

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Řízení lidských zdrojů v podniku

Jana Pokorná

© 2020 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jana Pokorná

Ekonomika a management
Provoz a ekonomika

Název práce

Řízení lidských zdrojů v podniku

Název anglicky

Human Resources Management in Company

Cíle práce

Cílem bakalářské práce je charakterizovat a zhodnotit postupy a metody řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci. Následně na základě provedeného šetření navrhnout změny a doporučení k realizaci v této oblasti ve vybraném podniku.

Metodika

Bakalářská práce je rozdělena na dvě hlavní části. První je část teoretická, která je zpracovaná na základě odborné literatury. Druhá část je praktická, která vychází z metody dotazníkového šetření. Praktická část se věnuje analýze dotazníkového šetření a následnému zhodnocení výsledků.

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

řízení lidských zdrojů, motivace, cizinci, zaměstnanci, personalistika

Doporučené zdroje informací

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

FEJFAROVÁ, M., HORALÍKOVÁ, M. ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE. PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2018. ISBN 978-80-213-2842-6.

KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení : východiska a vývoj*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

METODICKÉ A EVALUAČNÍ CENTRUM, KALNICKÝ, J. HRM: řízení lidských zdrojů. Ostrava: Repronis, 2012. ISBN 978-80-7329-300-0.

SLAVÍČEK, Vlastimil. *Řízení lidských zdrojů v podniku*. 2. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 1999. ISBN 80-7082-508 _ 1.

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

TOMŠEJ, Jakub. *Zaměstnávání cizinců v České republice*. Praha: Wolters Kluwer, 2018. Právní monografie (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7598-233-9.

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 28. 2. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 3. 3. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 23. 03. 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Řízení lidských zdrojů v podniku" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 23. 3. 2020

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu prof. Ing Janu Hronovi DrSc., dr. h. c. za vedení bakalářské práce a za poskytnutí cenných rad. Dále bych ráda poděkovala zaměstnancům společnosti La Lorraine, a. s., za poskytnuté materiály, rozhovory a za vyplnění dotazníků.

Řízení lidských zdrojů v podniku

Abstrakt

Tato bakalářská práce je zaměřena na problematiku řízení lidských zdrojů v podniku, konkrétně na zaměstnávání cizinců ve výrobě v podniku La Lorraine, a. s. Cílem práce je zhodnotit vnitřní proces zaměstnávání cizinců ve výrobě v této firmě, odhalit případné nedostatky a navrhnout změny, vedoucí ke zlepšení péče o tyto zaměstnance. Těchto výsledků je dosaženo pomocí dále popsaných kvantitativních a kvalitativních metod. Prostřednictvím uskutečněných strukturovaných rozhovorů s dvěma vedoucími pracovníky výrobního personálu a s personální manažerkou firmy je blíže popsána situace zaměstnávání cizinců a je vytvořen dotazník. Dotazník je předkládán výrobním pracovníkům z Ukrajiny a z Rumunska v jejich rodném jazyce. Z výsledků vyplývá, že největším problémem je neznalost českého jazyka. Proto jsou navrženy kurzy či doučování přímo ve firmě. Je doporučeno zajistit překládající osoby, které by byly k dispozici zaměstnancům, kteří zatím česky spíše nerozumí. Dalším návrhem je vylepšení nástupní brožury, pomoc při hledání bydlení a pořádání více společných sešlostí pro zaměstnance z cizích zemí.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, zaměstnanci, cizinci, personalistika, motivace, podnik, personální manažer, zaměstnávání cizinců

Human Resources Management in Company

Abstract

This bachelor thesis deals with the problems of human resources management within the company, namely the La Lorraine Bakery Group. The main aim of this thesis is to evaluate the process of employment of foreigners in the manufactory within the company and to detect eventual imperfections and finally to suggest recommendations leading to improvement of care of employees. These results are obtained using qualitative and quantitative methods. A questionnaire is created using information about the state of employment of foreigners in the manufactory within the company acquired by realizing a structured interview with two staff supervisors and a personal manager of the company. Based on employees' nationality, the questionnaire is translated into Romanian and Ukrainian language and is filled in by the employees. From the results it seems evident that the biggest problem is the low level of knowledge and understanding of Czech language. Because of those issues, it is recommended to implement courses or tutoring of Czech language in the company. Following previous statements, it is also advised to elect a translator to help employees that are not able to understand Czech fluently. Among other advices it is worth mentioning assisting the incoming employees in solving their housing problem and organizing more events for foreign employees.

Keywords: Human resources, employees, foreigners, motivation, company, personal management, employment of foreigners

Obsah

1 Úvod	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika	11
3 Teoretická východiska	12
3.1 Řízení lidských zdrojů	12
3.1.1 Personální manažer.....	12
3.1.2 Počátky personálního řízení.....	13
3.1.3 Počátky personálního řízení v České republice.....	13
3.2 Zaměstnanci	14
3.2.1 Hledání zaměstnanců.....	14
3.2.2 Výběr zaměstnanců.....	15
3.2.3 Metody výběru zaměstnanců	16
3.2.4 Přijímání zaměstnanců.....	16
3.3 Motivace.....	17
3.3.1 Vnitřní a vnější motivace.....	17
3.3.2 Motivační teorie instrumentality	18
3.3.3 Motivační teorie zaměřená na obsah	19
3.4 Zaměstnávání cizinců.....	20
3.4.1 Přechodný a trvalý pobyt.....	20
3.4.2 Agenturní zaměstnávání	21
3.4.3 Povinnosti zaměstnavatele.....	21
3.4.4 Vzdělávací systém na Ukrajině	22
3.4.5 Vzdělávací systém v Rumunsku.....	23
4 Vlastní práce	24
4.1 Charakteristika zkoumané organizace	24
4.1.1 Obecná charakteristika	24
4.1.2 Historie organizace	25
4.1.2.1 Historie společnosti La Lorraine, a. s. v České republice.....	25
4.2 Zaměstnávání cizinců ve firmě La Lorraine, a. s.	26
4.2.1 Informace k vedenému rozhovoru	26
4.2.2 Řízený strukturovaný rozhovor	27
4.2.3 Dotazníkové šetření	33
5 Zhodnocení a doporučení	47
6 Závěr	49

7 Seznam použitých zdrojů	50
8 Přílohy	52

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Proces motivace	17
Obrázek 2 - Hierarchie potřeb	19

Seznam grafů

Graf 1 - Pohlaví.....	33
Graf 2 - Věk	34
Graf 3 - Národnost	34
Graf 4 - Doba práce v La Lorraine, a. s.	35
Graf 5 - Doba žití v České republice	36
Graf 6 - Žití v ČR i s rodinou.....	37
Graf 7 - Místo bydlení	38
Graf 8 - Problém se sehnáním bydlení.....	38
Graf 9 - Zjištění volné pozice	39
Graf 10 - Nejvýše dosažené vzdělání	39
Graf 11 - Využití vzdělání	40
Graf 12 - Učení českého jazyka	40
Graf 13 - Úroveň českého jazyka	41
Graf 14 - Místo učení českého jazyka	41
Graf 15 - Kurzy jazyka	42
Graf 16 - Dostatečnost informací.....	42
Graf 17 - Získání informací	43
Graf 18 - Překladatel ve firmě	44
Graf 19 - Motivace.....	44
Graf 20 - Benefity	45
Graf 21 - Spokojenost s platem.....	45
Graf 22 - Důvod práce v ČR.....	46
Graf 23 - Plány.....	46

Seznam příloh

Příloha 1 - Dotazník v Českém jazyce.....	52
Příloha 2 - Dotazník přeložený do Rumunštiny.....	58
Příloha 3 - Dotazník přeložený do Ukrajínštiny	64

1 Úvod

Tato práce se zabývá lidskými zdroji, a to především oblastí zaměřenou na zaměstnávání cizinců ve výrobě. Lidské zdroje jsou jedním z nejdůležitějších výrobních faktorů. Firmy a organizace by bez člověka a jeho vykonané práce dokázaly jen těžce fungovat. V posledních několika letech je proto kladen velký důraz na správné řízení lidských zdrojů v podnicích a tato oblast je považována za základní organizační složku při fungování podniku.

S většími nároky a požadavky českých zaměstnanců na finanční ohodnocení klesá i zájem o dělnické práce. Podle Českého statistického úřadu v posledních letech roste úroveň vzdělanosti, lidé často usilují o vyšší než středoškolské vzdělání, proto tak v České republice ubývá osob s pouze základním vzděláním, z čehož vyplývá, že u českých občanů je zájem o tyto pozice nižší (czso.cz, 2019).

V posledních letech se čím dál více firem schyluje k možnosti využít jako pracovní síly zaměstnance z cizích zemí, kde zájem o práci mimo jejich zemi roste. Spolupráce firem s osobami, které nepocházejí z České republiky, je nyní aktuálním tématem mnoha společností vyžadující manuální práce, jak mi rovněž potvrdila personální manažerka firmy, ve které bude prováděn výzkum. Lidé z některých cizích zemí se sem velmi rádi a ochotně stěhují za prací. Nabídky práce jsou zde pro ně atraktivnější než ty, které jsou jim nabízeny v jejich rodných zemích, zatímco pro české zaměstnance jsou tyto manuální práce považovány spíše za podřadné.

A právě téma zaměstnávání cizinců a důraz na jejich správné řízení bude obsahem této bakalářské práce. V začátku práce bude vysvětlena všechna důležitá problematika vztahující se k řízení lidských zdrojů z obecného hlediska a rovněž i problematika k základním otázkám o zaměstnávání cizinců. V praktické části budou uvedeny výsledky z výzkumu provedeném v konkrétní společnosti, vytvořeném za pomoci kvalitativních a kvantitativních metod. Mělo by být dosaženo konkrétních a účelných návrhů a doporučení pro další prospěšný rozvoj řízení lidských zdrojů v oblasti zaměstnávání cizinců v daném podniku.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnocení zaměstnávání cizinců ve výrobě v podniku La Lorraine, a. s. Na základě provedených analýz pak poukázat na vnitřní situaci řízení lidských zdrojů v konkrétním podniku, vytvořit průzkum spokojenosti těchto zaměstnanců a v případě zjištěných nedostatků navržení vhodného opatření.

2.2 Metodika

Práce se skládá z teoretické a praktické části. Teoretická část vymezuje pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů a pojmy, které slouží jako podklady k pochopení praktické části. Teoretická východiska jsou vypracována na základě prostudované odborné literatury získané především z internetu a z vědecké knihovny.

V praktické části je nejprve uvedena charakteristika vybrané organizace. Dále je v této části vytvořeno dotazníkové šetření, které bylo vypracováno přímo se zaměstnanci z cizích zemí pracujícími ve výrobě. Další informace jsou získány z rozhovorů provedených se třemi vedoucími pracovníky. Na základě výsledků z těchto šetření je vypracováno zhodnocení vnitřní situace řízení lidských zdrojů u pracovníků ze zahraničí a jsou vytvořeny případné návrhy pro zefektivnění práce výrobních sil a pro jejich spokojenost ve firmě.

3 Teoretická východiska

3.1 Řízení lidských zdrojů

Jako první je důležité definovat pojem lidské zdroje: „*je to strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace*“ (Armstrong, 2007, s. 27). Lidské zdroje představují vstup do organizace, který se má přeměnit na hodnotný výstup. Pojem lidské zdroje se příliš nepoužívá, protože může v mnohých vyvolat pocit, že je možné s lidmi zacházet jako s ostatními výrobními faktory. Z toho důvodu se spíše používá pojem „řízení lidí“, „řízení lidských zdrojů“, „personální řízení“ či „personalistika“. Řízení lidských zdrojů představuje souhrnné pojetí zaměstnávání, vzdělávání, rozvíjení a odměňování lidí v určité organizaci (Armstrong, 2015, str. 43). Pro chod jakékoli organizace potřebujeme zdroje materiální, finanční, ale hlavně ty lidské. Lidské zdroje jsou považovány za základní kámen fungování podniku, organizace či instituce. Tuto skutečnost si stále ještě mnoho firem neuvědomuje a nepečují pak o své zaměstnance tak, jak by měly (Kalnický, 2012, s. 7).

3.1.1 Personální manažer

Důležitou osobou v každé firmě je člověk, který řídí lidské zdroje, takováto pozice se nazývá personální manažer, nebo také HR manažer (odvozeno z anglického *Human Resources*.) Náplní práce personalistů je nábor nových zaměstnanců, pořádání školení, zajišťování odměn, motivování lidí, monitorování a analyzování spokojenosti zaměstnanců, řízení a kontrolování dodržování bezpečnosti a hygieny při práci. HR manažer vytváření strategie a monitoruje všechny procesy ve firmě, s kterými jsou zaměstnanci ve firmě spojeni (aprofes.cz, 2016).

Personálním manažer by měl být empatický ke svým zaměstnancům, měl by zvládat komunikaci, a to jak se svými podřízenými, uchazeči o zaměstnání, tak i se zaměstnanci z jakékoliv úrovně hierarchie firmy. Musí být připraven na řešení problémů a konfliktů mezi lidmi ve firmě (selflearning.cz, 2020).

3.1.2 Počátky personálního řízení

Jako významný pramen pro rozvoj personálního řízení je označováno vědecké řízení, které se rozvíjelo na přelomu 19. a 20. století. Vědeckým řízením se začal zabývat Frederick Winslow Taylor, podle něž je řízení přezdíváno „taylorismus“. Vědecké řízení pojednává o vědeckých metodách, pomocí kterých lze nalézt způsoby řízení práce jednotlivců tak, aby byly sníženy náklady firmy a byla zvýšena produkce (Kociánová, 2012, s. 39,40).

Lilian Moller Gilbrethová poukázala jako první na nepostradatelnost psychologie při přijímání a udržování lidí v podniku a je označována za „první dámu managementu“.

Na přelomu 20. a 30. let 20. století vzniká tzv. *Human Relations School* (škola lidských vztahů) a zahajuje se hawthornský experiment, ke kterému byl povolán i psycholog prof. Elton Mayo, který byl zakladatelem teorie managementu. Experiment se zaměřoval na zkoumání vlivu pracovních podmínek na produktivitu práce, na jehož konci byly prokázány faktory působící na zvýšení produktivity práce (morálka, vřelé vztahy mezi kolegy a pochopení svých podřízených) (Kociánová, 2012, s. 43, 44).

Od čtyřicátých let minulého století se již začínají rozvíjet sociálně-psychologické přístupy v čele s dále zmiňovaným Abrahamem H. Maslowem. Přístupy pramení ze školy lidských vztahů. Sociálně-psychologické přístupy zdůrazňují význam lidských zdrojů, zaměřují se na skupinové zájmy zaměstnanců, potřeby lidí a jejich motivaci, vedení lidí, správnou komunikaci ve firmě, včasné řešení konfliktů a mnoho dalších důležitých témat. Dalším představitelem těchto přístupů je Frederick Herzberg, který se zabýval hlavně motivováním a uspokojováním lidských potřeb a vydal publikaci s názvem *The Motivation to Work* přeloženo jako *Motivace k práci* (Kociánová, 2012, s. 46, 47).

3.1.3 Počátky personálního řízení v České republice

Po skončení první světové války došlo k úpravě zákonů v pracovní oblasti a v sociálním zabezpečení. Bylo zřízeno ministerstvo sociální péče, které se staralo mimo jiné i o mládež, nezaměstnané a zabývalo se péčí o pracovníky. Ve dvacátých a třicátých letech minulého století mělo velký vliv na vývoj personálních činností vědecké řízení a byl vytvořen ústav pro otázky moderního řízení (Kociánová, 2012, s. 69).

Významnou osobností v rozvoji personálního řízení v Československé republice byl Tomáš Baťa. V jeho podnikatelské kariéře hrálo personální a sociální řízení značně podstatnou roli. Zaměřoval se především na odměňování lidí, vytváření vztahových vazeb zaměstnanců k podniku, potřeby, vzdělání a zdravotní péči (Kociánová, 2012, s. 70).

Obecně se v České republice začala rozvíjet personální politika až po roce 1990. Personalisté vycházeli z teorií používaných v zahraničí s ohledem na systémy a potřeby v ČR. V organizacích byly velké rozdíly v úrovni personalistiky, především v malých firmách se řešila pouze otázka základní personální administrativy a v některých firmách je toto patrné dodnes (Kociánová, 2012, s. 72).

3.2 Zaměstnanci

3.2.1 Hledání zaměstnanců

Pokud firma potřebuje nové zaměstnance, například vlivem změn na trhu, může je vyhledávat z interních (vnitropodnikových) nebo externích (mimopodnikových) zdrojů.

Vyhledáváním pracovníků z interních zdrojů se rozumí přerazování a povyšování již stávajících zaměstnanců v dané firmě. Firmy často vyhláší výběrové řízení, kam se mohou přihlásit interní i externí zaměstnanci, mezi nimi pak vzniká konkurence a volba je více objektivní. Výhodami vyhledávání lidí z interních zdrojů jsou například nízké náklady spojené se získáváním pracovníků, kteří se také mezi sebou již znají a lépe tak spolu dokáží spolupracovat, další velkou výhodou je, že pozice je přidělena rychleji. Nevýhodou pak bývá omezenější výběr a nutnost využití nákladů na zaškolení a vzdělání zaměstnance, který doposud zastával jinou pozici (Fejfarová, Horalíková, 2018, s. 35).

Nábor zaměstnanců z externích zdrojů s sebou nese několik nevýhod, jako například vyšší náklady, riziko zkušební doby, špatná orientace pracovníka v novém prostředí a další. Výhodou naopak může být nalezení zaměstnance s konkrétní kvalifikací pro vykonávanou funkci nebo inovace pro podnik (nové nápady s nově příchozí osobou).

Možnosti vyhledávání pracovníků z externích zdrojů:

- **Úřad práce** - krajské pobočky spolupracují s firmami
- **Personální agentury** - především při hledání odborníku s vysokými kvalifikačními nároky, agentury bývají finančně nákladné
- **Aktivita vlastních zaměstnanců** - zaměstnanci firmy nabízí práci svým známým, bývá velmi efektivní, současný zaměstnanec dokáže dobře odhadnout, zda se dotyčný pro práci hodí

- **Inzerce** - přichází mnoho odpovědí i od lidí, kteří nemají požadované schopnosti a dovednosti, proto nebývá příliš efektivní
- **LinkedIn** - profesní sociální síť, používají agentury k hledání vhodných odborníků
- **Školy** - firmy hledají již studenty na školách, umožňují jim exkurze, praxe, pomoc při závěrečných pracích, poté jim nabízejí i stálou práci
- **Přebírání pracovníků z jiného podniku** - firmy nabízejí práci odborníkům z jiné firmy, tzv. „lanaření“ (Fejfarová, Horalíková, 2018, s. 35)

3.2.2 Výběr zaměstnanců

Než dojde k přijetí zaměstnance, firma shromažďuje informace, životopisy, průvodní dopisy a další dokumenty a kontroluje jejich úplnost. První fází výběru bývá fáze předvýběru, kdy se sejde komise personálního oddělení bez fyzické přítomnosti uchazeče a jedná se o vhodnosti kandidátů tak, že se kontrolují dokumenty přijaté od uchazečů a posuzuje se splnění, či nesplnění podmínek pro danou pozici. Často si komise rozděluje kandidáty na velmi vhodné, vhodné a nevhodné (Kalnický, 2012, s. 77).

Další fází výběru pracovníků je osobní pohovor, který bývá před již zmíněnou komisí, někdy může být komise posílená i o dalšího specialistu, který je více spjat s budoucí pracovní pozicí uchazeče (Kalnický, 2012, s. 78).

Specialista, který bude v přímém kontaktu s pracovníkem, by měl vést přijímací pohovor a klást uchazeči dotazy. Pohovor by měl být veden na základě prostudovaných dokumentů a informací poslaných uchazečem firmě, tazatel by se měl zaměřit na nejasnosti. Dále by se měl vedoucí komise zaměřit na důvody změny zaměstnání, dosavadní zkušenosti z předešlých zaměstnání, předpoklady a zájem o profesní růst a na očekávání uchazeče. Výběrové řízení by mělo probíhat na klidném místě, nemělo by být v komisi příliš mnoho členů, aby neměl uchazeč pocit přílišné převahy a měl by být vyhrazen dostatek času.

Cílem výběrového řízení je vypracování doporučení od členů komise o přijetí, či nepřijetí uchazeče. Toto doporučení komise předává statutárně pověřenému pracovníkovi podniku, který finálně rozhodne (Fejfarová, Horalíková, 2018, s. 38).

3.2.3 Metody výběru zaměstnanců

Při výše zmiňovaném osobním pohovoru některé firmy na určité pozice používají tzv. baterii testů, která má sloužit pro výběr ideálního kandidáta. Baterie testů obsahuje několik různorodých testů.

Test inteligence slouží k porovnání inteligence v průměru s ostatními. Testování schopnosti myslet, pamatovat si, schopnost porozumění textu atd.

Testy a dotazníky schopností jsou nejvíce účinné při zjišťování, zda bude pracovník vhodný pro danou pozici. Slouží k vyhodnocení současných i latentních schopností. Jsou zaměřeny na mechanické, manuální a motorické vložky.

Testy vzdělanosti dokáží měřit potencionální schopnosti učit se něčemu novému, zvládnout zpracovat nové znalosti a využít je při své práci.

Testy znalostí a dovedností neboli didaktické testy slouží k prověřování znalostí získaných při studiu.

Testy osobnosti známé také jako psychotesty jsou testy vyhodnocující povahové rysy jedince. Z těchto testů vyčteme, zda je uchazeč introvert či extrovert.

3.2.4 Přijímání zaměstnanců

Pokud uchazeč uspěl v osobním pohovoru, přichází proces přijetí. Tento proces se zahajuje uzavřením pracovní smlouvy. V pracovní smlouvě musí být uvedeny informace o druhu práce, místě výkonu a dnu nástupu do práce. Dále také osobní informace o zaměstnanci (jméno, datum narození, bydliště) a rovněž i informace o zaměstnavateli (sídlo, název). Ze strany zaměstnavatele by v pracovní smlouvě neměly chybět informace o dovolené, výpovědních lhůtách, mzdě, pracovní době (prace.cz, 2019).

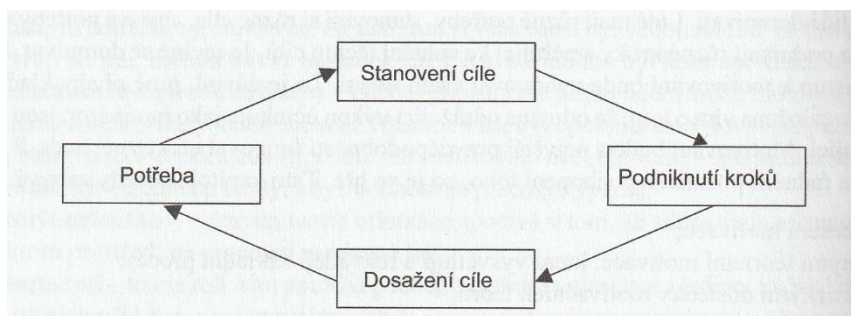
Další fází je adaptace pracovníka v novém podniku. Pracovník se seznamuje s novým prostředím, postupně se vyrovnává s povinnostmi plnit své pracovní úkoly a zároveň se začleňuje do společnosti. Adaptace je velmi důležitá pro stabilizaci nového zaměstnance, a proto je nutné ji správně řídit. Nově příchozí musí co nejrychleji zvládnout požadavky svého zaměstnavatele a zorientovat se v organizaci. Úkolem personalistů je řídit adaptační proces tak, aby si pracovník co nejrychleji zvykl na nároky a požadavky vedoucích pracovníků i na vztahy mezi jeho novými kolegy (Fejfarová, Horalíková, 2018, s. 42).

3.3 Motivace

Cílem motivování zaměstnanců je zvyšování efektivity jejich vykonané práce. Pojednává o tom, co mohou firmy udělat pro to, aby přispěly k vyvíjení většího úsilí zaměstnanců při práci. Motiv je podnět, který vzbuzuje člověka k určitému cíli. Motivem mohou být potřeby, city, zájmy, pudy, hodnoty, přání, aspirace a další. Aby mohli vedoucí pracovníci správně motivovat své zaměstnance, musejí tyto principy pochopit (Armstrong, 2015, s. 218).

Níže uvedené schéma naznačuje fungování motivace. Jedinec si uvědomí neuspokojenou potřebu a stanoví si cíl, kterého chce dosáhnout. V momentě, kdy zjistí, jak cíl uskutečnit, podnikne dané kroky a dosahuje určeného cíle. Jestliže je stanoveného cíle dosaženo, potřeba je uspokojena. Tento proces se opakuje při zjištění další neuspokojené potřeby (Armstrong, 2015, s. 220).

Obrázek 1 - Proces motivace



Zdroj: Armstrong, 2007, s. 220

3.3.1 Vnitřní a vnější motivace

Podle odborníků existují dva druhy motivace, a to vnitřní a vnější.

- **Vnitřní motivace** – motivace vycházející z člověka samotného, je to vlastní pocit, že práce je vykonávána za nějakým účelem, peníze, potřeba seberealizace (Armstrong, 2015, s. 218).
- **Vnější motivace** – nedokážeme motivovat sami sebe, musí nás motivovat někdo z vnějšího prostředí, zaměstnavatel může motivovat pozitivně či negativně, pozitivní motivací je například zvýšení mzdy a povýšení, negativní motivací například snížení platu a kritika (Armstrong, 2015, s. 219).

3.3.2 Motivační teorie instrumentality

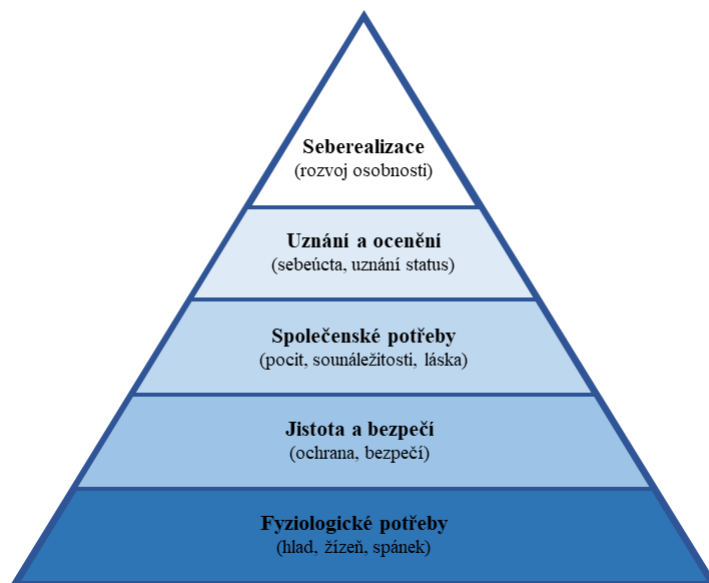
Zastává názor, že pokud něco uděláme, k něčemu dalšímu nás to povede. Člověk bude motivován k práci, pokud bude odměněn nebo potrestán za jeho skutečný pracovní výkon. Teorii instrumentality uvedl na začátku 20. století Frederick Winslow Taylor ve svých metodách vědeckého řízení. Napsal, že *„je nemožné přimět během jakkoli dlouhé doby dělníky, aby pracovali pilněji než průměrný člověk v jejich okolí, pokud jim to nezajistí značné a permanentní zvýšení jejich pracovní odměny.“* (Armstrong, 2015, s. 219). V mnoha případech je v dnešní době tato teorie neúspěšná, protože nerespektuje řadu dalších lidských potřeb.

3.3.3 Motivační teorie zaměřená na obsah

Též přezdívaná teorie potřeb je založena na motivaci, kterou tvoří lidské potřeby. Při neuspokojené potřebě má člověk pocit neklidu a méněcennosti. Abraham Harold Maslow v polovině 20. století vytvořil pojetí hierarchie potřeb, kterou považoval za základ lidské osobnosti.

Maslowa hierarchie potřeb je zobrazena v pomyslné pyramidě. V pyramidě je poskládáno pět hlavních lidských potřeb, od těch fyziologických až po potřeby seberealizace. Teorie říká, že nemůže být dosaženo seberealizace, aniž by byly uspokojeny základní lidské požadavky nutné k přežití. V případě uspokojení fyziologických nutností už člověku nestačí jen to, ale chce uspokojit požadavek jistoty a bezpečí. Dále lásku, přátelství a soužití. Pak se v pomyslné pyramidě posune na pilíř s uznáním, sebedůvěrou a respektem od ostatních. Když je toto dosaženo, zbývá už jen vrchol pyramidy a tím je seberealizace, tedy potřeba stát se tím, čím chce jedinec být (Armstrong, 2015, s. 220).

Obrázek 2 - Hierarchie potřeb



Zdroj: Armstrong, 2015, s. 220 (vlastní zpracování)

3.4 Zaměstnávání cizinců

Česká právní úprava vychází z předpokladu, že cizinec je každá osoba, která nemá české občanství, včetně občanů členských zemí Evropské unie. Jedna ze základních zásad EU je i zásada volného pohybu pracovníků po členských zemích unie. Zásadou se rozumí odstranění pravidel, kterými by byli zaměstnanci z členských států omezeni oproti zaměstnancům s českým občanstvím. Občané členských států EU nepotřebují pro vstup do země žádné další potvrzení, stačí jen platný cestovní doklad, či občanský průkaz. Pokud mají cizinci v úmyslu na území ČR zůstat déle než 30 dnů, mají ohlašovací povinnost vůči Službě cizinecké policie. Nesplněním této povinnosti se dopouštějí přestupku, který může být sankcionován pokutou 3 000 Kč. V souvislosti s pracovní migrací je umožňováno pracovníkům členů EU pohybovat se volně i se svým rodinným příslušníkem. Za toho se považuje manžel/manželka, registrovaný partnere/partnerka, potomek, rodič a prarodič vlastní, či manžela/manželky i partnera/partnerky (Tomšev a kol., 2018, s. 11-15).

Pokud jsou zaměstnávání cizinci, kteří nejsou členové EU ani občané Švýcarska, Islandu, Lichtenštejnska a Norska, ale jsou to obyvatelé tzv. třetích zemí, je pro ně získání pracovní pozice na území ČR mnohem složitější než pro členy Evropské unie a občany čtyř výše zmíněných zemí.

Platí pro ně několik následujících zásad:

- Nemají rovné postavení, „domácí“ uchazeč má přednost
- Musí získat povolení k pobytu a výkonu práce
- V případě ztráty zaměstnání zaniká i povolení
- Na vydání povolení není právní nárok (Tomšej a kol., 2018, s. 24)

3.4.1 Přejídný a trvalý pobyt

Pracovník z členských států EU, který chce na území ČR pobývat déle než 3 měsíce, by měl požádat o vydání potvrzení o přejídném pobytu. Je vhodné o toto povolení požádat například z důvodu registrace vozidla, zjednodušení získání trvalého pobytu atd.

Pro vydání tohoto potvrzení je nutné předložit průkaz totožnosti nebo cestovní pas, fotografii, doklad potvrzující účel pobytu, doklad o zdravotním pojištění a doklad o zajištění ubytování.

Pokud občan EU nepřetržitě pobýval na území ČR po dobu pěti let a tuto skutečnost doloží, může si požádat o trvalý pobyt. Trvalý pobyt schvaluje Ministerstvo vnitra ve lhůtě

šedesáti dní, v případně kladného rozhodnutí dostane občan průkaz k povolení trvalého pobytu, který je platný následujících 5 let.

Ministerstvo vnitra žádost zamítne, pokud:

- Je důvodné podezření, že by osoba mohla ohrozit bezpečnost státu
- Se žadatel dopustil obcházení zákona
- Je osoba evidována v evidenci nežádoucích osob
- Žadatel ohrožuje veřejné zdraví (Tomšej a kol., 2018, s. 16-19)

3.4.2 Agenturní zaměstnávání

Je zprostředkovávání zaměstnání, které provádí úřady práce nebo agentury práce. Agentura je fyzická nebo právnická osoba, která má povolení od generálního ředitelství zprostředkovávat práci. Agentura práce přiděluje svého zaměstnance na dočasnou pozici k výkonu práce k jinému zaměstnavateli na základě pracovní smlouvy či dohodě o pracovní činnosti. Zaměstnavatel firmy, jemuž byl přidělen pracovník z agentury se zavazuje k ukládání úkolů zaměstnanci, vytvoření bezpečnostních podmínek pro práci, řídí a kontroluje jeho pracovní úkony. Zaměstnavatel nesmí vůči zaměstnanci jednat jménem agentury (Tomšej a kol., 2018, s. 99-103).

Agenturní zaměstnávání se v dnešní době často využívá pro zaměstnávání cizinců na území ČR. Mohou být takto zaměstnávání cizinci, kteří mají platné povolení k pobytu a k výkonu práce (Tomšej a kol., 2018, s. 106).

3.4.3 Povinnosti zaměstnavatele

Zaměstnavatel je povinen zaměstnance, který je občanem EU a bude vykonávat práci v ČR, nahlásit na příslušný úřad práce, a to nejpozději v den nástupu pracovníka do zaměstnání. Stejně tak je i zaměstnavatel povinen informovat příslušný úřad práce o ukončení pracovního poměru zaměstnance, a to do deseti dnů. Tomuto úkonu se říká informační povinnost a její nesplnění může být sankcionováno pokutou až do výše 100 000 Kč (Daněk, Vyškovská, Fojtíková, 2018, s. 44, 45).

Další povinností ze strany zaměstnavatele je povinnost evidenční. Jedná se o evidenci základních osobních informací o zaměstnanci, které bývají prakticky obsaženy již v dokumentu informační povinnost. Zaměstnavateli tedy postačí kopie informační povinnosti doplněná o další dokumenty, jako jsou pracovní smlouva a povolení

k přechodnému pobytu. Za nesplnění hrozí rovněž pokuta do výše 100 000 Kč. (Daněk, Vyškovská, Fojtíková, 2018, s. 46).

V případě zaměstnávání cizinců z třetích zemí platí téměř stejné podmínky pro hlášení přijmutích zaměstnanců na úřad práce. Pro zaměstnání cizinců z třetích zemích je ale na rozdíl od zaměstnávání cizinců z členských států povinností splnit několik dalších podmínek, a to na základě tří platných karet:

- **Zaměstnanecké karty** – povoluje pobyt a pracovní právní vztah na území ČR, žádá se o ní na zastupitelském úřadě ČR v zahraničí
- **Modré karty** – rovněž povolení k pobytu a výkonu práce s tím rozdílem, že žadatel musí mít absolvované vysokoškolské nebo vyšší odborné vzdělání trvající alespoň 3 roky, vydáváno především na konkrétní pracovní místa, po kterých je vysoká poptávka
- **Karty vnitropodnikově zavedeného zaměstnance** – duální povolení k pobytu stejně jako u zaměstnanecké a modré karty, ovšem tato karta je vydávána pro pozici manažera, specialisty nebo zaměstnaného stážisty (hrnews.cz, 2018)

3.4.4 Vzdělávací systém na Ukrajině

Většina škol, kde je pro ukrajinské děti povinná školní docházka, se nazývá Střední škola všeobecného vzdělávání, trvá 12 let a je rozdělena na 3 části. První částí je fáze základní, zde studují žáci ve věku od 6 do 10 let. Dále nastupuje část druhá, a to fáze střední sekundární, trvající 5 let. Po ní následuje poslední tři letá část, které se říká vyšší sekundární, zde jsou studenti od 15 do 18 let. Tyto školy nemusí být jen všeobecné, některé školy jsou ve 3. fázi zaměřené na konkrétnější obory. Absolventi všech 3. stupňů skládají na konci zkoušku, velmi obdobnou naší zkoušce maturitní (scholaro.com, 2018).

Po splnění této školy mohou dále pokračovat na školy vysoké, které jsou rozděleny podle stupně akreditace. Studenti mohou získat titul mladého specialisty, což je obdoba titulu Dis. Další fází je získání titulu Bakalář, to je považováno za základní vysokoškolské vzdělání. Za úplné vysokoškolské vzdělání se považuje získání titulu specialisty, nebo magistra. Studenti na Ukrajině mají možnost i dalšího studia, stejně tak jako je v ČR možnost studia doktorského (wenr.wes.org, 2019).

3.4.5 Vzdělávací systém v Rumunsku

Stejně jako na Ukrajině i v ČR jsou děti povinni od 6 nebo 7 let navštěvovat základní školu. V Rumunsku ale pouze do 11 let. Po splnění základní školy, mohou jít děti na gymnázium, které trvá 4 roky. Na konci žáci absolvují test, pokud jsou úspěšní mohou pokračovat na střední školu, tu navštěvují studenti od 15 do 19 roku. Na konci skládají období naší maturitní zkoušky zvanou „*Baccalaureate*“. Po této zkoušce mohou dále pokračovat na vysokou školu, kde je velmi podobný systém jako v České republice (romaniaeducation.info, 2020).

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika zkoumané organizace

4.1.1 Obecná charakteristika

Firma La Lorraine Bakery group se sídlem v Ninove, Elisabethlaan 143, Belgické království, kterou se stoprocentním podílem vlastní rodina Vanherpe, má dále pobočky po celé Evropě, a to v Polsku, Rumunsku, Turecku a v České republice. Po Evropě má více než 3600 zaměstnanců. Roční obrat všech poboček je více než 750 mil. eur tedy cca 19 mld. Kč (justice.cz, 2018).

Výzkum probíhal v její dceřiné společnosti La Lorraine, a. s. v České republice sídlící U Kožovy hory 2748, Kladno, kde pracuje 550 kmenových zaměstnanců a dalších zhruba 200 agenturních. Její obrat za rok 2018 činil 3,6 mld. Kč.

V kladenském závodě se vyrábí 300 různých druhů sladkého a slaného pečiva, celkem až 80 000 tun pečiva za rok pro český trh i export do evropských zemí. Výrobní linky se rozdělují na výrobu sladkého a slaného pečiva. V oblasti *Bakery* vyrábějí klasické druhy pečiva jako například chleby, bagety, kaiserky, ciabatty, celozrnné pečivo, rustikální bagety a bulky. Do výroby sladkého pečiva spadají čokorolky, donuty, koblihy, croissanty a další. Firma má 11 výrobních linek a další menší linky, na kterých probíhá ruční výroba, kde se ručně vyrábějí muffiny, koláčky a vánočky (lbg.com, 2018).

Firma La Lorraine se specializuje hlavně na výrobu zamraženého pečiva určeného k dopékání, tzv. *bake-off* systém, přímo v provozovnách maloobchodů a velkoobchodů. *Bake-off* systém je výhodným řešením ve všech provozovnách, protože se pečivo pouze krátce dopeče a působí jako čerstvě upečené, bez nutnosti produkt přímo v obchodě vyrábět. V La Lorraine se pečivo předpeče pouze z 80 %, pak se šokově zamrazí v mrazáku s teplotou -31 °C a dále je skladováno v obrovském 38 metrů vysokém mrazáku o teplotě -25 °C, který zde stojí od roku 2013 (idnes.cz, 2014).

4.1.2 Historie organizace

Historie společnosti La Lorraine bakery group startuje v roce 1939, kdy Gerard Vanherpe jako první z této rodiny začíná s mlynářenskou činností v Belgii ve městě Gent s názvem Gande, čímž odstartoval pozdější vznik společnosti.

V roce 1960 vstupuje do firmy další generace rodiny Vanherpe, a posiluje tak společnost.

Roku 1982 se otevřel první obchod Panos v Belgickém městě Oostende. O sedm let později se v dalším městě Belgie Erpe-mere staví první mrazárna na zamrazování pečiva. V 90. letech už do společnosti vstupuje další generace rodiny. V roce 1999 se buduje továrna v České republice, o šest let později také v Polsku, další pak v roce 2012 v Rumunsku a zatím nejnověji vystavěná továrna se začala budovat v roce 2016 v Turecku (llbg.com, 2018).

4.1.2.1 Historie společnosti La Lorraine, a. s. v České republice

V roce 1998 se otevřela továrna v České republice na Kladně tehdy s názvem Delta Frozen Products, a. s. V červnu o deset let později se mění obchodní jméno na La Lorraine, a. s.

Dalším milníkem kladenské pekárny bylo v roce 2013 vystavění největšího mrazáku na zamrazování pečiva v Evropě s kapacitou 27 000 palet.

O rok později továrna vyhořela, požár firmě zničil majetek v hodnotě 50 milionů korun a jeden měsíc kvůli němu nevyráběla. Požár vypukl ve starém mrazícím skladě a díky profesionální práci kladenských hasičů se dále nerozšířil. Díky tomu se podařilo zachránit nově vystavěnou velkokapacitní mrazící budovu. I přes několikamilionovou ztrátu se další rok firma rozvinula o další tři nové výrobní linky (llbg.com, 2018).

4.2 Zaměstnávání cizinců ve firmě La Lorraine, a. s.

4.2.1 Informace k vedenému rozhovoru

V kvalitativním výzkumu byl zrealizován řízený strukturovaný rozhovor se třemi pracovníky firmy, kteří se starají o cizinecké zaměstnance. Rozhovor sloužil k pochopení vnitřní situace zaměstnávání cizinců v podniku La Lorraine, a. s. na Kladně a dále také pro sestavení dotazníku, který byl rozdán přímo rumunským a ukrajinským zaměstnancům pracujících ve výrobě.

Rozhovor obsahoval 20 otázek, které byly položeny personální manažerce firmy, jež se stará o přijímání, vzdělávání a odměňování právě těchto zaměstnanců. Vytváří všechny pracovně-právní dokumenty a plánuje a organizuje řízení lidských zdrojů v podniku La Lorraine.

Zvláště byl veden rozhovor s vedoucími provozního personálu, ve firmě nazývaný jako Staff supervisor, kteří organizují vedení zaměstnanců v provozu, při výrobě pečiva a zároveň se podílejí na nábořech nových lidí. Funkce je ve firmě rozdělena podle druhu výrobků na výrobních linkách na klasické (slané) a sladké pečivo. *Staff supervisor Pastry* je zástupce pro vedení zaměstnanců na linkách s výrobou sladkého pečiva a *Staff supervisor Bakery* vede zaměstnance na linkách s výrobou klasického pečiva. Jelikož odvádějí stejnou práci, jejich odpovědi se téměř nelišily.

Odpovědi ze strany personální manažerky byly spíše obecnějšího a organizačního charakteru, na rozdíl od supervisorů, kteří s cizineckými zaměstnanci přímo pracují.

4.2.2 Řízený strukturovaný rozhovor

1. Kolik ve výrobě pracuje zaměstnanců?

Celkem zhruba 400 zaměstnanců. Na linkách cukrářské (*Pastry*) i pekárenské (*Bakery*) je rozložení kmenových a agenturních poměrně stejné a je takové, že kmenových zaměstnanců zde pracuje zhruba 80, tedy celkem 160. Agenturních 80–110, nelze přesně určit, protože se velmi často mění.

2. Jaké národnosti zde pracují? Kolik jich z jednotlivých zemí pracuje?

Velkou většinu pracovníků tvoří Ukrajinci, dále pak Rumuni. Menší počet zastávají Bulhaři. Několik málo zaměstnanců je zde také z Moldávie, Litvy, Maďarska a Polska.

3. Na jak dlouho jsou pracovníci ve výrobě zaměstnáváni?

Kmenoví zaměstnanci získávají smlouvu na dobu neurčitou. Většinou zde zůstávají několik let, není ale výjimkou, že zůstanou pouze několik dní či týdnů. U agenturních nelze říct, jsou zaměstnáváni podle potřeby. Někteří agenturní zaměstnanci zůstávají ve firmě i na několik let, spíše se ale mění velmi často, většinou tito zaměstnanci střídají firmy po celé republice.

4. Na základě čeho, jsou pracovníci přijati? Co musí umět? Jakou musí mít školu/kurz?

Agenturní zaměstnanci musí ovládat základy češtiny, musí odvádět svoji práci a plnit povinnosti, za další jejich schopnosti potřebné k výkonu práce odpovídá jejich agentura a firmou už nejsou dále zkoušeni.

Kmenoví zaměstnanci musí projít jednoduchým testem, který prokáže jejich základní inteligenci, musí zde vyřešit jednoduché početní příklady. Dále procházejí ústním pohovorem. Toto všechno probíhá v personálním oddělení.

Staff supervisor Pastry požaduje ještě menší pohovor mezi ním a potenciálním zaměstnancem před tím, než je oficiálně přijat.

Žádný speciální kurz ani škola není potřeba.

5. Probíhá pro ně ve firmě školení?

Pro přijaté výrobní zaměstnance probíhá vstupní školení zaměřené hlavně na požadavky pro kvalitu potravin. Později pak probíhají školení o bezpečnosti, základní zdravotvědě, používání vysokozdvizného vozíku a školení pro případ vzniku požáru.

6. Je zaměstnancům pomáháno při hledání bydlení?

Zpravidla si bydlení zajistí sami, a to také hlavně z toho důvodu, že při vydávání zaměstnanecké karty musí doložit to, že mají zajištěné bydlení. Často bydlí ve větším počtu ve spolubydlení se svými kolegy. V případě pracovníků z agentur nebo z Projektu Ukrajina je bydlení zajišťováno jimi.

7. Je nějaký rozdíl v přijímacím pohovoru agenturních a kmenových uchazečů?

Pokud jsou přijímáni kmenoví pracovníci, musí splnit výše zmiňovaný test, jde se jim ukázat, jak to vypadá ve výrobě, a hned ten den se dozví, jestli v přijímacím pohovoru uspěli, či nikoli.

S agenturními zaměstnanci se řeší jen technické věci, například vydání zaměstnaneckého čipu či klíče od šatny. Jinak se s nimi případně dělá jen lehký pohovor, aby se zjistilo, jestli alespoň trochu ovládají češtinu, a zjišťuje se, kde dříve pracovali, jaké mají zkušenosti. Podrobnější přijímací pohovor neprobíhá, protože povinností agentury je vybrat pro podnik vhodného zaměstnance.

8. Platí pro cizince nějaké jiné podmínky než pro Čechy?

Všichni tři zaměstnanci, s kterými jsem vedla rozhovor, odpověděli, že nikoli.

9. Jsou nějaké národnosti preferovány? (pokud ano proč)

Žádné národnosti nejsou vyloženě preferovány, ale v případě Ukrajinců je výhodou, že je jejich řeč podobnější češtině, a proto se s nimi dá lépe domluvit, zároveň se rychleji naučí český jazyk než například lidé z Rumunska.

Staff supervisor Bakery je toho názoru, že Rumuni jsou ale naopak více učenliví a pracovití.

10. Je všem zaměstnancům poskytnuta na začátek nástupní brožura? Co se v ní dozví?

Brožura je poskytnuta všem zaměstnancům, je přeložena do několika jazyků. Dozví se v ní základní informace o bezpečnosti práce, kdo je jejich vedoucí, jeho fotografie, kontakt a jméno. Dále je ve firmě rozdávána další brožura Ukrajincům, kde se dozvídají základní informace o zákonech a pravidlech pro Českou republiku, například jak se platí daně, nutnost platit poplatky za popelnice a jiné.

11. Setkali jste se u Vás na pracovišti někdy s rasismem nebo diskriminací?

Ve firmě se občas objevuje rivalita mezi jednotlivými cizími národnostmi. Ukrajinci mají tendenci si vytvářet komunity, do kterých nepřijímají ostatní národnosti. Všichni tázaní zaměstnanci se shodli na tom, že se zde nikdy nesečkali s rasismem nebo diskriminací ze strany českých pracovníků.

12. Pomáhá firma cizincům při učení českého jazyka? Jak?

Ve firmě neprobíhají žádné kurzy českého jazyka ani nic podobného. Nicméně firma spolupracuje s centrem integrace cizinců sídlící na Kladně, kde probíhají kurzy češtiny zadarmo. La Lorraine doporučuje cizincům chodit na tyto kurzy. Pracovníci ve výrobě jsou rozdělováni do kategorií podle dovedností, délce pracovní ve firmě a jednou z dalších podmínek je také úroveň českého jazyka. Po roce by se měl posunout pracovník do další kategorie. S vyšší kategorií přichází i vyšší plat. Tímto způsobem jsou i motivováni k učení jazyka.

13. Jak se dorozumíváte s pracovníky, kteří nerozumí česky?

V ideálním případě nejsou zájemci, s kterými se nedá česky domluvit, přijati. Ve firmě není žádný firemní překladatel. S Ukrajinci se většinou lze domluvit lépe kvůli podobnosti jazyka.

Supervisoři řeší tuto situaci tak, že požádají o překlad nějakého pracovníka, který je ze stejné země, ale češtinu už ovládá lépe. Také jsou ve firmě různé obrázky, podle kterých se mohou cizinci řídit a vyznat v případě, že textu nerozumí. Dokonce se ve firmě objevují i obrazovky s videy pro lepší orientaci.

14. Jak probíhá jejich první den?

V personálním oddělení probíhá první den takzvaný „*onboarding*“, tedy seznamovací den. Probíhá školení a řešení technických věcí. Pracovat začínají až následující den, kdy už si je přebírají supervisoři. Po seznámení s nimi si je vyzvedne vedoucí směny, který je dovede na místo výkonu práce, ze začátku to většinou bývá práce na tzv. baličce. Zde na ně čeká školitel, který má přesně dané postupy a pravidla, jak nového zaměstnance zaučit. Školitel se nově příchozím věnuje zhruba prvních 7 směn.

Z oddělení *Bakery* je školitel u nově příchozího 4 dny, z oddělení *Pastry* ještě o 3 dny více. První 3 měsíce nosí zaměstnanci jinou barvu čepice (oranžovou), aby bylo na první pohled vidět, že se zatím zaučují.

15. Na základě čeho jsou přijímáni?

Kmenoví zaměstnanci jsou také často přijímáni na základě doporučení od známého, který již ve firmě pracuje, což bývá i výhodou z důvodu toho, že zaměstnanci se mezi sebou znají a lépe spolu vychází při práci. Pracovníci jsou motivováni i tím, že pokud přivedou do firmy schopného pracovníka, vyplatí se jim mzdový bonus.

16. Čím jsou zaměstnanci motivováni?

Personální manažerka říká, že nejvíce je motivuje mzda. Další motivací u cizinců bývá i skutečnost, že zde pracují, protože chtějí v České republice zůstat. U Ukrajinců dále také horší ekonomická či politická situace v jejich zemi. Práce u nás je tedy motivem k tomu, aby zde mohli zůstat a nevracet se do svojí země. Někteří pracovníci sem jezdí naopak jen proto, aby si zde vydělali, našetřili a po tom se zase vrátili domů za svou rodinou. Domů jim posílají peníze, které by ve své zemi nebyli schopni vydělat.

Supervisoři kromě mzdy vidí jako další motivaci u jejich zaměstnanců i nejrůznější benefity v podobě zlevněného mobilního tarifu, stravenek, dotovaných obědů v místní kantýně, možnost odnést si domu denně až 6 kousků libovolného pečiva. Rovněž zde probíhají akce pro celou jejich rodinu, a to „Den otevřených dveří“ nebo „Dětský den“, kde je pro děti zaměstnanců připraveno několik dětských atrakcí, občerstvení a animační programy.

Staff supervisor Bakery jako další motivací pro cizince shledává i to, že zde projdou několika školeními, které zvyšují jejich atraktivitu na trhu práce a možnost nabrat zkušenosti pro lepší pozice a s tím spojené zvyšování platu.

17. Jaká je fluktuace agenturních zaměstnanců a jaká kmenových?

V případě kmenových výrobních pracovníků je fluktuace většinou nízká. Nabere se 100 nových lidí a ti zde většinou zůstávají na delší dobu. U agenturních je samozřejmě větší. Supervisoři odhadují fluktuaci u kmenových zaměstnanců na 5 % a u agenturních 10–17 % během jednoho roku.

18. Jak probíhá komunikace s agenturami?

S agenturami komunikují spíše supervisoři nikoliv personální oddělení. Komunikace probíhá tak, že v případě nedostatku výkonné síly požádají agenturu o určitý počet pracovníků, agentura má za úkol vybrat ty, které firma přesně potřebuje. Proto už personální oddělení zaměstnance dále netestuje.

19. Kolik agentur využíváte? Jsou rozděleny podle národností?

V současné době firma využívá 5 agentur. Podle národností rozděleny nejsou, pokud mají vhodného pracovníka, poskytnou ho bez ohledu na národnost, převažuje ale pracovníků z Ukrajiny.

20. Jaké jsou výhody při využívání agentur?

Výhodou je, že ze dne na den mohou říct, ať druhý den nechodí, platí na to ale určitá pravidla, aby nezpůsobili komplikace zaměstnaným pracovníkům, kteří by přišli o práci. Využívání agentur pomáhá firmě udržovat kmenové zaměstnance, když bude nedostatek zaměstnanců, naberou dočasně více agenturních. Tím pádem nemusí nabírat kmenové zaměstnance, pro které bude práce jen sezónně.

Ze svých zkušeností s přímým vedením lidí ve výrobě *Staff* supervisoři shledávají největší výhodu v tom, že pokud neběží výroba, nemusí se agenturním zaměstnancům nic platit. Kmenovým se vyplácí 60 % jejich mzdy.

Zástupce *Pastry* hovoří o zkušenosti z ledna roku 2014, kdy v pekárně vypukl požár. Agenturním zaměstnancům se oznámilo, že několik dní vyrábět nebudou, a nemusela se jim

tak vyplácet žádná část mzdy. Kmenoví zaměstnanci mají naplánované směny již rok dopředu. Agenturní pouze týden, tím pádem si mohou říct, který den do práce nechtějí, a směny se jim podle toho přizpůsobí. Kmenoví si například v případě návštěvy lékaře musejí brát dovolenou.

4.2.3 Dotazníkové šetření

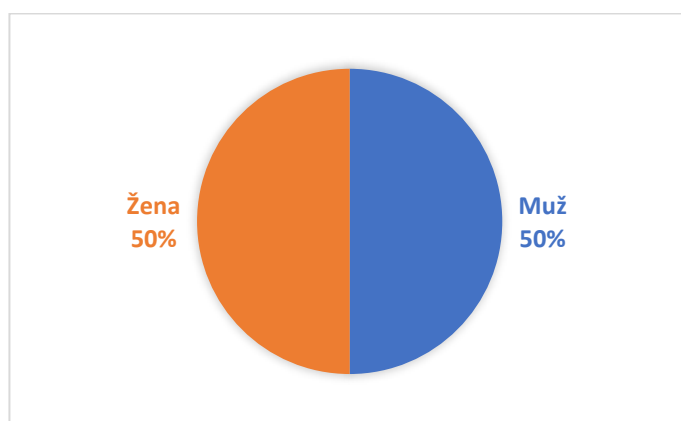
Na základě získaných bližších informací o zaměstnávání cizinců ve výrobě od výše zmiňovaných vedoucích zaměstnanců byl vypracován dotazník, který obsahuje 24 otázek, 13 uzavřených s několika možnými variantami odpovědí a 11 polootevřených, kde mají respondenti možnost zaškrtnout odpověď „jinak“ a uvést odpověď, která není v možnostech. Dotazník vyplnilo 56 respondentů. Text byl vypracován v českém jazyce a s pomocí vedoucích pracovníků nechán ve firmě přeložen od rumunských a ukrajinských zaměstnanců, kteří v České republice žijí již několik let a dobře se domluví česky i jejich rodným jazykem. Následně byl dotazník respondentům předán v jejich mateřském jazyce z důvodu lepšího porozumění textu a pro výzkum tak získání relevantnějších odpovědí. Jak se lze v následujícím dotazníku dočíst, plynule se domluví pouze 16 z 56 zaměstnanců, proto byl zvolen překlad dotazníku.

Odpovědi z vyplněných dotazníků byly přepsány do matice v tabulkovém procesoru Microsoft Excel, ze které byla následně vytvořila kontingenční tabulka. Z tabulky jsou vytvořené grafy a jsou porovnávány spojitosti s jednotlivými odpověďmi.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

Dotazník vyplnil stejný počet mužů a žen. Konkrétně 28 mužů a 28 žen, z Rumunska 10 mužů a 3 ženy, z Ukrajiny 18 mužů a 25 žen.

Graf 1 - Pohlaví

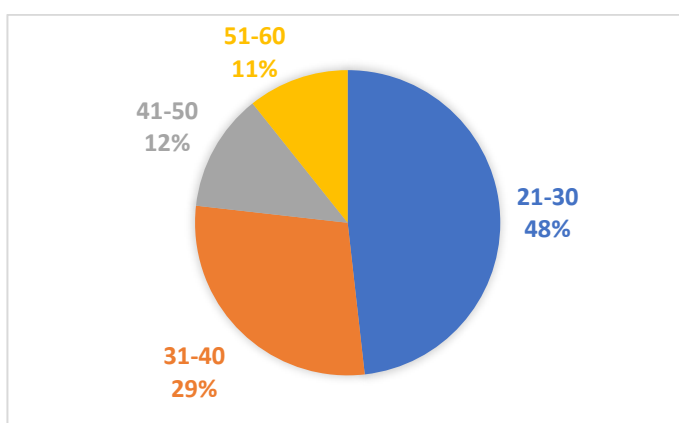


Zdroj: Vlastní šetření

2. Kolik je Vám let?

Téměř polovina respondentů byla ve věku 21-30 let. Po porovnání této otázky s otázkou číslo 24 ohledně plánů zaměstnanců do budoucna je patrné, že většina ze skupiny takto starých lidí mají v plánu v České republice zůstat na několik let či natrvalo. Pro firmu by to mělo znamenat snahu o udržení těchto zaměstnanců.

Graf 2 - Věk

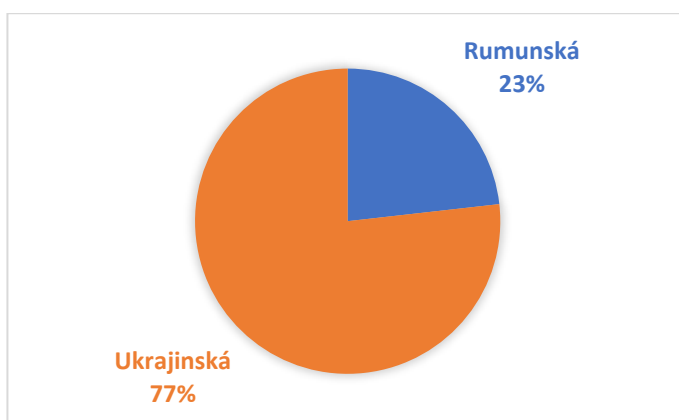


Zdroj: Vlastní šetření

3. Jaká je Vaše národnost?

Většinu dotazníků vyplnili Ukrajinci a Ukrajinky. Důvodem je, že ve výrobě firmy pracuje naprostá většina zaměstnanců z Ukrajiny, jak vyplývá z rozhovoru s vedoucími pracovníky. Dotazník vyplnilo 13 osob rumunské národnosti a 43 ukrajinské.

Graf 3 - Národnost



Zdroj: Vlastní šetření

4. Jak dlouho pracujete pro firmu La Lorraine, a. s.?

48 % zaměstnanců, tedy 27 lidí, kteří vyplnili dotazník, pracují ve firmě 1-5 let, 20 osob z tohoto intervalu má v plánu zůstat v České republice natrvalo nebo na několik let a dalších 15 z nich už zde žije i se svou rodinou. Většina z těch, kteří zde žijí 11-20 let, má rovněž v plánu zde zůstat. Stejně tak i ti, kteří zde žijí 6-10 let. Naopak 4 z 6 respondentů, kteří zde žijí méně než jeden rok, si plánují zde jen vydělat peníze a vrátit se zpět do své země.

Graf 4 - Doba práce v La Lorraine, a. s.

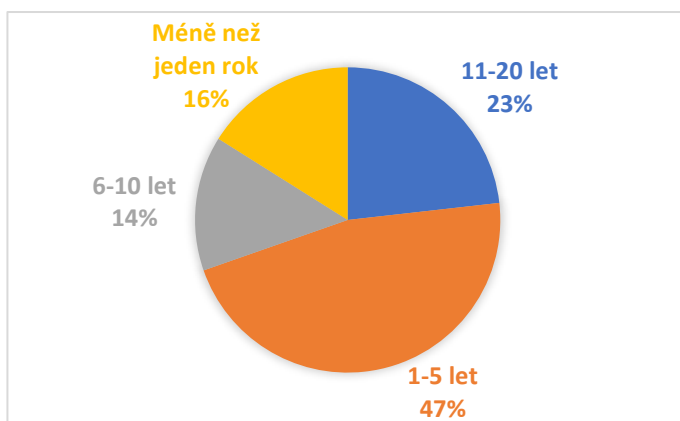


Zdroj: Vlastní šetření

5. Jak dlouho žijete v České republice?

26 respondentů z 27, kteří odpověděli, že žijí v České republice 1-5 let, rovněž odpověděli, že stejnou dobu pracují i ve firmě La Lorraine. Jeden z nich odpověděl, že zatímco ve firmě pracuje jen 1-5 let, v České republice už žije 6-10 let. U ostatních časových intervalů respondenti odpověděli, že pracují v této firmě stejnou dobu jako žijí v naší republice.

Graf 5 - Doba žití v České republice

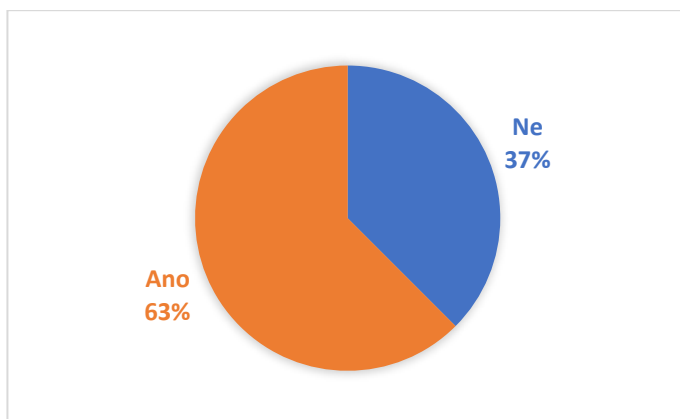


Zdroj: Vlastní šetření

6. Žijete v České republice i se svou rodinou?

Se svou rodinou zde žije 35 respondentů, 24 z nich má v plánu zde zůstat. Zbýlých 11 tu sice nyní žije se svou rodinou, ale nemají v plánu zde zůstat. 21 respondentů uvedlo, že zde nežije se svou rodinou, a 6 z nich je tu pouze z důvodu vydělání peněz. 9 z těch, kteří tu rodinu zatím nemá, tu chtějí zůstat na několik let a pouze 3 natrvalo.

Graf 6 - Žití v ČR i s rodinou

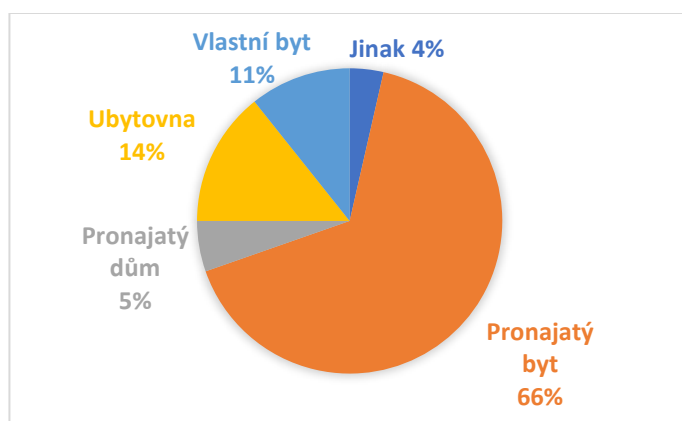


Zdroj: Vlastní šetření

7. Kde bydlíte?

Většina dotazovaných si pronajímá byt, dům nebo bydlí na ubytovně. Byt tu zde vlastní 11 % lidí ze zahraničí, všichni tito respondenti zde žijí i se svou rodinou, mají v plánu zde zůstat a již se naučili velmi dobře český jazyk.

Graf 7 - Místo bydlení

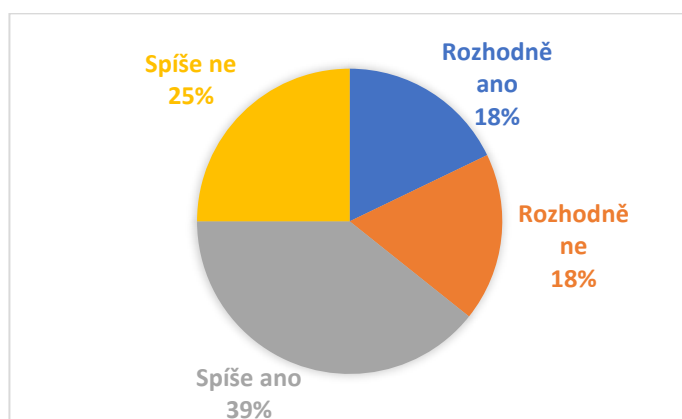


Zdroj: Vlastní šetření

8. Byl pro Vás problém najít si bydlení?

32 dotazovaných odpovědělo, že problém se sehnáním bydlení mělo, 24 respondentů uvedlo, že spíše ne, či rozhodně ne. Většina těch, která s hledáním bydlení problém neměla, v otázce číslo šest uvedla, že zde žije i se svou rodinou. Lze tedy předpokládat, že na hledání bydlení tedy nebyli sami, případně měli poskytnuto bydlení u své rodiny.

Graf 8 - Problém se sehnáním bydlení

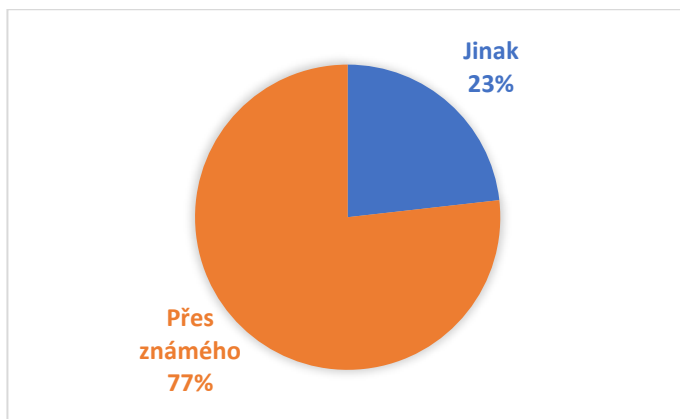


Zdroj: Vlastní šetření

9. Jak jste se dozvěděli o volném pracovním místě?

Nikdo z respondentů nezaškrtl, že by se o volném pracovním místě dozvěděl z inzerátu nebo internetu. O všech lze říci, že se o pracovním místě dozvěděli od známých, poněvadž 43 dotazovaných tuto možnost zaškrtl a 13 zbylých uvedlo, že se o volném místě dozvěděli jinak. V odpovědích ale uvedli, že se o této pozici dozvěděli od rodinného příslušníka.

Graf 9 - Zjištění volné pozice

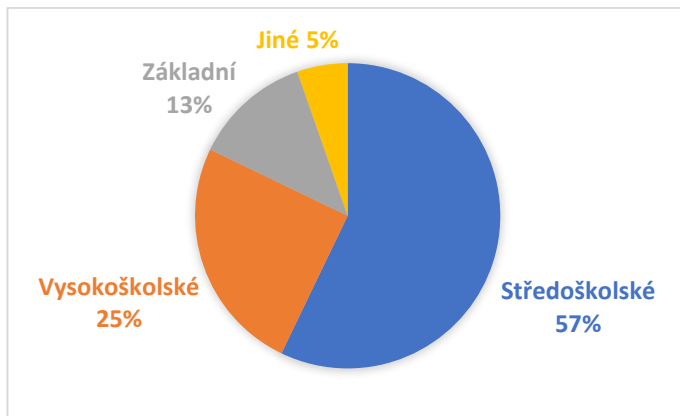


Zdroj: Vlastní šetření

10. Jaké máte vzdělání?

13 % respondentů má vystudovanou základní školu, 57 % střední a 25 % má dosaženo vysokoškolského vzdělání. Vzdělávací systémy se ale na Ukrajině a v Rumunsku liší a dané vzdělání nemusí znamenat stejné vzdělání jako u nás. Toto je blíže uvedeno v teoretické části práce v kapitole 3.5.

Graf 10 - Nejvýše dosažené vzdělání

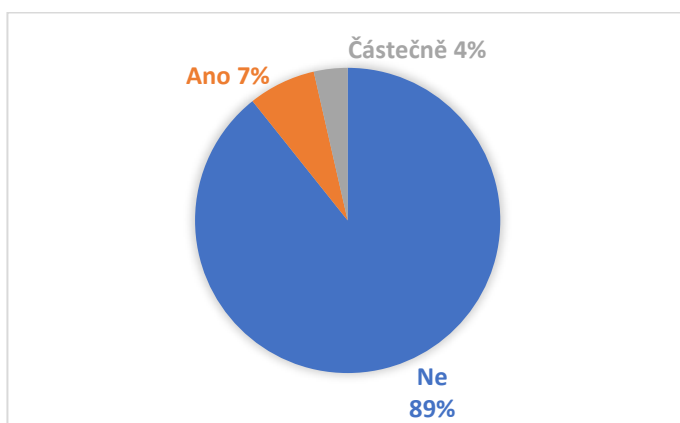


Zdroj: Vlastní šetření

11. Využijete svoje vzdělání v současném zaměstnání?

Skutečnost, že svoje vzdělání v práci využijí, uvedli pouze 4 respondenti a 2 další uvedli, že částečně. Vysokoškolské vzdělání má 14 respondentů a pouze 1 z nich uvedl, že svoje vzdělání využije při práci ve firmě. Střední školu vystudovalo 32 pracovníků a rovněž jen jeden vzdělání využije. Školení ve firmě by mělo být považováno tedy za velmi důležitou část při přijímání nových zaměstnanců.

Graf 11 - Využití vzdělání



Zdroj: Vlastní šetření

12. Učíte se český jazyk?

91 % uvedlo, že se český jazyk učí. Vzhledem k tomu, že ve firmě není žádný překladatel a práce je zaměstnancům zadávána česky, měli by všichni umět český jazyk.

Graf 12 - Učení českého jazyka

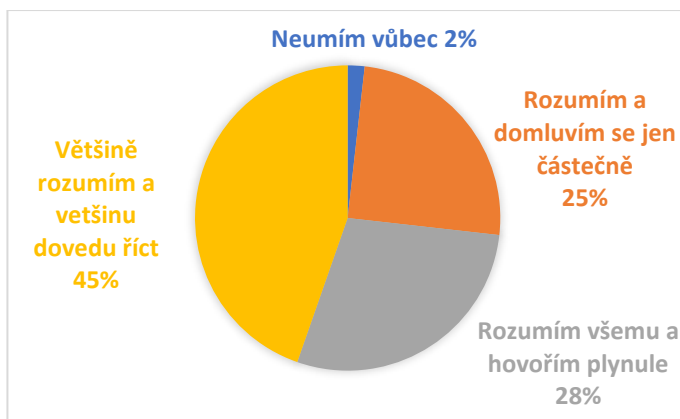


Zdroj: Vlastní šetření

13. Jak dobře umíte česky?

45 % respondentů rozumí většině toho, co se jim česky řekne, a rovněž to dovedou říct, někteří dokonce uvedli, že již mluví plynule, většina z těchto zaměstnanců zde žije již déle než 5 let. 14 respondentů se domluví jen částečně a jeden uvedl, že neumí vůbec.

Graf 13 - Úroveň českého jazyka

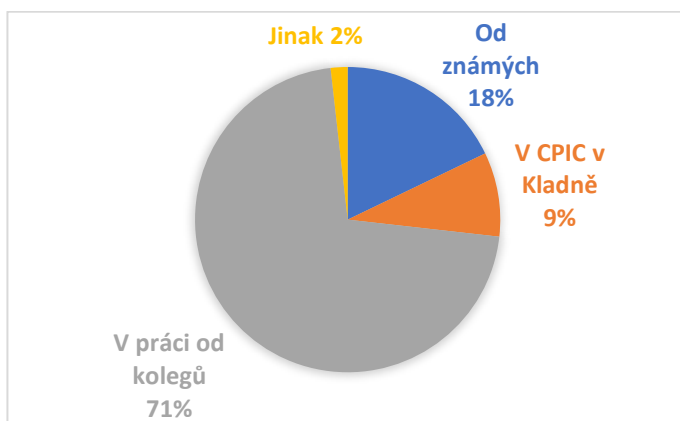


Zdroj: Vlastní šetření

14. Kde se učíte, nebo jste se učili český jazyk?

Pouze 9 % využívá nebo využívalo možnosti docházet na kurzy češtiny do Centra na podporu integrace cizinců sídlící v Kladně. Zaměstnanci se spíše učí pouze při práci od kolegů, případně od ostatních známých.

Graf 14 - Místo učení českého jazyka



Zdroj: Vlastní šetření

15. Uvítali byste přímo ve firmě doučování nebo kurzy češtiny?

Jak z mnou vedených rozhovorů vyplývá, ve firmě neprobíhá žádná výuka českého jazyka. 34 respondentů by takového kurzu rádo využilo a 14 dalších uvedlo, že by ho také využili, ale nevdí jim učit se jazyk i jinak.

Graf 15 - Kurzy jazyka

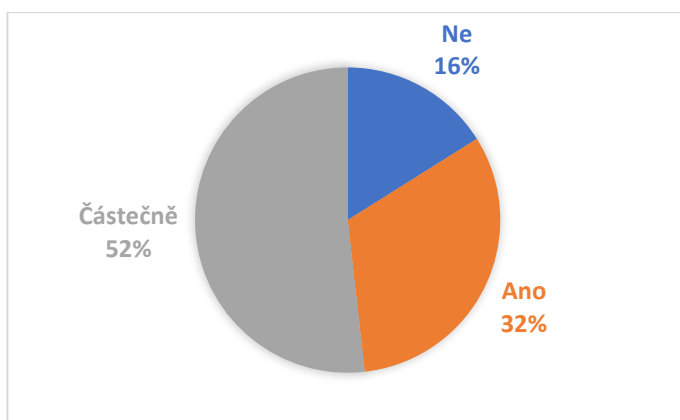


Zdroj: Vlastní šetření

16. Měli jste k dispozici dostatečné informace při nástupu do zaměstnání?

Pouze 32 % respondentů uvedlo, že jim poskytnuté informace při nástupu stačily. 68 % dotazovaným informace stačily jen částečně nebo nestačily vůbec. 11 z nich v jedné z předchozích odpovědí napsalo, že se dorozumí česky pouze částečně nebo se nedorozumí vůbec. Z tohoto důvodu je jejich odpověď o nedostatku informací způsobená pravděpodobně tím, že ani všemu, co jim bylo řečeno, nerozuměli.

Graf 16 - Dostatečnost informací

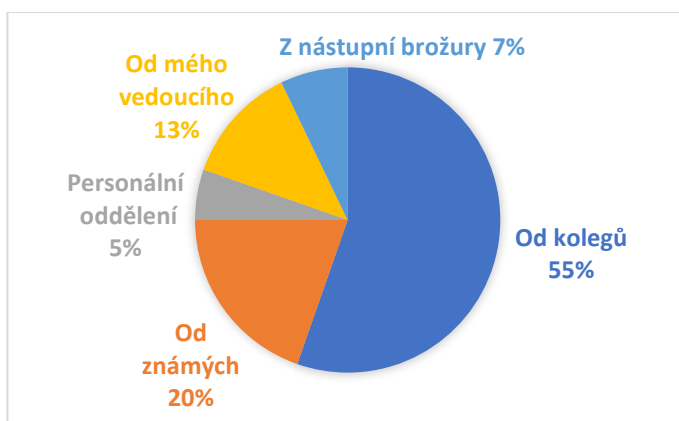


Zdroj: Vlastní šetření

17. Od koho jste získali nejvíce informací?

Vzhledem k tomu, že 75 % zaměstnanců odpovědělo, že nejvíce informací jim poskytli jejich kolegové či známí, mezi kterými jsou i lidé se stejnou národností, je i z této otázky patrné, že nově příchozí zaměstnanci informacím v češtině nerozuměli.

Graf 17 - Získání informací

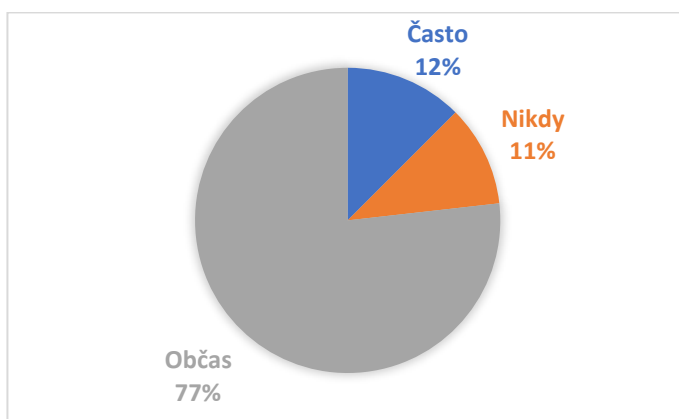


Zdroj: Vlastní zpracování

18. Stává se Vám při práci, že něčemu nerozumíte z důvodu malé znalosti českého jazyka?

43 respondentů občas při práci něčemu nerozumí, 7 nerozumí často a 6 rozumí vždy všemu. Ti, co zaškrtnli odpověď nikdy, rovněž v otázce číslo 3 uvedli, že hovoří plynule a rozumí všemu.

Graf 18 - Srozumitelnost při práci

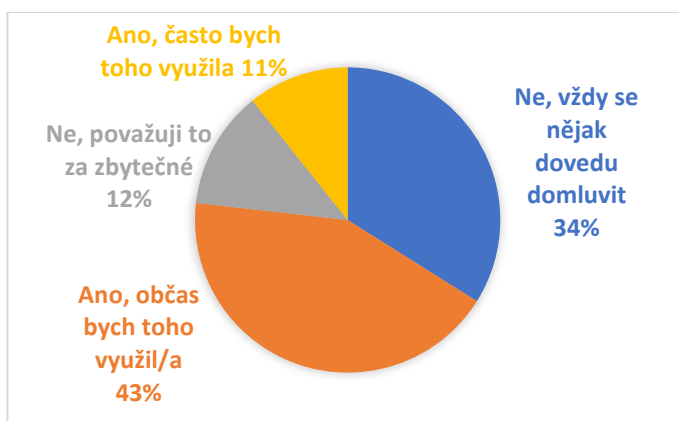


Zdroj: Vlastní šetření

19. Uvítali byste ve firmě překladatele?

Překladatele ve firmě by často využilo 11 % respondentů a 43 % by ho využilo občas. 34 % je schopno se vždy nějak domluvit samo a zbylých 12 % toto opatření považuje za zbytečné.

Graf 18 - Překladatel ve firmě

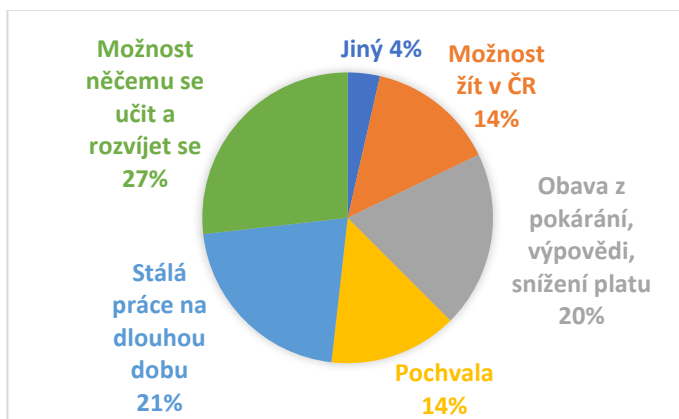


Zdroj: Vlastní šetření

20. Co z těchto možností je pro Vás největší motivací?

Záměrně jsem v této otázce nezvolila v odpovědích možnost peněz, abych mohla zkoumat blíže i ostatní motivace. Největší část zkoumaných zaměstnanců odpověděla, že jejich největší motivací je možnost učit se něčemu novému a dále se rozvíjet, tedy možnost seberealizace. Tuto vnitřní motivaci považuji za přínosnější než vnější negativní motivaci, jako je například obava z pokárání, výpovědi či snížení platu, kterou v odpovědích uvedlo 20 % respondentů.

Graf 19 - Motivace

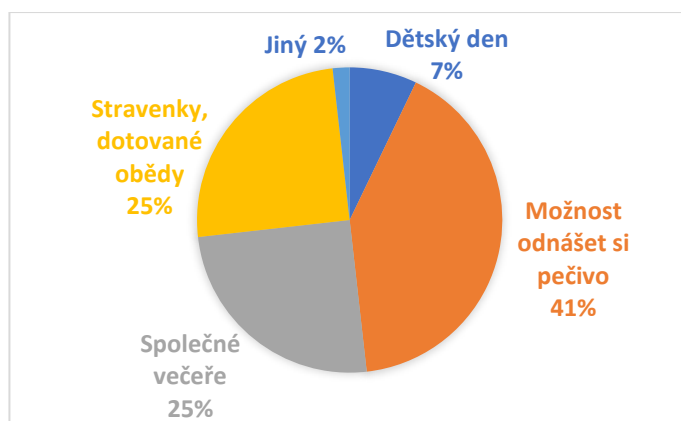


Zdroj: Vlastní šetření

21. Co považujete za nejlepší benefit?

Za nejlepší benefit zaměstnanci považují možnost jíst a odnášet si domů upečené pečivo z firmy. Druhým nejvíce zodpovězeným benefitem je pořádání společných večeří firmou a stejné procento zvolilo jako benefit dotované obědy v místní kantýně a dostávání stravenek.

Graf 20 - Benefity



Zdroj: Vlastní šetření

22. Jste spokojeni s mzdovým ohodnocením ve firmě La Lorraine, a.s.?

43 % je se svým platem v La Lorraine, a. s. spokojeno, tato skutečnost vychází i z odpovědí, že zde zaměstnanci pracují kvůli lepšímu platu, než je dosažitelný u nich v zemi. Přesto velká část respondentů odpověděla, že se svým platem spokojena není.

Graf 21 - Spokojenost s platem

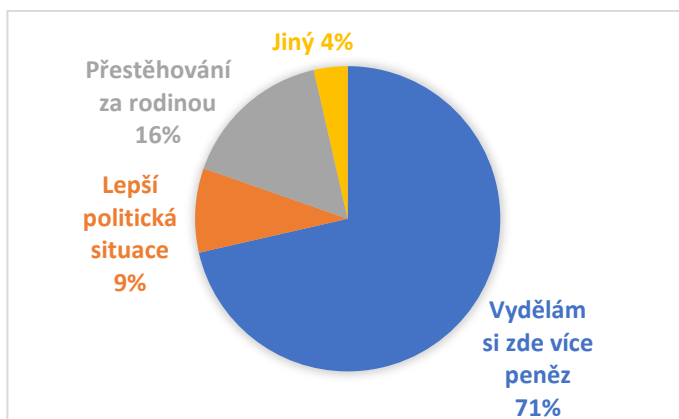


Zdroj: Vlastní šetření

23. Z jakého hlavního důvodu pracujete v České republice?

Naprostá většina odpověděla, že hlavní důvod jejich práce v České republice je naše lepší ekonomická situace a s tím spojený větší výdělek.

Graf 22 - Důvod práce v ČR

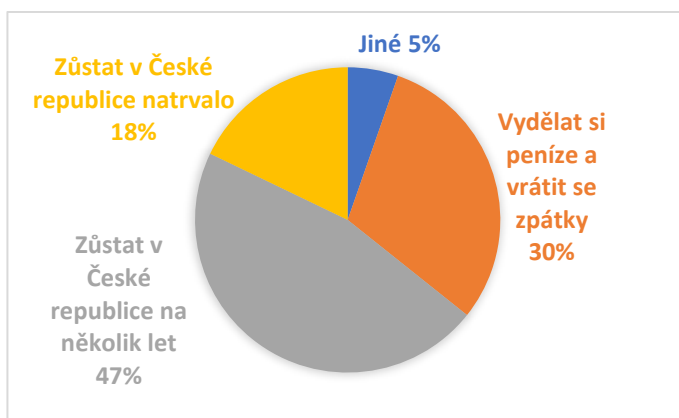


Zdroj: Vlastní šetření

24. Jaké jsou Vaše plány do budoucna?

47 % má v plánu v České republice zůstat několik let. Druhou nejčastější odpovědí je vyděláním peněz a pak návrat zpátky do jejich země. Někteří z respondentů uvedli odpověď, že jejich plány jsou jiné, než jsem dala v možnostech na výběr. Dopsaná odpověď těchto pracovníků byla, že zatím nevědí, zda zde zůstanou.

Graf 23 - Plány



Zdroj: Vlastní šetření

5 Zhodnocení a doporučení

Z výše popsaných šetření je patrné několik podstatných informací, díky kterým bylo dospěno ke stanovení vhodných doporučení pro zefektivnění práce výrobních pracovníků z cizích zemí a pro jejich spokojenost ve firmě.

Vzhledem k tomu, že jeden z nejdůležitějších předpokladů pro práci ve firmě La Lorraine je nutnost dorozumět se českým jazykem, měla by firma zlepšit pomoc zaměstnancům při výuce. Firma pouze spolupracuje s Centrem pro podporu integrace cizinců sídlícím v Kladně na adrese Cyrila Boudy 1444, kde probíhají kurzy pro cizince zdarma, tyto kurzy ale navštěvuje pouze 9 % dotazovaných, zatímco většina ostatních respondentů se jazyk učí pouze od svých kolegů či nadřízených. 73 % dotazovaných uvedlo, že by kurzy přímo v jejich firmě uvítalo. Toto by mohlo být velmi efektivní řešení při pomoci zaměstnancům dále rozvíjet své dovednosti, více porozumět svým vedoucím a kolegům z jiných zemí, zadávané práci a na základě tohoto být více spokojeni s prací a celkově se v práci cítit lépe.

Dalším návrhem, který rovněž souvisí s jazykovou bariérou, by mohlo být využití firemního překladatele z toho důvodu, že 77 % uvedlo, že při práci občas něčemu nerozumí a 12 % nerozumí často. Spíše by to neměl být překladatel, který by ve firmě sloužil pouze pro tyto účely, protože několik zaměstnanců se dokáže domluvit již samo a jeho služby by pravděpodobně nebyly plně využity a pro firmu by to bylo spíše zbytečné. Jako nejlepší řešení by bylo určení zaměstnanců, kteří již umějí český jazyk velmi dobře a zároveň pocházejí z Ukrajiny, Rumunska a dalších zemí, z nichž ve větší míře pocházejí rovněž pracovníci firmy, za „překladatele“. Tito zaměstnanci by v případě potřeby mohli být nápomocní, ať už vedoucím pracovníkům či jejich zaměstnancům. Jeden z vedoucích pracovníků při rozhovoru, uvedl že takto řeší situace, kdy se se svým podřízeným nedokáže domluvit z důvodu malé znalosti jazyka. Nicméně firma neřeší odměnu, či motivaci za tuto činnost, kterou zaměstnanec plní nad rámec svých povinností. Proto bych navrhla zmiňovaným „překladatelům“ odměnu v podobě lepšího finančního ohodnocení.

Jako velké pozitivum při přijímání zaměstnanců je ve firmě poskytnutí nástupní brožury, kterou má firma přeloženou do několika jazyků a je poskytnuta všem nově příchozím. Přesto pouze 7 % účastníků šetření odpovědělo, že nejvíce informací se dozvědělo z ní. Tato brožura je sice kvalitně zpracována, ale obsahuje spíše jen obecné a základní informace vysvětlené jen na pěti stranách. Informace tedy nejsou blíže vysvětleny a rozepsány. Proto by dalším doporučením mohlo být nástupní brožuru vytvořit spíše jako

více stránkový leták či knihu s obsáhlejšími vysvětleními všeho důležitého. Každý nově příchozí zaměstnanec by si tak mohl v tomto manuálu vyhledat vše, co potřebuje.

Z rozhovorů bylo zjištěno, že firma pro zaměstnance z cizích zemí pořádá společné večere, kde se mohou zaměstnanci blíže seznámit se svými kolegy i nadřízenými. Rovněž večere probíhají jako zpětná vazba zaměstnanců, kde se jich vedoucí ptají na spokojenost či nespokojenost ve firmě. 25 % respondentů v dotazníkovém šetření uvedlo, že tyto večere považují za největší benefit. Pro firmu je i výhodné, že se mezi sebou zaměstnanci více sblíží, neboť to přispívá k celkové spokojenosti zaměstnanců v práci i k příjemnějšímu životu v pro ně cizí zemi. Firma ovšem pořádá tyto večere pouze dvakrát ročně. Jednou ročně pro zaměstnance jednotlivě po skupinách podle směn, kde v jedné směně pracují pořád ti stejní, a jednou ročně vánoční večírek, kde se setkají všechny směny dohromady. Proto by mohly tyto večere být pořádány častěji, nebo by mohly být pořádány podobné akce.

Personální manažerka firmy v rozhovoru uvedla, že zaměstnancům není nijak pomáháno při hledání bydlení, a to hlavně z důvodu, že pro získání zaměstnanecké karty musí potvrdit, že mají zajištěno bydlení. Zaměstnaneckou kartu ovšem pro práci v české firmě potřebují získat pouze cizinci z třetích zemí, ve firmě tedy jen skupina pracovníků pocházejících z Ukrajiny a Moldávie. Navíc si často tito uchazeči nejprve snaží domluvit práci a až na základě toho začnou teprve zvažovat přestěhování do České republiky a usilují o získání zaměstnanecké karty. 18 z 43 Ukrajinců uvedlo, že mělo problém se sehnáním bydlení. Posledním doporučením by mohlo být, aby se firma snažila uchazečům, či případným zaměstnancům, kteří nejsou občany třetích zemí, tudíž nemusí dokládat potvrzení o bydlení dříve, než nastoupí do práce, zajistit či pomáhat při hledání bydlení. Například formou spolupráce s realitními kancelářemi, vyvěšením letáku s nabídkami volných bytů, nebo obnovením ubytovny, která dříve již ve firmě fungovala, ale před pár lety byla zrušena.

6 Závěr

Hlavním cílem této práce bylo zhodnocení zaměstnávání cizinců ve výrobě v konkrétním podniku La Lorraine, a. s. sídlícím v Kladně, který se zaměřuje na výrobu zamraženého pečiva. Dále byl proveden výzkum ve zvolené společnosti za účelem získání informací o vnitřní situaci podniku a na základě toho vytvořit vhodné návrhy a doporučení.

Pro splnění těchto cílů byl uskutečněn strukturovaný řízený rozhovor se třemi vedoucími pracovníky. S personální manažerkou a dvěma vedoucími provozu, z něhož jeden je vedoucí zaměstnanců pracujících na linkách sladké výroby a druhý na linkách výroby slané.

Další součástí výzkumu bylo provedení dotazníkového šetření s výrobními pracovníky firmy pocházejícími z Rumunska a Ukrajiny. Z tohoto šetření bylo následně vypracováno shrnutí a popis výsledků, které byly zobrazeny v grafech s náležitými popisy.

Použitím výše zmíněných metod bylo zjištěno několik podstatných poznatků, díky kterým lze zhodnotit stav personální činnosti v daném podniku i navrhnout další opatření.

Výzkumem bylo zjištěno, že firma se svým zaměstnancům věnuje a poskytuje jim náležitou péči i pomoc. Přesto by bylo v oblasti zaměstnávání cizinců vhodné některé postupy firmy zdokonalit či přijmout další opatření.

Bylo navrženo několik opatření, která by mohla být přínosná pro spokojenost zaměstnáváných cizinců ve výrobě a s tím spojený celkový příznivý chod firmy. Hlavní opatření, která by firma mohla zavést, je zřízení kurzů či doučování českého jazyka, zvolení překladatele ve firmě a pořádání více společných akcí se zaměstnanci, jako jsou například společné večere. Další příznivé opatření by na základě výše zmíněných dílčích výsledků analýz mohlo být přetvoření a vylepšení nástupních brožur pro nově příchozí zaměstnance. V neposlední řadě by se také firma mohla více angažovat v pomoci zajišťování bydlení těchto zaměstnanců. Tyto návrhy jsou podrobně popsány v kapitole 4.3.

7 Seznam použitých zdrojů

Internetové zdroje:

České školy v číslech [online]. 2019 [cit. 2020-03-20]. Dostupné z:
<https://www.czso.cz/csu/stoletistatistiky/ceske-skoly-v-cislech>

Education in Ukraine. *Wenr* [online]. 2019 [cit. 2020-03-14]. Dostupné z:
<https://wenr.wes.org/2019/06/education-in-ukraine>

Education System in Ukraine. *Scholaro* [online]. 2018 [cit. 2020-03-14]. Dostupné z:
<https://www.scholaro.com/pro/countries/ukraine/Education-System>

HORÁČEK, Filip. *Zamíchat, vykynout, zmrazit. Jak vznikají bagety pro celou republiku* [online]. 2014 [cit. 2020-02-03]. Dostupné z:
https://www.idnes.cz/ekonomika/podniky/reportaz-z-pekarny-la-lorraine-v-kladne.A140130_153715_ekoakcie_fih

HR MANAŽER/KA...NEVIDITELNÝ PARTÁK [online]. 2016 [cit. 2020-03-15]. Dostupné z:
<https://www.aprofes.cz/hrmanager/>

LÁSKA, Josef. *Výroční správa* [online]. In: . Kladno, 2019 [cit. 2020-02-03]. Dostupné z:
<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=345229>

Právní rádce: Pracovní smlouva (vzor). *Prace* [online]. 2019 [cit. 2019-08-26]. Dostupné z:
<https://www.prace.cz/poradna/pravni-radce/detail/article/pracovni-smlouva-vzor/>

The most important skills of HR Managers [online]. 2020 [cit. 2020-03-15]. Dostupné z:
<https://www.selflearning.cz/clanek/dual/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/nejdulezitejsi-dovednosti-manazera-hr-id-1943764>

The Romanian Education System [online]. 2020 [cit. 2020-03-15]. Dostupné z:
<https://www.romaniaeducation.info/education-system>

Vychutnejte si pečivo La Lorraine [online]. [cit. 2020-02-07]. Dostupné z:
<https://www.llbg.com/CZ/cs/La-Lorraine-CZ/O-nas/Sortiment>

Zaměstnávání cizinců – krok za krokem [online]. 2018 [cit. 2019-10-14]. Dostupné z:
<https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/zamestnavani-cizincu-krok-za-krokem-id-3474810>

Bibliografické zdroje:

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

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

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

FEJFAROVÁ, Martina a Marie HORALÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2018. ISBN 978-80-213-2842-6.

KALNICKÝ, Juraj. *HRM - řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Repronis, 2012. ISBN 978-80-7329-300-0.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.

TOMŠEJ, Jakub. *Zaměstnávání cizinců v České republice*. Praha: Wolters Kluwer, 2018. Právní monografie (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7598-233-9.

8 Přílohy

Příloha 1 - Dotazník v Českém jazyce

Vážení zaměstnanci,

jmenuji se Jana Pokorná a píšu bakalářskou práci na téma Řízení lidských zdrojů v podniku se zaměřením na zaměstnávání cizinců. Chtěla bych Vás proto poprosit o vyplnění krátkého dotazníku, který mi poslouží pro vypracování mého výzkumu. Dotazník je zcela anonymní a bude použit pouze pro účely mé závěrečné práce, proto se prosím nebojte odpovědět upřímně a pravdivě.

Za vyplnění Vám předem děkuji

(Uveďte prosím jen jednu odpověď, pokud není uvedeno jinak.)

Dotazník:

- 1) Jaké je Vaše pohlaví?
 - a) Žena
 - b) Muž

- 2) Kolik je Vám let?
 - a) Do 20
 - b) 21-30
 - c) 31-40
 - d) 41-50
 - e) 51-60
 - f) 61 a více

- 3) Jaká je Vaše národnost?
 - a) Rumunská
 - b) Ukrajinská
 - c) Jiná (uveďte prosím jaká):

- 4) Jak dlouho pracujete pro firmu La Lorraine, a. s.?
- a) Méně než jeden rok
 - b) 1–5 let
 - c) 6–10 let
 - d) 11–20 let
 - e) 21 a více
- 5) Jak dlouho žijete v České republice?
- a) Méně než jeden rok
 - b) 1–5 let
 - c) 6–10 let
 - d) 11–20 let
 - e) 21 a více
- 6) Žijete v České republice i se svou rodinou?
- a) Ano
 - b) Ne
- 7) Kde bydlíte?
- a) Vlastní byt
 - b) Pronajatý byt
 - c) Pronajatý dům
 - d) Ubytovna
 - e) Jinak (uved'te prosím jak):
- 8) Byl pro Vás problém najít si bydlení?
- a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Rozhodně ne
 - d) Spíše ne

- 9) Jak jste se dozvěděli o volném pracovním místě?
- a) Přes inzerát mimo internet
 - b) Přes známého
 - c) Přes internet
 - d) Přes agenturu
 - e) Jinak (uveďte prosím jak):
- 10) Jaké máte vzdělání?
- a) Základní
 - b) Středoškolské
 - c) Vysokoškolské
 - d) Jiné (uveďte prosím jaké):
- 11) Využijete svoje vzdělání v současném zaměstnání?
- a) Ano
 - b) Částečně
 - c) Ne
- 12) Učíte se český jazyk?
- a) Ano
 - b) Ne
- 13) Jak dobře umíte česky?
- a) Neumím vůbec
 - b) Rozumím a domluví se jen částečně
 - c) Většinou rozumím a většinu dovedu říct
 - d) Rozumím všemu a hovořím plynule

- 14) Kde se učíte, nebo jste se učili český jazyk? (Můžete uvést více odpovědí)
- a) Neučím se, ani jsme se neučil/a
 - b) V práci od kolegů
 - c) V centru na podporu integrace cizinců v Kladně
 - d) Od známých
 - e) Jinak (uveďte prosím jak):
- 15) Uvítali byste přímo ve firmě doučování, nebo kurzy češtiny?
- a) Ano, využil/a bych toho
 - b) Ano, ale nevadí mi učit se jazyk jinak
 - c) Ne, považuji to za zbytečné
- 16) Měli jste k dispozici dostatečné informace při nástupu do zaměstnání?
- a) Ano
 - b) Částečně
 - c) Ne
 - d) Pokud jste odpověděli částečně, nebo ne, uveďte prosím, jaké informace jste se nedozvěděli:
- 17) Od koho jste získali nejvíce informací?
- a) Od známých
 - b) Od kolegů
 - c) Z nástupní brožury
 - d) Od mého vedoucího
 - e) Při nástupu v personálním oddělení
 - f) Jinde (uveďte prosím kde):

18) Stává se Vám při práci, že něčemu nerozumíte z důvodu malé znalosti českého jazyka?

- a) Často
- b) Občas
- c) Nikdy

19) Uvítali byste ve firmě překladatele?

- a) Ano, často bych toho využil/a
- b) Ano, občas bych toho využil/a
- c) Ne, vždy se nějak dovedu domluvit
- d) Ne, považuji to za zbytečné

20) Co z těchto možností je pro Vás největší motivací?

- a) Stálá práce na dlouhou dobu
- b) Možnost žít v České republice
- c) Možnost něčemu se učit a rozvíjet své schopnosti
- d) Pochvala z dobře odvedené práce
- e) Obava z pokárání, výpovědi nebo snížení platu
- f) Jiná (uveďte prosím jaká):

21) Co považujete za nejlepší benefit?

- a) Stravenky, dotované obědy
- b) Možnost odnést si vyrobené pečivo domu a brát si pečivo v práci
- c) Společné večere, které pro Vás firma pořádá
- d) Dětský den a Den otevřených dveří pro Vás i vaši rodinu
- e) Jiný (uveďte prosím jaký):

- 22) Jste spokojeni s mzdovým ohodnocením ve firmě La Lorraine, a.s.?
- a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Rozhodně ne
 - d) Spíše ne
- 23) Z jakého hlavního důvodu pracujete v České republice?
- a) Vydělám si zde více peněz než ve své zemi
 - b) Kvůli lepší politické situaci
 - c) Pracuji zde, protože jsem se sem přestěhoval za rodinou
 - d) Jiný důvod (uved'te prosím jaký):
- 24) Jaké jsou Vaše plány do budoucna?
- a) Zůstat v České republice na několik let
 - b) Zůstat v České republice natrvalo
 - c) Vydělat peníze a vrátit se zpátky do mé země
 - d) Jiné (uved'te prosím jaké):

Příloha 2 - Dotazník přeložený do Rumunštiny

Dragi angajați,

Numele meu este Jana Pokorná și îmi scriu teza de licență pe tema Managementul resurselor umane într-o companie cu accent pe ocuparea străinilor. Prin urmare, aș dori să vă rog să completați un scurt chestionar care va fi utilizat pentru cercetarea mea.

Chestionarul este complet anonim și va fi folosit doar în scopul lucrării mele finale, așa că vă rog să nu vă fie frică să răspundeți cinstit și sincer.

Va multumesc anticipat

(Vă rugăm să furnizați un singur răspuns, dacă nu se specifică altfel.)

Chestionar:

1) Care este genul dvs.?

- a) Femeie
- b) Masculin

2) Câți ani ai?

- a) Până la 20 iunie
- b) 21-30
- c) 31-40
- d) 41-50
- e) 51-60
- f) 61 și mai mult

3) Care este naționalitatea dvs.?

- a) română
- b) ucraineană
- c) Altele (vă rugăm să specificați):

- 4) Cât timp lucrezi pentru La Lorraine?
- a) Mai puțin de un an
 - b) 1-5 ani
 - c) 6-10 ani
 - d) 11-20 ani
 - e) 21 și mai mult
- 5) De cât timp trăiești în Cehia?
- a) Mai puțin de un an
 - b) 1-5 ani
 - c) 6-10 ani
 - d) 11-20 ani
 - e) 21 și mai mult
- 6) Locuiești în Republica Cehă cu familia?
- a) Da
 - b) Nu.
- 7) Unde locuiești?
- a) apartament propriu
 - b) apartament închiriat
 - c) Colegi de cameră
 - d) Casa închiriată
 - e) Hostel
 - f) În caz contrar (vă rugăm să indicați cum):
- 8) A fost o problemă pentru dvs. să găsiți locuințe?
- a) Categoriec da
 - b) Mai degrabă da
 - c) Absolut nu
 - d) Mai degrabă nu

9) Cum ați aflat despre postul vacant?

- a) Prin intermediul unei reclame online
- b) Prin intermediul unui prieten
- c) Pe Internet
- d) Prin intermediul agenției
- e) Altfel (vă rugăm să indicați cum):

10) Care este educația dvs.?

- a) De bază
- b) Școala gimnazială
- c) Universitatea
- d) Altele (vă rugăm să specificați):

11) Vei folosi educația ta în meseria curentă?

- a) Da
- b) Parțial
- c) Nu.

12) Înveți cehă?

- a) Da
- b) Nu.

13) Cât de bine vorbiți cehă?

- a) Nu știu deloc
- b) Înțeleg și sunt doar parțial de acord
- c) Înțeleg cel mai mult și pot spune cel mai mult
- d) Înțeleg totul și vorbesc fluent

- 14) Unde înveți sau ai învățat cehă? (Puteți oferi răspunsuri multiple)
- a) Nu învăț și nici nu am învățat
 - b) Munca de la colegi
 - c) În Centrul de Integrare a Străinilor din Kladno
 - d) De la prieteni
 - e) Altfel (vă rugăm să indicați cum):
- 15) Ați primi cursuri de tutorat sau de cehă în compania dvs.?
- a) Da, aș folosi-o
 - b) Da, dar nu mă deranjează să înveți o limbă diferit
 - c) Nu, mi se pare inutil
- 16) Aveți suficiente informații când ați început munca?
- a) Da
 - b) Parțial
 - c) Nu.
 - d) Dacă ați răspuns sau nu parțial, vă rugăm să indicați ce informații nu ați aflat:
- 17) De la cine ai primit cele mai multe informații?
- a) De la prieteni
 - b) De la colegi
 - c) Din broșura inițială
 - d) De la supraveghetorul meu
 - e) La intrarea în departamentul de HR
 - f) În altă parte (vă rugăm să indicați unde):
- 18) Vi se întâmplă să nu înțelegeți ceva din cauza necunoașterii limbii cehe?
- a) Deseori
 - b) Ocazional
 - c) Niciodată

19) Ați întâmpina un traducător în companie?

- a) Da, l-aș folosi adesea
- b) Da, uneori aș folosi-o
- c) Nu, pot oricând să comunic cumva
- d) Nu, mi se pare inutil

20) Care dintre aceste opțiuni este cea mai mare motivație pentru dvs.?

- a) Munca continuă mult timp
- b) Posibilitatea de a locui în Republica Cehă
- c) Abilitatea de a învăța și de a-și dezvolta abilitățile
- d) Aprecieră unei munci bine realizate
- e) Temerile de muștrare, concediere sau reducere a salariilor
- f) Altele (vă rugăm să specificați):

21) Care considerați că este cel mai bun beneficiu?

- a) Tichete de masă, prânzuri subvenționate
- b) Posibilitatea de a lua produse de patiserie de casă și a lua produse de patiserie la serviciu
- c) Cine obișnuite, pe care compania le organizează pentru dumneavoastră
- d) Ziua Copilului și Ziua Deschisă pentru tine și familia ta
- e) Altele (vă rugăm să specificați):

22) Sunteți mulțumit de evaluarea salariului la La Lorraine, a.s.

- a) Categoriec da
- b) Mai degrabă da
- c) Absolut nu
- d) Mai degrabă nu

23) Din ce motiv principal lucrați în Republica Cehă?

- a) Voi câștiga mai mulți bani aici decât în țara mea
- b) Datorită situației politice mai bune
- c) Lucrez aici pentru că m-am mutat aici să-mi văd familia
- d) Alt motiv (vă rugăm să specificați)

24) Care sunt planurile voastre de viitor?

- a) Rămâneți în Republica Cehă mai mulți ani
- b) Rămâneți în Republica Cehă permanent
- c) Faceți bani și întoarceți-vă în țara mea
- d) Altele (vă rugăm să specificați):

Příloha 3 - Dotazník přeložený do Ukrajinštiny

Шановні співробітники,

мене звуть Яна Покорна, і я пишу свою бакалаврську дисертацію на тему
Управління людськими ресурсами в компанії з акцентом на працевлаштуванні
іноземців. Тому я хочу би попросити заповнити короткий опитувальник, який буде
використаний для мого дослідження. Анкета є абсолютно анонімною і
використовуватиметься лише для моєї остаточної дипломної роботи, тому, будь
ласка, не бійтеся відповідати чесно та правдиво.

Дякую задалегідь

(Будь ласка, надайте лише одну відповідь, якщо не зазначено інше.)

Анкета:

1) Яка ваша стать?

- а) Жінка
- б) Чоловік

2) Скільки тобі років?

- а) До 20 років
- б) 21-30
- в) 31-40
- г) 41-50
- д) 51-60
- ф) 61 і більше

- 3) Яке ваше громадянство?
- а) румунська
 - б) Українська
 - в) Інше (будь ласка, уточнійте):
- 4) Як довго ви працюєте в La Lorraine, як?
- а) Менше одного року
 - б) 1-5 років
 - в) 6-10 років
 - г) 11-20 років
 - д) 21 і більше
- 5) Як давно ви живете в Чехії?
- а) Менше одного року
 - б) 1-5 років
 - в) 6-10 років
 - г) 11-20 років
 - д) 21 і більше
- 6) Ви живете в Чехії зі своєю родиною?
- а) Так
 - б) Ні.
- 7) Де ти живеш?
- а) Власна квартира
 - б) Здана в оренду квартира
 - в) Кімнати
 - г) Орендований будинок
 - е) гуртожиток
 - ф) В іншому випадку (будь ласка, вкажіть, як):

8) Чи було проблемою для вас знайти житло?

- а) Однозначно так
- б) Скоріше так
- в) Абсолютно ні
- г) Скоріше ні

9) Як ви дізналися про вакансію?

- а) Через Інтернет-рекламу
- б) Через друга
- в) через Інтернет
- г) через Агентство
- е) В іншому випадку (будь ласка, вкажіть, як):

10) Яка ваша освіта?

- а) Основні
- б) Середня школа
- в) університет
- г) Інше (вкажіть):

11) Чи будете ви використовувати освіту на своїй нинішній роботі?

- а) Так
- б) Частково
- в) Ні.

12) Ви вивчаєте чеську мову?

- а) Так
- б) Ні.

- 13) Наскільки добре ти розмовляєш чеською?
- а) Я взагалі не знаю
 - б) Я розумію і лише частково погоджуюся
 - в) Я розумію більшість і можу сказати більшість
 - г) я все розумію і вільно розмовляю
- 14) Де ви навчаєтесь чи ви вивчали чеську мову? (Ви можете надати кілька відповідей)
- а) Я не вчусь, і не ми навчилися
 - б) Робота з колегами
 - в) у Центрі інтеграції іноземців у Кладно
 - г) Від друзів
 - е) В іншому випадку (будь ласка, вкажіть, як):
- 15) Чи бажаєте ви курси репетиторства чи чеської мови у вашій компанії ?
- а) Так, я б користувався цим
 - б) Так, але я не проти вчити мову по-іншому
 - в) Ні, я вважаю це зайвим
- 16) Чи було у вас достатньо інформації, коли ви розпочали роботу?
- а) Так
 - б) Частково
 - в) Ні.
 - д) Якщо ви відповіли частково чи ні, будь ласка, вкажіть, яку інформацію ви не дізналися:

- 17) Від кого ви отримали найбільше інформації ?
- а) Від друзів
 - б) Від колег
 - в) Із початкової брошури
 - г) Від мого керівника
 - д) Після вступу до відділу кадрів
 - ф) В іншому місці (будь ласка, вкажіть, де):
- 18) Чи трапляється тобі, що ти щось не розумієш через незнання чеської мови?
- а) Часто
 - б) Іноді
 - в) Ніколи
- 19) Чи бажаєте ви перекладача в компанії?
- а) Так, я б часто використовував це
 - б) Так, іноді я б цим користувався
 - в) Ні, я завжди можу якось спілкуватися
 - г) Ні, я вважаю це зайвим
- 20) Який із цих варіантів є найбільшою мотивацією для вас?
- а) Безперервна робота тривалий час
 - б) Можливість жити в Чехії
 - в) уміння вчитися та розвивати свої вміння
 - г) Оцінка добре виконаної роботи
 - д) побоювання докорів, звільнення з посади чи зменшення зарплати
 - ф) Інше (вкажіть):

- 21) Що ви вважаєте найкращою вигодою?
- а) Ваучери на харчування, субсидовані обіди
 - б) Можливість взяти домашню випічку і взяти її на роботу
 - в) загальні вечери, які компанія організовує для вас
 - г) День захисту дітей та День відкритих дверей для вас та вашої родини
 - д) Інше (вказіть):
- 22) Чи задоволені ви оцінкою заробітної плати в La Lragaine, a.s.
- а) Однозначно так
 - б) Скоріше так
 - в) Абсолютно ні
 - г) Скоріше ні
- 23) З якої основної причини ви працюєте в Чехії?
- а) я зароблю тут більше грошей, ніж у своїй країні
 - б) Через кращу політичну ситуацію
 - в) Я працюю тут, бо переїхав сюди, щоб побачити свою сім'ю
 - г) Інша причина (вказіть)
- 24) Які ваші плани на майбутнє?
- а) Перебування в Чехії на кілька років
 - б) Залишайтеся постійно в Чехії
 - в) заробити гроші та поверніться до моєї країни
 - г) Інше (вказіть):