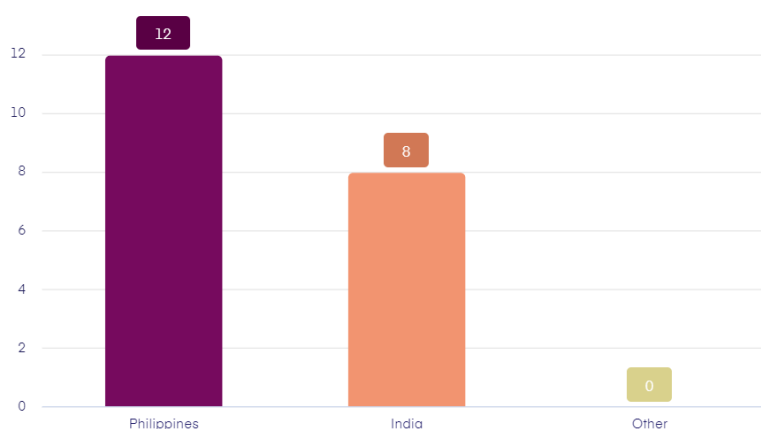
25. Stravujete se v závodní jídelně?

4. Analýza a zhodnocení analýzy

Výzkumnou skupinou analýzy byla zvolena skupina zaměstnanců původem z Indie a z Filipín. Firma má celkem 40 zaměstnanců původem z Indie a 40 zaměstnanců původem z Filipín.

Na můj výzkumný dotazník odpovědělo celkem 20 respondentů, 12 respondentů původem z Filipín a 8 respondentů původem z Indie.

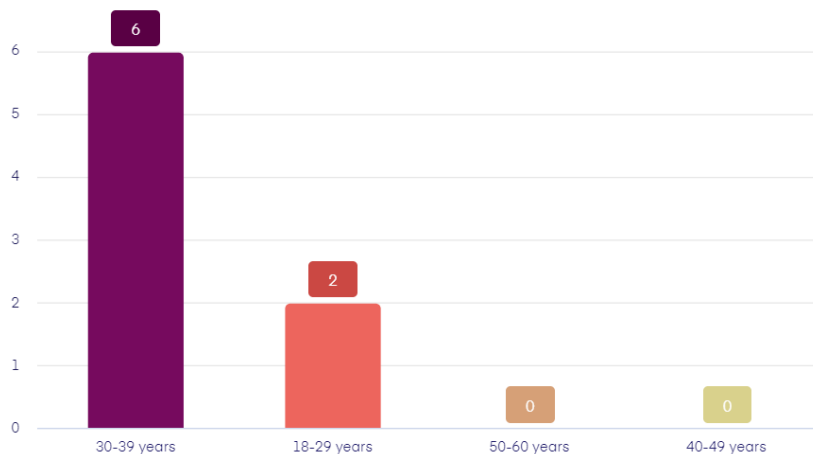
Celková návratnost odpovědí tvoří tedy 50,0%. Když se bude zkoumat návratnost dle zemí původu, tak u respondentů z Filipín je 30,0% návratnost a u respondentů z Indie je 20,0% návratnost.



Obrázek 3 : Země původu respondentů (Grafické zpracování Survio.com, 2021)

Analýza se bude rozebírat jak z pohledu respondentů původem z Indie, tak i respondentů původem z Filipín.

Nejdříve analýza z pohledu respondentů původem z Indie, jichž se tedy účastnilo osm. Většina z nich bylo ve věku 30 až 39 let. Druhá zastoupená věková kategorie byla 18 až 29 let.



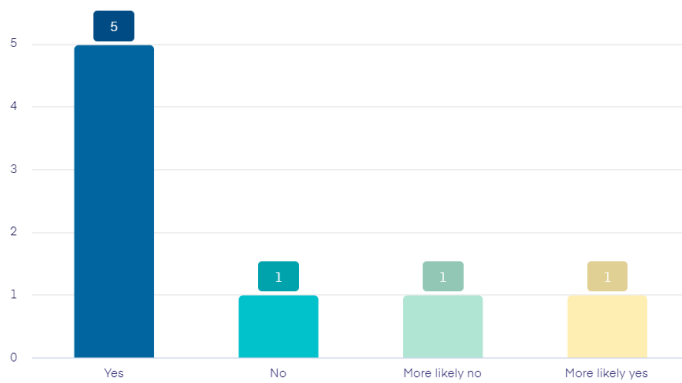
Obrázek 4 : Věk respondentů původem z Indie (Grafické zpracování Survio.com, 2021)

Další zkoumaná otázka byla, jak dlouho trvá celý proces nábory zahraničního zaměstnance, bráno od samotné pracovní nabídky až po přímý nástup ve firmě. Nejčastěji se zde objevoval úsek dvou let. Nejkratší byl pak úsek rok a půl, a naopak nejdelší úsek byl dva a půl roku.

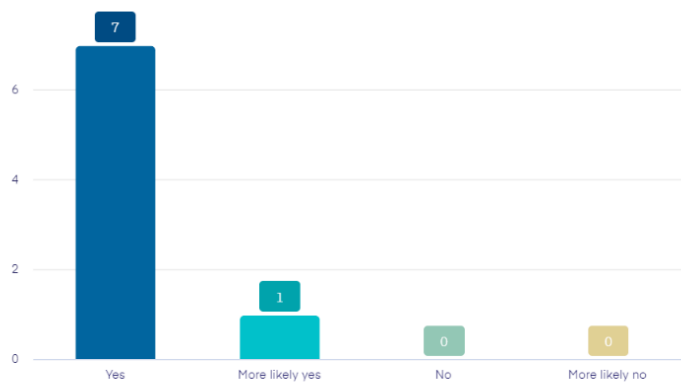
Následující čtyři dotazníkové otázky (obrázek 5, 6, 7 a 8) se zaměřují na informace, které firma poskytuje zahraničním kandidátům. Jedná se o informace jak o samotné firmě, tak o České republice, tak i o pracovních pozicích, které firma nabízí a informace o náplně práce.

Tyto zmíněné informace, poskytují přímo personalisté ze společnosti, kteří osobně na začátku celého náborového procesu navštíví danou zahraniční zemi, kde prezentují společnost a seznamují se s kandidáty.

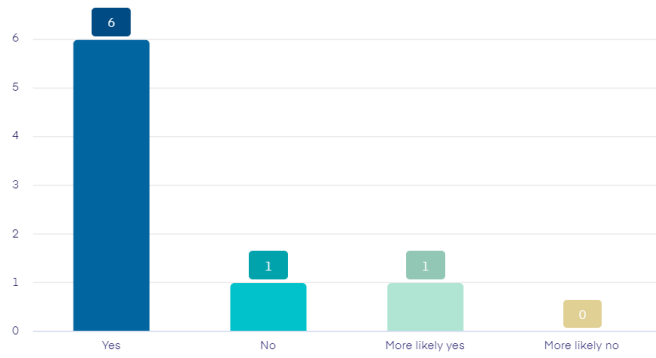
Z grafů je patrné, že zahraniční kandidáti dostali potřebné základní informace a vysvětlení. Kandidáty také byli s těmito informacemi spokojeni.



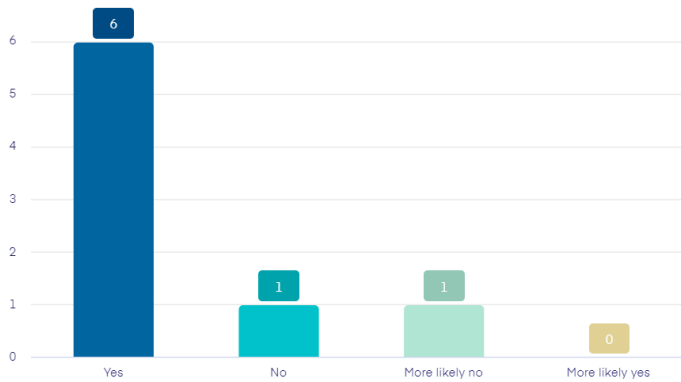
Obrázek 5: Informace o České republice a o společnosti (Grafické zpracování Survio.com, 2021)



Obrázek 6: Informace a vysvětlení pracovních podmínek (Grafické zpracování Survio.com, 2021)

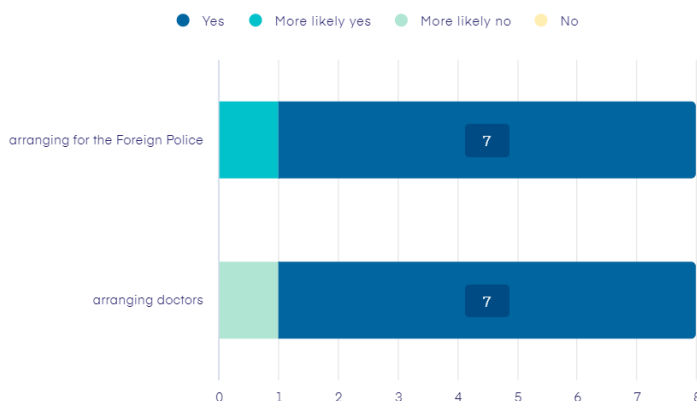


Obrázek 7: Důležité informace o pracovní pozici a náplně pozice (Grafické zpracování Survio.com, 2021)

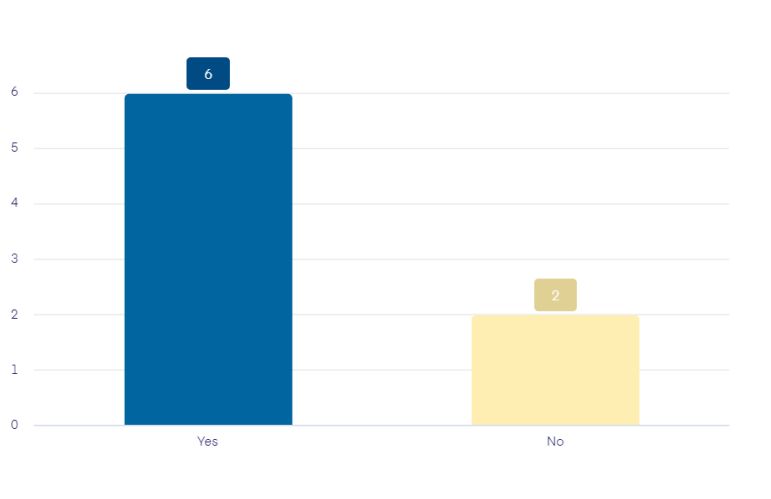


Obrázek 8 : Spokojenost s informacemi o pracovní pozici (Grafické zpracování Survio.com, 2021)

Personální oddělení napomáhá i s adaptací zahraničních zaměstnanců s zařizováním základních administrativních úkolů, což jsou v tomto případě návštěva Cizinecké policie ČR a návštěva lékaře. Z toho důvodu se v analýze zjišťuje zpětná vazba od zaměstnanců, zda jsou s touto pomocí spokojeni a zda jim vyhovuje. Dle odpovědí je 87,5% respondentů spokojeno s nabízenou pomocí.

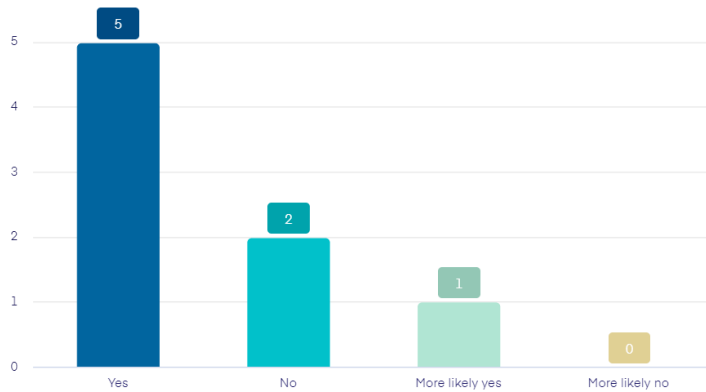


Obrázek 9 :Spokojenost se základní oficiální administrativou (Grafické zpracování Survio.com, 2021)



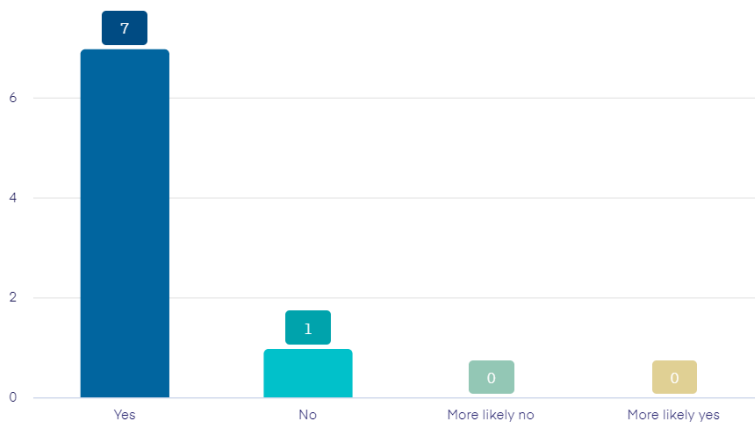
Obrázek 10: Orientace ve městě (Grafické zpracování Survio.com, 2021)

Prohlídka a poznání města je jasnou součástí a také zpříjemněním adaptace zaměstnance. Při prohlídce jsou představeny základní služby jako obchody se zbožím každodenní potřeby, nemocnice a doktoři, banka. Zároveň byly představeny i zajímavosti, které se ve městě dají najít. V době pandemie COVID-19 byla prohlídka nahrazena papírovým tištěným průvodcem s mapami a fotografiemi.

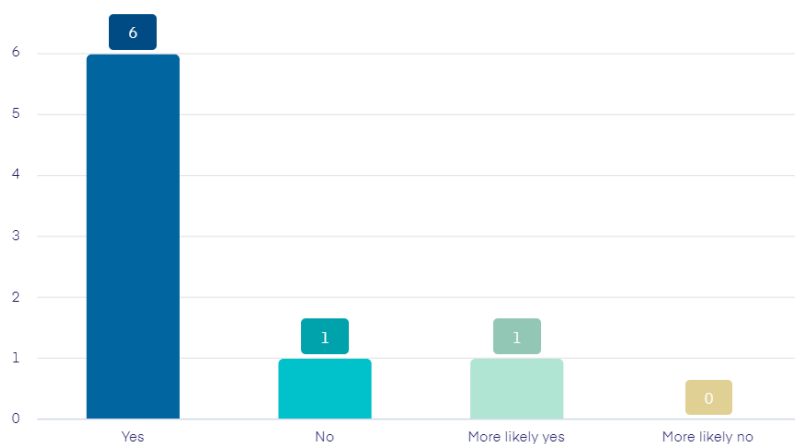


Obrázek 11: Prohlídka města (Grafické zpracování Survio.com, 2021)

I v době zácviku, v takzvané „Škole“ jde z grafů vyčíst spokojenost zaměstnanců. Problém, na který bylo upozorňováno, byla komunikace a nedorozumění, ke kterému docházelo kvůli neznalosti jazyka. Také zde byla zmíněna nevyhovující přísnost školitelů, která je ovšem pochopitelná, jelikož se jedná o práci, která musí být detailně na milimetry přesná a kvalitně provedená.

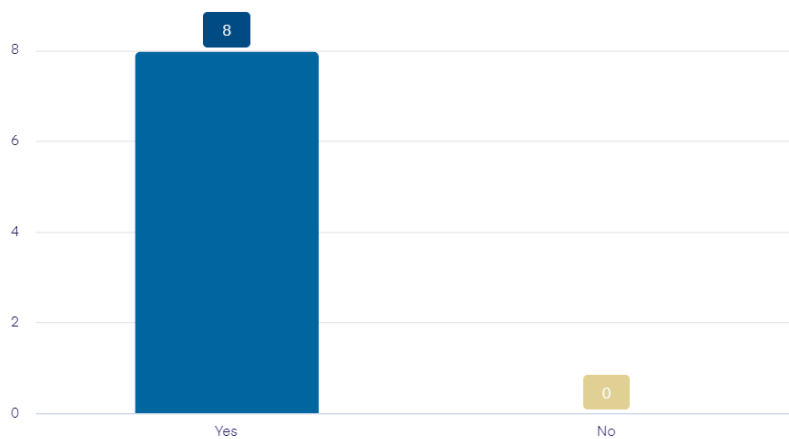


Obrázek 12 : Podpora školitelů (Grafické zpracování Survio.com, 2021)



Obrázek 13 : Přístup školitelů (Grafické zpracování Survio.com, 2021)

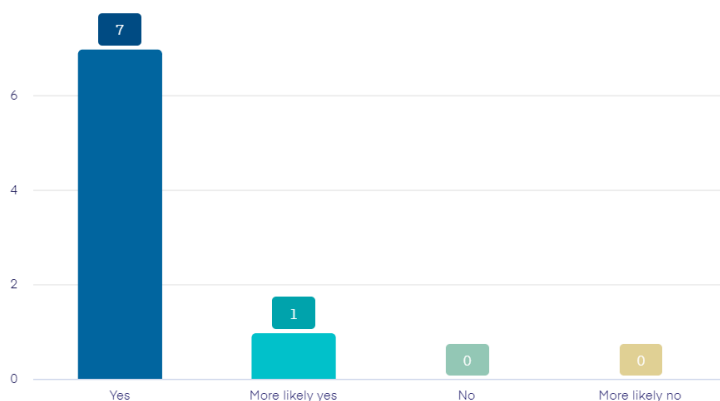
Jedním ze způsobu, jak zabránit jazykové bariéře při zaučování, je možnost že školitelem je sám zahraniční zaměstnanec, který ve firmě pracuje již delší dobu a má na své pozici praxi. Všichni respondenti původem z Indie, kteří se účastnili dotazníku, už mají zkušenosti se zaučováním jiných zaměstnanců.



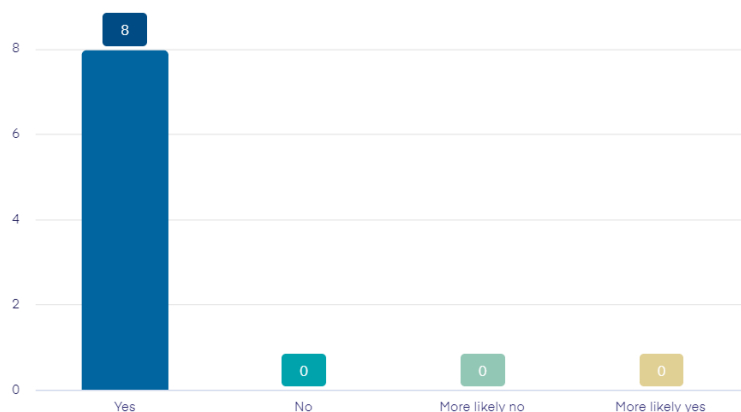
Obrázek 14: Jste i vy školitel? (Grafické zpracování Survio.com, 2021)

Celkovou spokojenost respondentů s firmou, lze vyčíst z následujícího grafu, kde 100% respondentů původem z Indie odpovědělo, že chtějí nadále v budoucnu (po skončení dvouleté agenturní smlouvy) spolupracovat s firmou a uzavřít s ní novou smlouvu.

Dotazník byl anonymní, tudíž respondenti mohli odpovědět naprosto upřímně. A zároveň také respondenti chtějí, aby se jejich rodina přistěhovala do České republiky a usadila se zde s nimi.

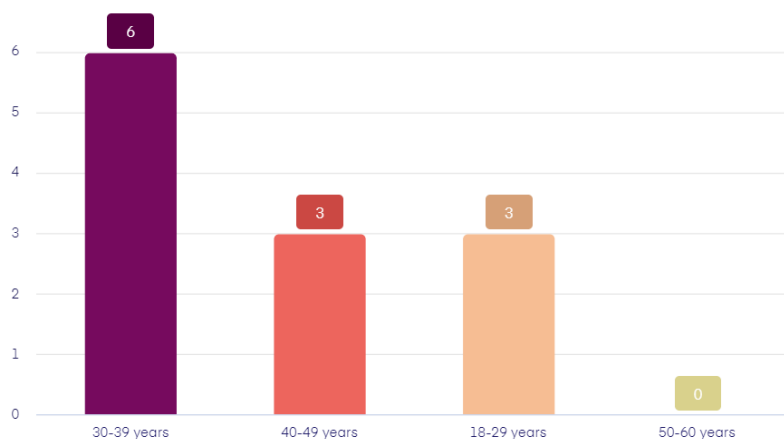


Obrázek 15: *Spolupráce s firmou* (Grafické zpracování Survio.com, 2021)



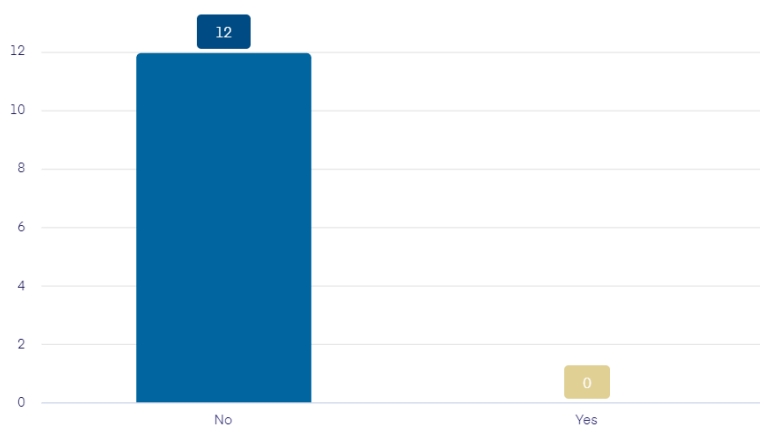
Obrázek 16 *Rodina v ČR* (Grafické zpracování Survio.com, 2021)

Analýza z pohledu respondentů původem z Filipín, jichž se tedy účastnilo dvanáct. Většina z nich bylo ve věku 30 až 39 let. Na stejno pak byla zastoupená věková kategorie byla 18 až 29 let a věková kategorie 40 až 49 let.

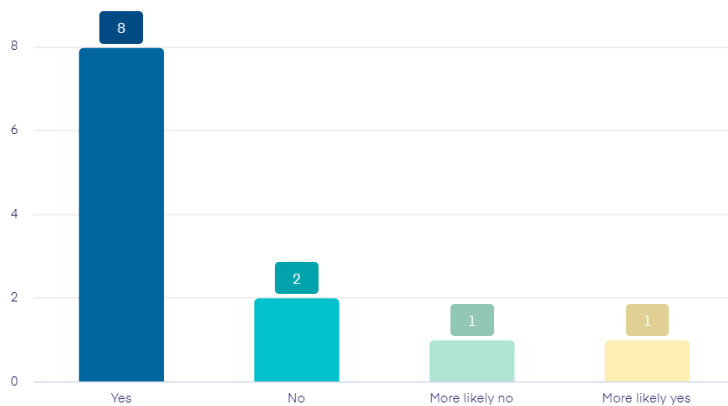


Obrázek 17: Věk respondentů původem z Filipín (Grafické zpracování Survio.com, 2021)

V rámci rychlejší a kvalitnější adaptace v cizí zemi je za jisté důležité, znát jazyk dané země. Vzhledem k tomu, že se jedná o zaměstnance z třetích zemí, tak je velice nepravděpodobné, že by ovládali český jazyk. Z toho důvodu připadá v úvahu začátečnický kurz českého jazyka, kterého se žádný zaměstnanec neúčastnil, ale je patrné, že by zaměstnanci o tento kurz měli zájem a sami se zlepšili v dorozumívání.

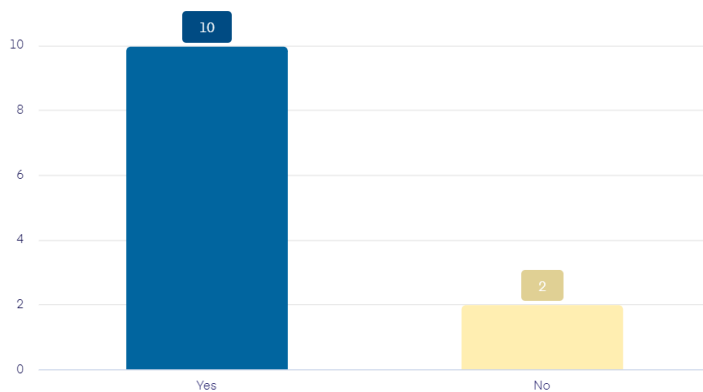


Obrázek 18 : Účast na jazykovém kurzu (Grafické zpracování Survio.com, 2021)

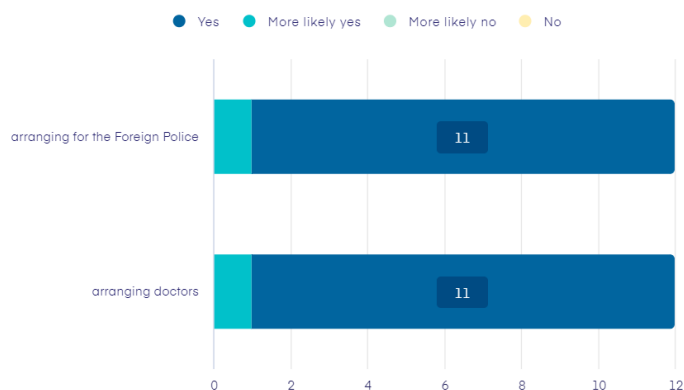


Obrázek 19 : Kurz českého jazyka (Grafické zpracování Survio.com, 2021)

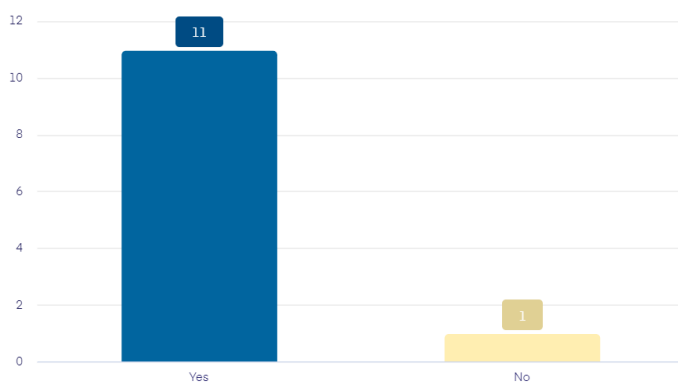
Práce personalistů společnosti ohledně pomoci s praktickým životem v zemi už byla představena u rozboru analýzy z pohledy respondentů původem z Indie. Výsledky u respondentů původem z Filipín jsou dosti obdobné. U většiny převáží spokojenost s pomocí.



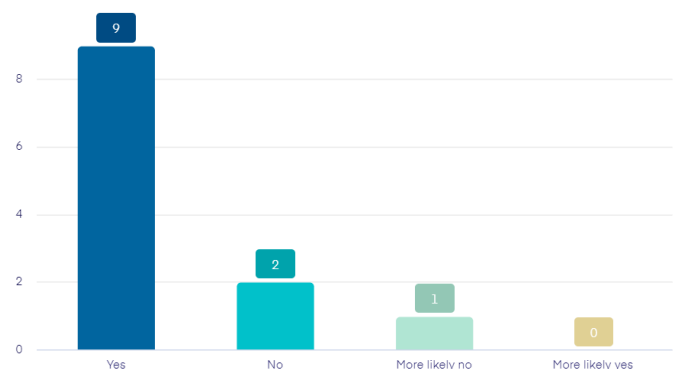
Obrázek 20 : Praktické otázky ohledně žití v ČR (Grafické zpracování Survio.com, 2021)



Obrázek 21: Pomoc s oficiální administrativou (Grafické zpracování Survio.com, 2021)

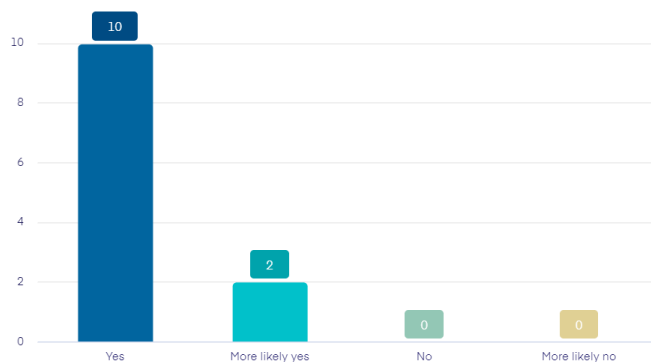


Obrázek 22: Orientace ve městě (Grafické zpracování Survio.com, 2021)

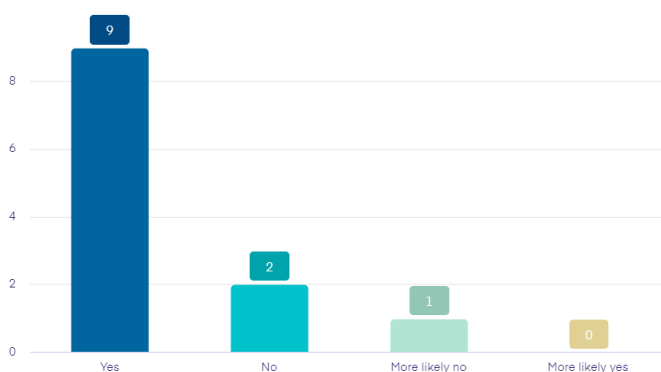


Obrázek 23: Prohlídka města (Grafické zpracování Survio.com, 2021)

V rámci zaučení a tréninku na svou pozici, se každý zaměstnanec musí účastnit „školy“, kde určitou dobu pracuje pod dohledem starších a zkušenějších pracovníků, kteří jsou k zaučování vybráni. Většina zahraničních zaměstnanců byla spokojena s přístupem, podporou i stylem výuky. Zmíněný zde existující problém, je problém s dorozuměním a komunikací v rámci českého jazyka.

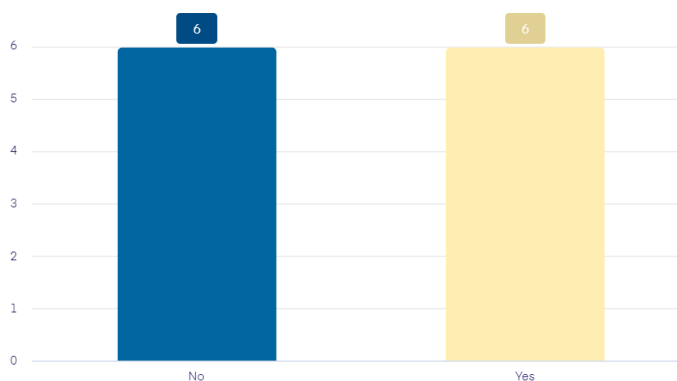


Obrázek 24 : Podpora školitelů (Grafické zpracování Survio.com, 2021)



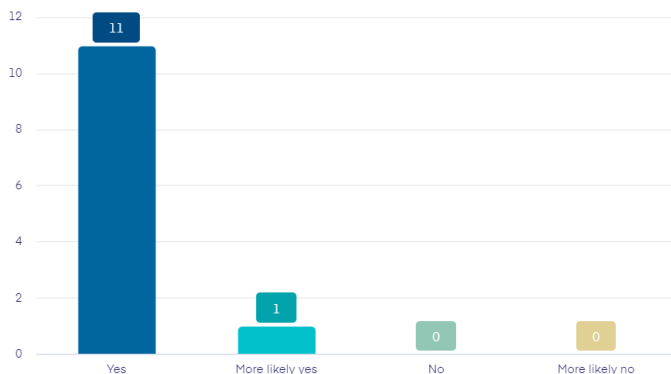
Obrázek 25: Přístup školitelů (Grafické zpracování Survio.com, 2021)

Zmíněný problém s komunikací ovšem řeší i varianta, že již adaptovaní zahraniční zaměstnanci zaučují nové zahraniční zaměstnance z jejich země původu. Přibližně polovina respondentů původem z Filipín zaučuje nové kolegy.

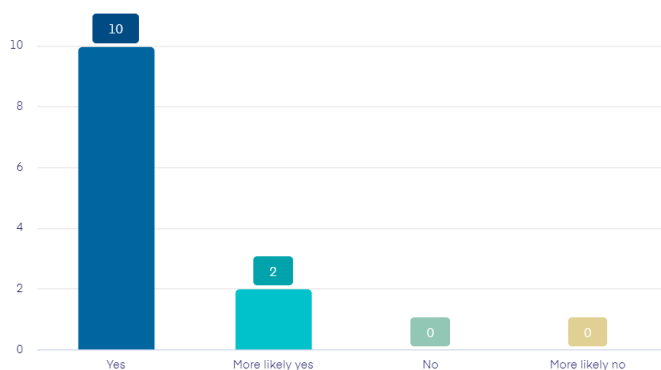


Obrázek 26: Jste Vy sám školitel? (Grafické zpracování Survio.com, 2021)

Problém s dorozuměním a komunikací se ve společnosti řeší pomocí tlumočnicků. Je důležité, aby zaměstnanci měli tlumočnicka k dispozici. Dle odpovědí je tlumočnick k dispozici, kdykoliv je dle zaměstnanců potřeba.



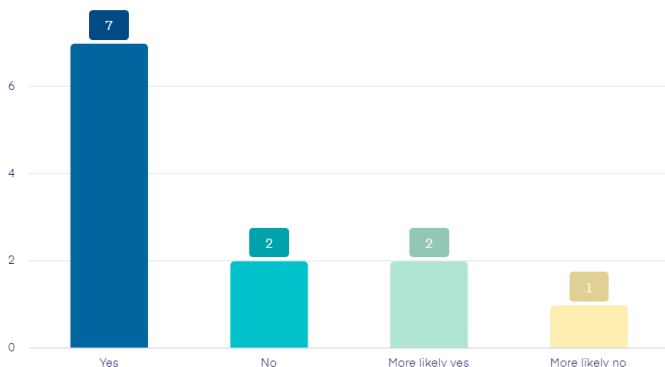
Obrázek 27: *Potřeba tlumočnicka* (Grafické zpracování Survio.com, 2021)



Obrázek 28: *Spolupráce s firmou* (Grafické zpracování Survio.com, 2021)

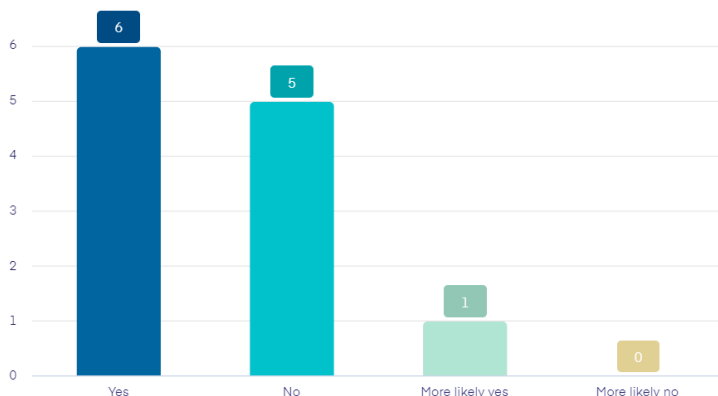
Základní doba spolupráce firmy se zahraničními zaměstnanci jsou dva roky. Po této době je možnost prodloužení pracovní smlouvy a jak je z grafu jasné, tak většina zaměstnanců má o toto prodloužení zájem.

S tímto faktem také souvisí další otázka, jelikož zahraniční zaměstnanci se do České republiky stěhují sami. S využitím možnosti prodloužení pracovní smlouvy je z grafů patrné, že i většina zaměstnanců při této variantě, by chtěla, aby jejich rodina se též přestěhovala do České republiky a zde se s nimi usadila.



Obrázek 29: Rodina v ČR (Grafické zpracování Survio.com, 2021)

V rámci adaptace je zajímavé se také zaměřit na fakt, zda zahraniční zaměstnanci se snaží být v kontaktu s jinými zahraničními zaměstnanci např. z jiné země. Z grafu lze vyčíst, že zaměstnanci se dělí na dvě téměř stejně početné skupiny. Jedna skupina je v kontaktu s ostatními zahraničními zaměstnanci a druhá skupina se tomuto kontaktu straní.



Obrázek 30: Kontakt s ostatními zahraničními zaměstnanci (Grafické zpracování Survio.com, 2021)

5. Formulace doporučení a závěrů

Z analýzy je patrné, že respondenti původem z Filipín a původem z Indie jsou spokojeni s procesem náboru i s procesem adaptace ve firmě. Je patrné, že firma má zkušenosti a dlouhodobé znalosti a praktiky, tudíž proces náboru i adaptaci provádí velmi dobře. Navíc celý tento náborový a adaptační proces je monitorován na globální úrovni. A globální vedení udává pravidla, kterými se musí dceřiné pobočky řídit. Z tohoto důvodu se nedá přijít s velkým množstvím doporučení.

Z mého pohledu byl nejvíce šokující fakt, že celý proces náboru (brán od začínající nabídky práce až po finální nástup do firmy v České Lípě) v průměru trvá dva roky.

Mezi mé nápady na doporučení a vylepšení patří zařazení začátečnického kurzu českého jazyka mezi proces adaptace ve firmě. Tento krok by vedl k lepší komunikaci zahraničních zaměstnanců s ostatními zaměstnanci i s nadřízenými. Také díky tomu by nebyla potřeba využívat tlumočníky při každé drobnosti.

Kurzy lze zajistit dvojím způsobem. Jeden způsob je sjednání kurzů přes Liberecký kraj (ve kterém se firma nachází), tyto kurzy jsou hrazené z fondů Evropské unie, tudíž pro firmu by byly zcela bezplatně.

Druhou variantou je sjednání kurzů přímo v České Lípě, kde se firma nachází. Jedná se o placené kurzy. Firma by mohla tyto kurzy zahrnout mezi benefity, které nabízí zahraničním zaměstnancům, ať už zcela nebo částečně placené.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zhodnotit spokojenost zahraničních zaměstnanců původem z třetích zemí (Indie, Filipíny) s procesem náboru a procesem adaptace v lokální firmě Bombardier Transportation Czech Republic a.s. v České Lípě.

V teoretické části byly vysvětleny pojmy, které souvisí s řízením lidských zdrojů, řízením mezinárodních lidských zdrojů a internacionalizací. Byly zde definovány pojmy, jako je lidské zdroje, řízení lidských zdrojů, u kterých byly uvedeny rovnou i činnosti, které pod tuto oblast spadají. Dále práce definovala pojmy, jako jsou outsourcing, globalizace a internacionalizace nebo mezinárodní lidské zdroje. Práce porovnávala lokální a mezinárodní řízení lidských zdrojů a z toho, pak představila, jaké činnosti a aktivity tyto rozdíl přináší.

Práce i rozebírala i jaké strategie se využívají v mezinárodních lidských zdrojích a také jaké jsou varianty pro získání zahraničních zaměstnanců.

V teoretické části také byla představena společnost Bombardier Transportation Czech Republic a.s.. Práce rozebrala a popsala proces náboru zahraničních zaměstnanců ve společnosti z pohledu personálního oddělení.

V praktické části byla uvedena metodika a cíl zkoumání. V praktické části byla rozebrána spokojenost zahraničních zaměstnanců s procesem náboru a následně s procesem adaptace ve firmě. Zde v úvodu byly rozebrány základní informace o respondentech, jako je jejich věk a země původu. Dále byla zjišťována spokojenost s přípravou, kterou firma nabízí před odletem do České republiky. Dále byla zjišťována spokojenost se zaučováním se ve firmě, a i spokojenost s přístupem školitelů. Byla zjišťována i spokojenost na praktickou pomoc ohledně administrativy pro život v České republice, ohledně života ve městě Česká Lípa (jako je představení města nebo prohlídka města). V neposlední řadě byla zkoumána představa zahraniční zaměstnanců o budoucnosti, jako zda chtějí prodloužit pracovní spolupráce se společností nebo zda chtějí do České republiky přivést svou rodinu. Následovalo shrnutí a doporučení, ve kterém byly zmíněny nedostatky procesu, které by se mohly do budoucna vylepšit, byly zde i navrženy způsoby jako vylepšení provést.

Mnou vybraná lokální firma, je vlastně dceřiná společnost velké celosvětové společnosti. Což se během mé analýzy ukázalo jako jeden z problémových faktorů. Jelikož globální vedení má jasně daná pravidla, nařízení a náležitosti, jak proces náboru má vypadat a fungovat. Tudíž dceřiná firma v tomto ohledu nemá pravomoc tento proces ovlivňovat.

I tak z práce a z analýzy, ale vyplynulo, že s procesem náboru jsou zahraniční zaměstnanci velmi spokojeni a proces je správně nastavený a funkční.

Dle zaměstnance personálního oddělení, který má na starost právě zahraniční nábor, a který mi představoval proces náboru z pohledu firmy. Tento proces jsem uváděla v teoretické části. Je proces funkční a správně nastavený, jediný nedostatek je zdlouhavé řešení administrativy, která se váže k zahraničnímu náboru.

Domnívám se, že největším přínosem mé bakalářské práce je vylepšení, které bylo navrženo v části procesu adaptace a to v podobě zavedení začátečnických kurzů českého jazyka pro zahraniční zaměstnance a také představení variant, kde tyto kurzy čerpat.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael a Taylor STEPHEN. Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy. 13. vydání. Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

Bombardier: Our history [online]. [cit. 2021-04-21]. Dostupné z: <https://bombardier.com/en/who-we-are/our-history>

DOWLING, Peter. Marion FESTING a Allen D. ENGLE. International Human Resource Management. Cengage Learning EMEA, 2017. ISBN 9781473719026.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5. vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

PROQUEST. 2020 Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. Dostupné z <http://knihovna.tul.cz>

SMOLÍK, Josef. Úvod do studia mezinárodních vztahů. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5131-3.

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

ŠTRACH, Pavel. Mezinárodní management. Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2987-9.

TARIQUE, Ibraiz, Dennis R. BRISCOE a Randall S. SCHULER. International Human Resource Management : Policies and Practices for Multinational Enterprises. 5. vydání. London, United Kingdom: Taylor & Francis, 2015. ISBN 9780415710534.

Veřejný rejstřík a Sběrka listin: Sběrka listin Bombardier Transportation Czech Republic a.s. [online]. [cit. 2021-04-21]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=62520050&subjektId=415731&spis=540633>

Seznam příloh

Příloha A- Dotazník pro zahraniční zaměstnance v českém jazyce

Příloha B- Dotazník pro zahraniční zaměstnance v anglickém jazyce

Příloha A- Dotazník pro zahraniční zaměstnance v českém jazyce

Jmenuji se Lea Nechvílová a jsem studentkou 3. ročníku Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci. Chtěla bych vás požádat o vyplnění dotazníku týkajícího se náboru a adaptačního procesu v Bombardier Transportation Czech republic a.s. z pohledu zahraničního zaměstnance, který se zúčastnil výběrového řízení ve své zemi a přišel do České republiky pracovat pro Bombardier Transportation. Cílovou skupinou mého dotazníku jsou zaměstnanci z Indie a Filipín. Dotazník bude sloužit pro mou bakalářskou práci „Internacionalizace lidských zdrojů ve firmě“. Všechny odpovědi jsou zcela anonymní a budou použity pouze pro výzkum v mé bakalářské práci, která si klade za cíl analyzovat spokojenost s náborovým procesem z pohledu zaměstnance.

Děkuji za vyplnění.

1. Věk
 - 18 – 29 let
 - 30 – 39 let
 - 40 – 49 let
 - 50 – 60 let
2. Země původu:
 - Indie
 - Filipíny
 - Jiné
3. Jak dlouho trval celý proces - od nabídky práce do Bombardier Transportation až po nástup do firmy? (Uveďte v měsících)
4. Obdrželi jste informace a vysvětlení o firmě a o zemi od firmy Bombardier Transportation před odletem?
 - Ano
 - Spíše ano
5. Obdrželi jste informace a vysvětlení ohledně pracovních podmínek?
 - Spíše ne
 - Ne
6. Získali jste potřebné informace a vysvětlení ohledně vaší pracovní pozice a náplně práce?
 - Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
7. Byli jste spokojeni s informacemi a vysvětlením ohledně vaší pracovní pozice a náplně práce?

- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
8. Účastnili jste se nějakého začátečnického jazykového kurzu českého jazyka?
- Ano
 - Ne
9. Kdyby Vám byl jazykový kurz nabídnut, chtěli byste se ho účastnit? – jen pokud v otázce 8. vybrali odpověď NE
- Ano
 - Ne
10. Měli jste pomoc z firmy, ohledně praktických otázek ohledně života v hostitelské zemi?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
11. Přišla vám pomoc ohledně oficiální administrativy dostatečná – zařizování na cizinecké policii?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
12. Přišla vám pomoc ohledně oficiální administrativy dostatečná – zařizování doktorů?
- Ano
- Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
13. Byli jste seznámeni se základní orientaci ve městě a s kulturou země?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
14. Byli jste spokojeni s prohlídkou města a s integračním školením?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
15. Máte nápady, jak vylepšit proces náboru?
16. Dostalo se vám podpory od školitelů ve „Škole“?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
17. Vyhovoval Vám přístup lidí, kteří Vás zaučovali? (v době zaučování)
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
18. Pokud jste nebyli spokojeni s metodou výuky, co vám vadilo?

19. Uvítali byste větší míru proškolení k vaší pracovní pozici?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

20. Školíte Vy sami někoho (jiného začínajícího zaměstnance)?

- Ano
- Ne

21. Máte tlumočníka k dispozici, když ho potřebujete?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

22. Plánuje prodloužení pracovní spolupráce s firmou Bombardier Transportation Czech Republic?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

23. Plánujete příjezd své rodiny do České republiky?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

24. Jste v kontaktu i s jinými zahraničními zaměstnanci ve firmě?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

25. Stravujete se v závodní jídelně?

- Ano
- Ne

Příloha B - Dotazník pro zahraniční zaměstnance v anglickém jazyce

My name is Lea Nechvílová and I am a student of the 3rd year of the Faculty of Economics of the Technical University in Liberec. I would like to ask you to fill in a questionnaire concerning the recruitment and adaptation process in Bombardier Transportation Czech republic a.s. from the point of view of a foreign employee who participated in a tender in his country and came to the Czech Republic to work for Bombardier Transportation. The target group of my questionnaire is employees from India and the Philippines. The questionnaire will be used for my bachelor's thesis "Internationalization of human resources in the company". All answers are completely anonymous and will only be used for research in my bachelor's thesis, which aims to analyze satisfaction with the recruitment process from the perspective of the employee.

Thank you for filling it out.

1. Age
 - 18 – 29 years
 - 30-39 years
 - 40-49 years
 - 50-60 years
2. Country of origin
 - India
 - Philippines
 - Other
3. How long did the whole process take – from the job offer to Bombardier Transportation to joining the company? (indicate in months)
4. Did you receive information and explanations about the company and the country from Bombardier Transportation before departure?
 - Yes
 - More likely yes
 - More likely no
 - No
5. Did you receive information and explanations regarding working conditions?
 - Yes
 - More likely yes
 - More likely no
 - No

6. Have you obtained the necessary information and explanations regarding your job position and job description?
- Yes
 - More likely yes
 - More likely no
 - No
7. Were you satisfied with the information and explanations you received regarding your job position and job description?
- Yes
 - More likely yes
 - More likely no
 - No
8. Did you take a beginner's Czech language course?
- Yes
 - No
9. If you were offered a language course, would you like to take part? – only if you chose the answer NO to question 8
- Yes
 - More likely yes
 - More likely no
 - No
10. Did you have help from the company regarding practical question about life in the host country?
- Yes
 - More likely yes
 - More likely no
 - No
11. Were you satisfied with the help regarding the official administration arranging for the Foreign Police ?
- Yes
 - More likely yes
 - More likely no
 - No
12. Were you satisfied with the help regarding the official administration arranging doctors ?
- Yes
 - More likely yes
 - More likely no
 - No
13. Were you acquainted with the basic orientation in the city and with the culture of the country?
- Yes
 - More likely yes
 - More likely no
 - No

14. Were you satisfied with the city tour and the integration training?
- Yes
 - More likely yes
 - More likely no
 - No
15. Do you have ideas on how to improve the recruitment process?
16. Did you get support from the trainers at the "School" (start of employment)?
- Yes
 - More likely yes
 - More likely no
 - No
17. Did the attitude of the people who taught you suit you? (at the time of teaching)
- Yes
 - More likely yes
 - More likely no
 - No
18. If you were not satisfied with method of tuition, what bothered you?
19. Are you training anyone else (another beginning employee)?
- Yes
 - No
20. Would you welcome a greater level of training for your job position?
- Yes
 - More likely yes
 - More likely no
 - No
21. Do you have an interpreter available when you need ?
- Yes
 - More likely yes
 - More likely no
 - No
22. Are you planning to extend working cooperation with Bombardier Transportation Czech Republic?
- Yes
 - More likely yes
 - More likely no
 - No
23. Are you planning your family to come to the Czech Republic?
- Yes
 - More likely yes
 - More likely no
 - No

24. Are you in contact with other foreign employees in the company?

- Yes
- More likely yes
- More likely no
- No

25. Do you eat in the canteen?

- Yes
- No