

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

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

## **MANAGEMENT DIVERZITY VE SPOLEČNOSTI**

**ŠKODA AUTO A.S.**

**Bakalářská práce**

**Nikola PROCHÁZKOVÁ**

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



ŠKODA AUTO Vysoká škola

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autorka práce:	Nikola Procházková
Studijní program:	Ekonomika a management
Obor:	Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů
Vedoucí práce:	Mgr. Eva Švejdarová, Ph.D., M.A.
Název práce:	<b>Management diverzity ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.</b>
Jazyková varianta:	Čeština
Cíl:	Cílem této bakalářské práce je vytvoření školení či adaptačního balíčku služeb, které budou sloužit jako opora pro zahraniční zaměstnance nastupující na novou pozici do společnosti ŠKODA AUTO a.s.
Rámcový obsah:	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Vysvětlení problematiky diverzity na pracovišti se zaměřením na pohled zahraničních zaměstnanců.</li><li>2. Popis zvolených výzkumných metod, sběru dat, jejich vyhodnocení a interpretace.</li><li>3. Analýza současného stavu služeb a aktuálního školení pro zahraniční zaměstnance.</li><li>4. Vlastní zhodnocení a návrh na zlepšení pomocí tvorby a popisu nového školení a balíčku služeb pro zahraniční zaměstnance nastupující na pozici do společnosti ŠKODA AUTO a.s.</li></ol>
Rozsah práce:	25 - 30 stran

Literatura:

1. ŠVEJDAROVÁ, E. -- LABADA, V. -- VAJCHROVÁ, V. Intercultural Critical Incidents as a Tool of Dialogical Learning – Student-Researchers' Perspective. In *Proceedings of ICERI2020 Conference*. Spain: iated.org, 2020, s. 46--55. ISBN 978-84-09-24232-0. URL: <https://library.iated.org/view/SVEJDAROVA2020INT>
2. PRŮCHA, J. *Interkulturní komunikace*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2010. ISBN 978-80-247-3069-1.
3. ARMSTRONG, M. -- TAYLOR, S. -- ŠIKÝŘ, M. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
4. ŠVEJDAROVÁ, E. Diversity Experienced – Developing Intercultural Competence Through Project-based Learning. In *INTED2020 Proceedings*. Valencia, Spain: IATED, 2020, s. 5230--5239. ISBN 978-84-09-17939-8. URL: <https://library.iated.org/view/SVEJDAROVA2020DIV>
5. VEBER, J. *Management.: Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. 700 s. ISBN 978-80-7261-029-7.
6. *Managing diversity: toward a globally inclusive workplace*. Los Angeles: SAGE, 2017. 394 s. ISBN 9781483386126.
7. VELINOV, E. -- MALY, M. Top Management Team Diversity and Company Performance: The moderating effect of Organisation Life Cycle. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2016. sv. 2, č. 3, s. 40--51. ISSN 2328-8272.
8. MOREE, D. *Základy interkulturního soužití*. 1. vyd. Portál, 2015. 204 s. ISBN 978-80-262-0915-7.

Datum zadání: prosinec 2020

Datum odevzdání: prosinec 2021

Elektronicky schváleno: 24. 5.  
2021

**Nikola Procházková**  
Autorka práce

Elektronicky schváleno: 24. 5.  
2021

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

Elektronicky schváleno: 24. 5.  
2021

**doc. PhDr. Karel Pavlica,  
Ph.D.**  
Garant studijního oboru

Elektronicky schváleno: 24. 5.  
2021

**doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.**  
Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnici OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

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

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne .....

Děkuji doktorce Mgr. Evě Švejdarové Ph.D., M.A. za odborné vedení závěrečné práce, vyhrazení rámce pro tvorbu bakalářské práce, užitečných rad a odborných článků. Dále bych ráda poděkovala mým kolegům, kteří mi byli pravou rukou při vypracování práce a podporovali mne svými znalostmi. V poslední řadě bych ráda poděkovala své rodině a blízkým přátelům, kteří mne podporovali po dobu studií.

## Obsah

Úvod .....	7
1 Obecný výklad pojmu řízení lidských zdrojů .....	8
1.1 Personální řízení .....	8
1.2 Kultura v organizaci .....	8
1.3 Získávání a výběr pracovníků .....	10
1.4 Adaptace zaměstnanců .....	12
1.4.1 Oblasti adaptace a jejich obsah .....	13
1.4.2 Období adaptace a časový plán .....	14
1.4.3 Hodnocení adaptačního procesu .....	16
1.5 Diverzita v pracovním prostředí .....	16
2 Přehled aktivit vybrané společnosti v oblasti adaptace zahraničních zaměstnanců a diverzity managementu .....	18
2.1 Základní informace o společnosti ŠKODA AUTO a.s. ....	18
2.2 Zahraniční zaměstnanci společnosti ŠKODA AUTO a.s. ....	19
2.3 Politika zahraničního vyslání .....	21
2.3.1 Druhy zahraničního vyslání .....	21
2.3.2 Rozsah poskytované podpory pro zahraniční zaměstnance .....	23
2.4 Management diverzity ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. ....	24
3 Popis zvolených výzkumných metod, jejich vyhodnocení a interpretace .....	25
3.1 Vyhodnocení výsledků získaných z dotazníkového šetření .....	26
3.2 Rozhovor s externím zaměstnancem .....	34
4 Vlastní zhodnocení a návrhy na zlepšení nynější situace ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. ....	37
Buddy systém a interkulturní trénink .....	37
Komunita pro zahraniční zaměstnance .....	38
Závěr .....	40
Seznam literatury .....	42
Seznam obrázků a tabulek .....	45
Seznam příloh .....	46

## **Seznam použitých zkratk a symbolů**

ČR Česká republika

EU Evropská Unie

LGBT Lesby, gayové, bisexuálové a trans gender osoby

THZ Technicko hospodářský zaměstnanec

VW Volkswagen



## Úvod

V této bakalářské práci se autorka zabývá adaptačním procesem zahraničních zaměstnanců do vybraného podniku.

Hlavním cílem práce je poskytnout odborný náhled do řízení a adaptace zahraničních lidských zdrojů s ohledem na diverzitu ve vybrané společnosti a navrhnout zdokonalení stávající situace.

V souvislosti s cílem bakalářské práce byla navržena struktura práce. První kapitola vymezuje obecnou definici pojmu řízení lidských zdrojů. Dále se zaměřuje na kulturu podniku a získávání zaměstnanců. V dalších podkapitolách je podrobně zpracována adaptace zaměstnanců do organizace a finálně je zpracován pojem management diverzity. Druhá kapitola je zaměřená na základní informace o společnosti, aktivity podniku v oblasti zaměstnávání zahraničních zaměstnanců na manažerské pozice a rozsah poskytované podpory těmto pracovníkům. Součástí této kapitoly je i pohled společnosti na management diverzity.

Pro tuto práci si autorka vybrala nadnárodní společnost ŠKODA AUTO a.s., která je součástí koncernu Volkswagen Group. Zmíněná společnost nese označení největšího výrobce automobilů v ČR. Sídlo společnosti se nachází v Mladé Boleslavi, kde leží i největší výrobní závod. Autorka pracuje na pozici Mezinárodního prodeje ve výše zmíněné organizaci, kde má možnost nahlédnout do fungování diverzity z pohledu zahraničních zaměstnanců, kteří nastupují nebo v minulosti nastoupili na novou pozici v jejich zaměstnání.

Teoretická část obsahuje citace z knih a článků zabývajících se tématem řízení lidských zdrojů, adaptací na pracoviště a diverzitou na pracovišti. Pro vytvoření praktické části byly primárně použity interní informace a konzultace se zaměstnanci, tato část však obsahuje i veřejně dostupné zdroje.

Hlavním přínosem této práce je sumarizace aktivit, které společnost ŠKODA AUTO a.s. uplatňuje s ohledem na adaptaci zahraničních zaměstnanců a návrh na zlepšení těchto aktivit pomocí tvorby a popisu nového školení nebo balíčku služeb pro zahraniční zaměstnance. Tato práce může nadále sloužit jako praktický návod pro jiné společnosti podobného charakteru.

# 1 Obecný výklad pojmu řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako 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, str. 26).

Základním faktorem řízení lidských zdrojů je lidský kapitál, který v organizaci představují lidé, kteří pracují, a jejich výkon závisí na efektivnosti organizace. Tento zdroj lze chápat jako prvořadý, a proto do něj společnost musí investovat. V souvislosti s cíli řízení lidských zdrojů se musí organizace zaměřit na uspokojení potřeb zaměstnanců a zaměstnanecké vztahy.

## 1.1 Personální řízení

Někteří z autorů (Keenoy, 1990, Storey, 1993, Leggeová 1989) považují personální řízení za revoluční přínos pro vedení společností a používají tento pojem jako synonymum k řízení lidských zdrojů. Někteří jako Torrington (1989) tvrdí, že řízení lidských zdrojů není revolucí, ale další dimenzí mnohostranné role. Ačkoliv se tyto dva pojmy považují za synonyma, stále mezi nimi můžeme vnímat rozdíly v situacích, kdy se řízení lidských zdrojů více zaměřuje na řízení kultury a lidské oddanosti. „Personálním řízením se zabývají odborníci – personální útvary, jejich specializací jsou formulace, návrh a přijetí personální strategie, poradenství a vedení managementu organizace k implementaci personální strategie a politiky, zajišťování personálních služeb v organizaci, poradenství pro vedoucí pracovníky v oblasti sociálních dopadů organizačních změn“ (Kocianová, 2012, str. 9)

## 1.2 Kultura v organizaci

Armstrong (2015) tvrdí, že kultura organizace je tvořena určitými nevyslovenými hodnotami a normami, které sice nebyly řečeny, ale určují jednání a chování společnosti. Veber (2007) popisuje kulturu jako část společnosti, která se nedá nakoupit, ale přijmout vedením firmy. Změna a pokrok firemní kultury jsou časově náročné prvky a souvisí s přeměnou chování lidského faktoru. Ke klíčovým záměrům formování firemní kultury patří (Veber, 2009):

- Změna vztahu vůči zákazníkovi

- Sounáležitost s firmou – „když se bude dařit firmě, bude se dařit i mně“.
- Ochota učit se novému a překonat konzervatismus
- Proaktivní přístup

Ačkoliv kulturu nenajdeme v účetních výkazech, je důležitou součástí společnosti, která pomáhá chodu firmy především v krizových situacích, nelze opomenout, že udržování firemní kultury je trvalý proces.

Hofstede (2007) popisuje kulturu jako jev, který je daný kolektivem společnosti, tvrdí, že kultura je vždy formulována soužitím několika skupin lidí. Tuto myšlenku potvrdil svými empirickými výzkumy, kdy v pobočkách společnosti IBM ve čtyřiceti zemích světa pomocí zjišťoval dotazníku názory zaměstnanců na různé aspekty pracovního života. Dle výsledků výzkumu definoval čtyři základní dimenze fungování společnosti (Hofstede, 2007):

- Vzdálenost od moci (velké versus malé rozpětí)
- Kolektivismus versus individualismus
- Feminita versus maskulinita
- Vyhýbání se nejistotě (od slabého k silnému)

Maříková (2015) tvrdí, že strategie diverzity by měla být postavena na efektivním využití různorodosti kultur pracovníků v organizaci. Cílem strategie je vytvoření takového pracovního prostředí, kde se všichni zaměstnanci mohou rozvíjet, takové prostředí vede k zefektivnění společnosti. Jedná se o dlouhodobý proces, který musí mít jasně dané cíle a je postavený na analýze potřeb a cílů organizace. V rámci těchto předpokladů musíme brát tedy ohled na kulturu jednotlivých pracovníků v souvislosti s jejich minulostí a morálními zásadami. Do této kategorie můžeme také zařadit náboženství, které s kulturou jednotlivých zemí souvisí. V zefektivnění těchto procesů je potřeba brát ohled i na interkulturní komunikaci, která zastiňuje procesy interakce a sdělování probíhající v různých situacích v multikulturním týmu. Pokud chtějí společnosti využít kulturních rozdílů musejí zaměstnávat pracovníky, kteří jsou dostatečně interkulturně kompetentní, tzn. mají vysokou jazykovou vybavenost a osvojené znalosti o národních kulturách (Průcha, 2010).

### 1.3 Získávání a výběr pracovníků

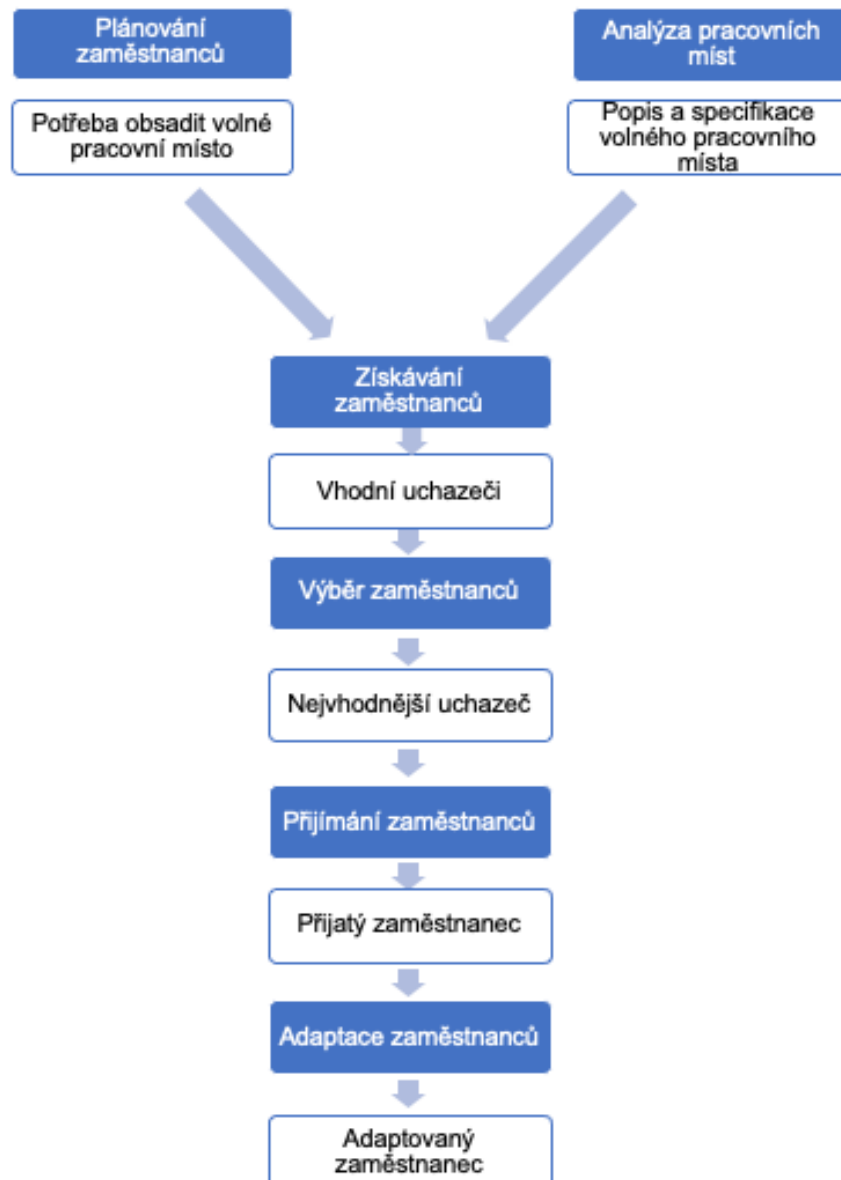
V dnešní poněkud kritické době, kdy do ekonomické situace v České republice výrazně zasáhlo infekční onemocnění COVID-19, je získávání a výběr zaměstnanců pro podniky ještě složitější. Mnoho podniků je zadluženo a nemůže si dovolit investovat tak vysoké množství financí do náboru nových zaměstnanců, jako v době před krizí. S tím souvisí i obava potenciálních pracovníků o udržitelnost nového místa, většina lidí se v této době drží svých nynějších zaměstnání, která splňují jejich hlavní potřebu a tou je jistota.

Jak popisuje Armstrong (2017), cílem získávání a výběru pracovníků je za co nejmenší náklady vložené podnikem, najít co nejvhodnější a nejkvalitnější zaměstnance, které budou uspokojovat podnikovou potřebu lidských zdrojů. Dále popisuje tři fáze, do kterých je tento proces rozřazen (Armstrong, 2017):

- Definování požadavků – příprava popisu a specifikace pracovního místa, rozhodnutí o podmínkách a požadavcích zaměstnání.
- Přilákání uchazečů – průzkum a vyhodnocení možných uchazečů o pozici uvnitř i vně podniku, využití inzerce, agentur a poradců.
- Vybírání uchazečů – třídění žádostí, tvorba pohovorů, hodnocení uchazečů, testování, příprava pracovní smlouvy.

Volným pracovním místem je dle Šikýře (2016) nově vytvořené pracovní místo nebo uvolněné pracovní místo, které zaměstnavatel plánuje přechodně či trvale obsadit.

Postup pro obsazování volných pracovních míst popisuje Šikýř (2016) modelem (viz Obr. 1), který vychází z plánování obsazení zaměstnanců a analýzy pracovních míst. Dále zahrnuje získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, přijímání zaměstnanců a adaptaci zaměstnanců.



Zdroj: Upraveno dle (Šikýř, 2016)

**Obr. 1 Model obsazování volných pracovních míst**

Účelem plánování zaměstnanců je stanovit současnou a budoucí potřebu obsadit již zmíněná pracovní místa a odhadnout pokrytí této potřeby ze zdrojů zaměstnanců a navrhnout ideální řešení v situaci, kdy nebude dostatek zaměstnanců na trhu práce. Účelem získávání zaměstnanců je přilákat do společnosti takový počet vhodných zaměstnanců, kteří jsou v konkrétní chvíli potřeba, a přitom brát ohled na náklady související se získáváním. Cílem výběru zaměstnanců je najít dostatečně proškolené zaměstnance, kteří nejlépe splňují požadavky společnosti, tito zaměstnanci dále postupují do přijímacích řízení, kde dochází k přijímání

zaměstnanců, účelem je uzavřít pracovněprávní dohodu. Přijatý zaměstnanec následně postupuje do procesu adaptace, která značí sociální a odborné začlenění zaměstnance do nového zaměstnání.

Obsazování volných pracovních míst musí fungovat v souladu s právními předpisy daného státu. Tyto předpisy jsou zakotveny v ustanovení zákona o zaměstnanosti a zákoníku práce. „Právem na zaměstnání je právo fyzické osoby, která chce a může pracovat a o práci se uchází, na zaměstnání v pracovněprávním vztahu (dále jen "zaměstnání"), na zprostředkování zaměstnání a na poskytnutí dalších služeb za podmínek stanovených tímto zákonem“ (Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti).

„Každý pracovník má právo na rovné zacházení a dle práva nesmí čelit diskriminaci, tuto skutečnost ochraňuje antidiskriminační zákon“ (Zákon č.198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací).

#### **1.4 Adaptace zaměstnanců**

„Zaměstnanec, který vstupuje do zaměstnání bez kvalifikace, je zaměstnavatelem povinen zaškolit nebo zaučit. Zaškolení nebo zaučení se považuje za výkon práce, za který přísluší zaměstnanci mzda nebo plat“ (Zákon č.262/2006 Sb., zákoník práce)

System a postup zaučení si každý podnik vybírá sám. Nicméně tyto pravidla fungují nejen pro nově nastupující zaměstnance, ale i ve chvíli, kdy je zaměstnanec povýšen na vyšší pozici a tím se mění jeho pracovní náplň. Jak tvrdí Koubek (2015) množství informací, které se k nově nastupujícímu zaměstnanci dostane, závisí na povaze vykonávané profese, postavení pracovního místa a na povaze organizační jednotky, v níž se pracovní místo nachází. Adaptace zaměstnanců má dvě roviny, formální a neformální. Formální adaptaci provádí zaměstnavatel nebo pověřený zaměstnanec, který má dostatečné zkušenosti na to, aby nově nastupujícího pracovníka správně zaškolil. Neformální adaptace probíhá vlivem sociálního okolí pracoviště.

I když spolu tyto dvě roviny úzce souvisí, každá se týká jiných činností, zatímco formální adaptace se zaměřuje na předávání materiálů a znalostí, neformální adaptace probíhá přirozeně na pracovišti, většinou vlivem spolupracovníků nového zaměstnance, při neformální adaptaci jsou sdělovány informace, které není vhodné

sdělovat na rovině formální, například zaryté zvyky, které na pracovišti fungují. Orientace může probíhat několika rovinami, písemně, slovně nebo audiovizuálně. Písemnou formou jsou vytvořeny výukové materiály, které si nový pracovník musí nastudovat, problémem této formy je skutečnost, že se pracovník může cítit nedostatečně začleněný do kolektivu, nemusí některým bodům rozumět a zároveň není zkontrolován, zda všechny prvky splnil. S touto formou může souviset i ústní forma, která je časově více náročná a finančně více nákladná, ale je efektivní, protože je osobní. Nový zaměstnanec přímo komunikuje se svým lektorem a mohou využít obě roviny adaptace (formální a neformální), lektor může také kontrolovat porozumění a výsledky. Audiovizuální adaptace probíhá většinou promítáním prezentace, která obsahuje základní informace o společnosti a pracovišti, informace o zaměstnancích, organizační strukturu, pravidla a zvyky na pracovištích, přístupy do systémů společnosti a další.

Hlavním smyslem orientace je zajistit zaměstnanci co nejméně stresující a nejrychlejší nástup na novou pozici. Adaptace by měla probíhat přirozeně a nenuceně, aby se pracovník dobře adaptoval na styl práce v útvaru i v organizaci, osvojil si požadované schopnosti a dovednosti, orientoval se v systémech a mechanismech organizace a jejím uspořádání.

#### **1.4.1 Oblasti adaptace a jejich obsah**

Orientace nových pracovníků se dle Šikýře (2016) dělí do tří oblastí:

- celoorganizační (celopodniková) orientace
- útvarová orientace (skupinová či týmová orientace)
- orientace na konkrétní pracovní místo

Celoorganizační orientace funguje pro všechny zaměstnance stejně, jedná se základní body a pravidla, která musí dodržovat každý, nicméně aby se noví zaměstnanci cítili vítáni, měl by se personální útvar postarat o to, aby pravidla vysvětlil každému nastupujícímu zaměstnanci zvlášť a zodpověděly mu na případné otázky. Jakmile jsou pravidla vysvětlena, měl by personální útvar doprovodit zaměstnance na jeho pracovní místo, představit ho vedoucímu a zařídit uvedení do útvaru. Může však nastat situace, že je zaměstnanec přímo převelen na nastupující školení.

Útvarová orientace se týká organizační jednotky/útvaru, do které je zaměstnanec přijat. Zaměstnancovi je představeno pracoviště spolu s jeho hlavním nadřízeným či vedoucím týmu. Je mu popsáno rozmístění pracoviště (kanceláře, východy, toalety apod.), tyto informace mu předává personální útvar nebo osoba, která je pověřená organizační jednotkou. Tento program by měl uvádět vedoucí útvaru, aby se s ním pracovník mohl přímo seznámit, pokud vedoucí není k dostižení, uvádí program vedoucí týmu. Pokud je vedoucí útvaru k dostižení, krátce představí zaměstnanci náplň práce útvaru a dále ho předá vedoucímu týmu, který se pak podrobněji orientuje na zaměstnance. Toto uvádění má dle Armstronga (2007) pět cílů:

- Dát novému pracovníkovi možnost, aby se cítil jako doma.
- Zvýšit zainteresovanost pracovníka na práci a organizaci.
- Poskytnout základní informace o pracovních podmínkách a zvyklostech.
- Informovat jej o normách výkonu a chování, jejichž plnění se od něj očekává.
- Informovat pracovníka o možnostech vzdělávání a postupu, které se mu v podniku nabízejí.

Orientace na konkrétní pracovní místo je více diferencovaná a zaměřená na pracovní útvar.

#### **1.4.2 Období adaptace a časový plán**

Pro nového pracovníka bývá náročné se začleňovat do nového kolektivu a absorbovat veškeré informace v krátkém časovém úseku. Pokud personální útvar nebo vedoucí týmu nechce pracovníka zastrašit ihned při začleňování do organizačního útvaru, je třeba, aby si stanovili časový plán a proces. Při ústní komunikaci jsou informace předávány hierarchicky dle důležitosti. Adaptace by tedy měla být dlouhodobým procesem nikoliv jednorázovým školením.

Jak již bylo zmíněno v minulých kapitolách, pokud používá organizační celek písemnou formu adaptace, mohou se objevit problémy s porozuměním dané problematiky, nicméně v celoorganizační orientace se kvůli nákladům tato forma používá nejčastěji. V rámci dalších dvou oblastí (útvarová orientace a orientace na konkrétní pracovní místo) se převážně používá ústní forma adaptace, aby vedoucí mohl kontrolovat průběh a množství sdělených informací. Ideální situace nastává



ve chvíli, kdy jsou tyto dvě formy předávány souběžně a jsou navíc obohaceny o audiovizuální prezentaci.

Jelikož je každé pracovní místo specifické, je logické, že v souvislosti s touto skutečností bude délka adaptace rozdílná, celý proces tak může trvat od několika dní do několika měsíců. Dle Koubka (2015) může být časový plán sestaven následovně:

Částečné předání písemných podkladů ihned po přijetí nového zaměstnance, před sepsáním pracovní smlouvy. Předání ústních a dalších písemných informací k/ke příležitosti podepsání pracovní smlouvy, kdy informace předává jak personální útvar, tak i vedoucí útvaru. Udržování kontaktu mezi vedoucím a zaměstnancem před fyzickým nástupem na pozici. V den nástupu je zaměstnanec proveden organizací, je představen kolegům a postupně splňuje všechny náležitosti, které jsou zmíněny v minulých kapitolách. Během prvního týdne je v přímém kontaktu s vedoucím oddělení a vedoucím týmu a učí se, s kým, kdy a jak má spolupracovat. V průběhu druhého týdne již splňuje své pracovní úkoly a plní požadavky. Je účastníkem pohovoru s vedoucím, kde podává zpětnou vazbu a sdílí s ním problémy, které nastaly. V období mezi třetím a čtvrtým týdnem se seznamuje s normami, odměňováním, benefity, možnými školeními a zaměstnaneckými výhodami v organizaci. Pokračuje v pravidelném setkání se s vedoucím (alespoň jednou týdně) aby s ním zhodnotil dosavadní vývoj zaměstnání. Během druhého a pátého měsíce mu jsou ukládány veškeré pracovní úkoly, které s jeho pozicí souvisí. Absolvuje několik školení, které jeho pracovní náplň mohou zdokonalit. S vedoucím oddělení se stýká jednou za dva týdny. Šestým měsícem se proces orientace nového zaměstnance uzavírá a dále je hodnocen dle svého pracovního výkonu, projednává se také jeho další rozvoj.

Zmíněný časový plán může být upraven dle potřeby organizačního útvaru a povahy práce v organizaci. Tento časový harmonogram funguje na území České republiky, může se tedy stát, že v zahraničí bude vypadat a fungovat jiným způsobem.

Součástí časového plánu je také neustálé hodnocení zaměstnance, které probíhá formou pohovorů s vedoucím. Na těchto pohovorech vedoucí pozoruje, jakým způsobem se zaměstnanec dokáže vypořádat se zvyšujícími se povinnostmi a úkoly a jakou rychlostí se začleňuje do kolektivu a přistupuje k práci.

Cílem efektivní adaptace pracovníka je zvládnutí pracovních úkolů a začlenění do organizace. Zatímco cílem adaptačního procesu z pohledu organizace je získat zaměstnance, který bude dlouhodobě zaměstnaný na své pozici a bude přinášet znalosti sloužící k rozvoji společnosti (Bedrnová a kol., 2012).

### **1.4.3 Hodnocení adaptačního procesu**

Jak bylo zmíněno v minulých kapitolách, adaptace může fungovat pouze ve chvíli, kdy jsou její součástí kontroly, jak ze strany personálního útvaru, tak zejména ze strany přímého nadřízeného.

Proces adaptace můžeme také chápat jako zkušební dobu, kdy je zaměstnanec pozorován a hodnocen a dle jeho výsledků je rozhodnuto o jeho přijetí či odmítnutí na novou pracovní pozici. Dle Šikýře (2016) se hodnocení dělí do dvou rovin, do roviny formální a neformální. Neformální hodnocení zaměstnance se uplatňuje z pravidla v průběhu adaptace, kdy vedoucí vede nového zaměstnance a učí ho, jak pracovní náplň naplnit co nejefektivněji. Formální adaptace probíhá na konci adaptace, kdy vedoucí předává zaměstnanci zpětnou vazbu a připravuje podklady pro uzavření dohody o pracovním výkonu. Správná a úspěšná orientace je pak win-win<sup>1</sup> pro obě strany, vedoucí může počítat s budoucím rozvojem zaměstnance a zaměstnanec je spokojený na pracovišti a svou práci odvádí velmi dobře.

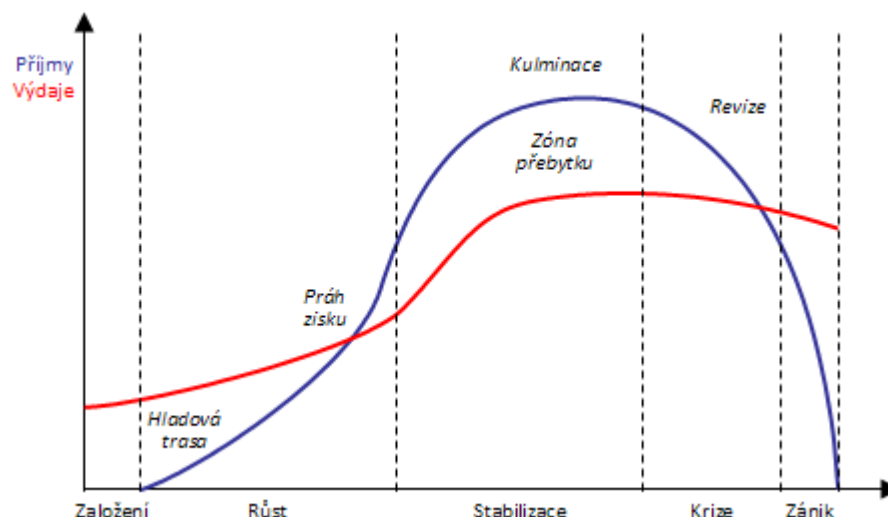
## **1.5 Diverzita v pracovním prostředí**

V současné době jsou diverzitní týmy ve společnostech probíraným tématem. Spousta společností již zařadila diverzitu do svých stanov a snaží se jí podporovat a rozvíjet. Baraková (2017) se ve své knize definuje inkluzivní pracoviště jako takové, které hodnotí a využívá individuálních a meziskupinových rozdílů v rámci své pracovní síly, spolupracuje s okolní komunitou a přispívá k ní, tím také zmírňuje potřeby znevýhodněných skupin v jejím širším prostředí a spolupracuje s jednotlivci, skupinami a organizacemi napříč národními a kulturními hranicemi. Dle minulých výzkumů multikulturních týmů je zřetelné, že národní rozmanitost má pozitivní vliv na efektivitu a výkonnost týmu. Tato různorodost národního původu je spojena s rozmanitostí hodnot, poznávacích schopností a zkušeností. Jakmile je ve společnosti vytvořen tým, který je ochotný spolupracovat a sdílet svou odlišnost,

---

<sup>1</sup> výhodná situace pro obě strany

můžeme vidět efektivní rozvoj společného systému mezi členy týmu, kteří přirozeně zvyšují svou soudržnost tím, že poskytují společný předpoklad pro rozhodování. (Velinová a kol., 2016) V jednom z nevlivnějších modelů životního cyklu organizace, Miller a Friesen (1984) tvrdí, že organizace se obvykle pohybují v lineárním sledu pěti cyklů: zrození, růst, stabilizace, oživení a úpadek (viz Obr. 2).



Zdroj: (Management Mania, 2016)

### **Obr. 2 Model životního cyklu organizace**

Miller a Friesen (1984) naznačili, že organizace má jedinečné rysy ve všech fázích životního cyklu s ohledem na celkový stav organizace. To zahrnuje takové rysy, jako je velikost, věk, rozptýlení vlastnictví, vliv zainteresovaných stran na rozhodování a rozmanitost a/nebo nepřátelství prostředí organizace. Zatímco se v raných fázích životního cyklu organizace manažeři zaměřují především na externí prostředí, organizace jako celek se zaměřuje spíše na interní problémy. Fáze, ve které se podnik v současné chvíli nachází, má také vliv na řešení problémů a rozhodování se o budoucnosti společnosti. S tím souvisí i skutečnost, že se vrcholoví manažeři budou muset více ohlížet na požadavky interního personálu (Velinová a kol., 2016).

Dle průzkumu, který prováděli Velinová a Malý (2016) vyšlo najevo, že diverzitní týmy v top managementu mají velký vliv na fungování společnosti. Ve svém průzkumu zkoumali několik hypotéz a své výsledky porovnávali s teorií Millera a Friesenera. Z jejich průzkumu vyšlo najevo, že společnosti si musí dávat pozor na velikost týmu vrcholových manažerů a vyvinout mechanismus, který zvýší interakci mezi

zmíněnými manažery a zvýší také rozmanitost složení, aby se snížilo riziko dlouhodobé setrvačnosti. Také zdůrazňují, že ne veškerá diverzita je pro společnost prospěšná, jejich výzkum dokázal, že efektivněji pracují týmy, které měli členy v produktivním a mladším věku, naopak tvrdí, že zaměstnávání starších zaměstnanců je pro společnost neefektivní.

Švejdarová (2015) ve své práci poukazuje na skutečnost, že navzdory benefitům, které diverzitní týmy přinášejí, je důležité nepodceňovat problémy, které mohou vznikat. Diverzitu je potřeba řešit vědomě a citlivě, není možné pouze přidat různorodou skupinu lidí a předpokládat, že získáme takové výsledky, které se objevují při propracovaném procesu začlenění diverzitních skupin.

Moreeová (2015) zaměřila své studium na multikulturní osobnost, která je složená ze 7 položek. Ve své práci pouze konstatuje, jak na tuto osobnost funguje prostředí, ve kterém se nachází. Tvrdí, že v interkulturní skupině se jedinec může cítit pouze dvěma způsoby, buďto chtěný nebo vyloučený a je jen na vedení, jakým způsobem eliminuje pocit vyloučenosti jedinců.

## **2 Přehled aktivit vybrané společnosti v oblasti adaptace zahraničních zaměstnanců a diverzity managementu**

Pro analýzu aktivit vybrané společnosti v oblasti adaptace zahraničních zaměstnanců na nové pozice v organizační jednotce a s tím související management diverzity, byla zvolena společnost ŠKODA AUTO a.s. (dále také jako „společnost“, „firma“ nebo „ŠKODA AUTO“). V následující kapitole jsou uvedeny základní informace o společnosti, zahraničních zaměstnancích a fungování diverzity managementu.

### **2.1 Základní informace o společnosti ŠKODA AUTO a.s.**

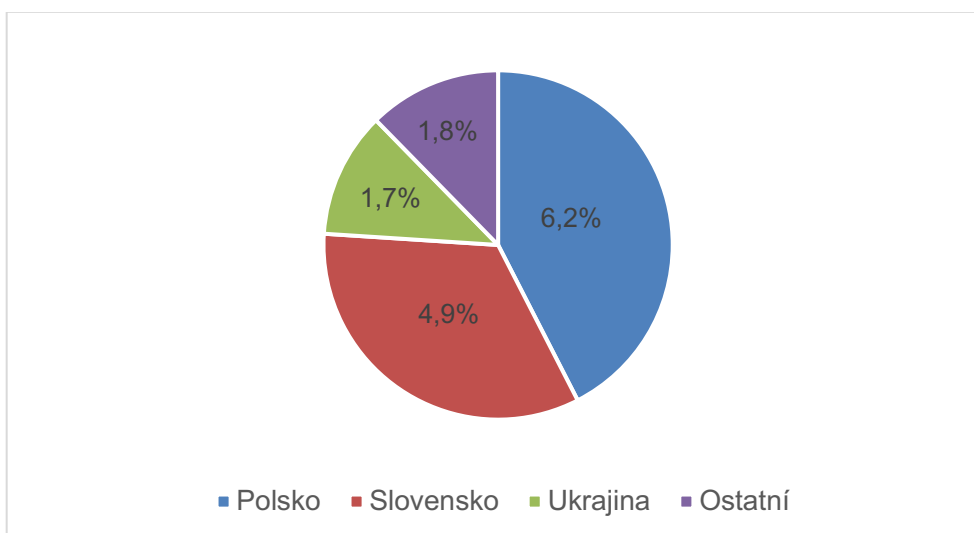
Společnost ŠKODA AUTO a.s. byla založena v roce 1895 a od roku 1991 je součástí německého koncernu VW. Historicky navazuje na společnost Laurin & Klement, která byla založena původně v Plzni pod doménou „Škodovy závody v Plzni“. Samotný název ŠKODA automobilová a.s. nese od roku 1997.

V současnosti se jedná o největší automobilovou společnost na území České republiky se sídlem v Mladé Boleslavi, kde leží i její největší hlavní závod pro výrobu automobilů. Další závody se nachází ve Kvasinách a ve Vrchlabí. Momentálně

společnost na území České republiky zaměstnává více než 35 tisíc zaměstnanců a díky tomu je jedním z největších zaměstnavatelů na našem území.

## 2.2 Zahraniční zaměstnanci společnosti ŠKODA AUTO a.s.

V souvislosti se skutečností, že ŠKODA AUTO dodává své automobily na více než 100 trhů po celém světě, je pro společnost zásadní, aby se ohlížela na původ a kulturu svých zaměstnanců. Tyto dva pojmy jsou pilíři strategie diverzity. Ke konci roku 2020 zaměstnávala společnost více než 6 900 zahraničních zaměstnanců, což odpovídá 18,3 % všech zaměstnanců. Největší procento zahraničních zaměstnanců je tvořeno občany Polska (6,2 %), Slovenska (4,9 %) a Ukrajiny (1,7 %) (Zpráva o trvale udržitelném rozvoji, 2020).

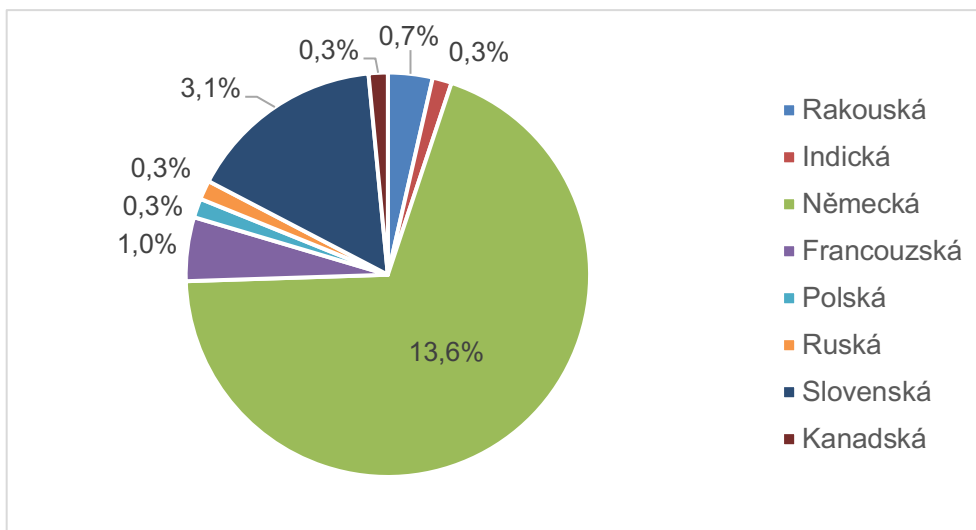


Zdroj: Upraveno dle (Zpráva o trvale udržitelném rozvoji, ŠKODA AUTO, 2020)

### **Obr. 3 Národnostní struktura zahraničních zaměstnanců v roce 2020**

Ostatní státy, do kterých je zařazeno i Německo s 0,4 %, tvoří menšinu v celkové procentuální hodnotě 1,8 %. (Zpráva o trvale udržitelném rozvoji, 2020).

Do pozic senior managementu se společnost snaží zaměstnávat manažery ze zemí, se kterými spolupracuje. Jelikož je ŠKODA AUTO a.s. součástí koncernu Volkswagen Group AG, velké procento manažerů přichází do České republiky právě z Německa.



Zdroj: Upraveno dle (Zpráva o trvale udržitelném rozvoji, ŠKODA AUTO, 2020)

**Obr. 4 Národnostní struktura zahraničních zaměstnanců na manažerských pozicích v roce 2020**

Jak je čitelné z obrázku 4, v roce 2020 bylo na vyšší manažerské pozici ve společnosti zaměstnáno celkem 41 občanů Německa, což tvoří 13,6 % z celkového počtu manažerů. Mezi další výraznější státy pak patří Slovensko (3,1 %), Francie (1,0 %), ale i Rakousko (0,7 %). Na obrázku 4 je viditelné, že společnost snaží podporovat i zaměstnanost zahraničních občanů, kteří žijí mimo EU (Zpráva o trvale udržitelném rozvoji, 2020).

V současné době se společnost snaží rozvíjet mezinárodní uplatnění v tzv. Trainee programech<sup>2</sup>, kam jsou přijímáni zahraniční studenti, kteří pomáhají k rozvinutí mezinárodní diverzity. V průběhu své praxe podporují diverzitu na pracovišti a obohacují tým o své zkušenosti z mezinárodních univerzit, kde funguje jiný vzdělávací systém. Do tohoto programu se mohou zapojit i čeští studenti, kteří po rotaci většinou nastoupí na pozici, která jim v rámci společnosti sedne nejlépe. Tento program slouží k rozvinutí obzorů a pomáhá Trainees najít obor, který jim bude nejvíce vyhovovat (Zpráva o trvale udržitelném rozvoji, 2020).

<sup>2</sup> program sloužící pro absolventy vysokých škol

## 2.3 Politika zahraničního vyslání

V rámci rozvinutí strategie diverzity a mezinárodního zaměstnávání zahrnuje společnost do svých programů i program na výměnu klíčových osob. Cílem této výměny je zajištění transferu know-how a zajištění osobního i profesního rozvoje zaměstnanců. Tento program má své klíčové činnosti, které je potřeba provést před vysláním zaměstnance do jiné země. Dále je vždy pevně stanoven časový harmonogram, který je nutný splnit. V rámci koncernu jsou tyto časové úseky rozděleny do třech druhů (Interní zdroje, 2021).

### 2.3.1 Druhy zahraničního vyslání

Tab. 1 Druhy zahraničního vyslání

	LONG TERM	SHORT TERM	SHORT TERM QUALIFIZIERUNG
CÍL	strategická pozice v koncernu	podpora v rámci projektu	personální rozvoj
	transfer know-how	transfer know-how	
DÉLKA VYSLÁNÍ	16 měsíců - 3 roky	4–15 měsíců bez možnosti prodloužení	maximálně 12 měsíců bez možnosti prodloužení
TYP SMLOUVY	pracovní smlouva s hostitelskou společností	pracovní smlouva s hostitelskou společností	<b>pracovní smlouva s domovskou společností</b> 100 % nákladů nese domovská společnost
		<b>pracovní smlouva s domovskou společností</b> do šesti měsíců nese náklady domovská společnost	
FUNKČNÍ MÍSTO VE ŠKODA AUTO	ANO	ANO/NE záleží na druhu smlouvy	NE

Zdroj: Upraveno dle (ŠKODA AUTO, 2021)

V tabulce 1 je vidět, že zahraniční vyslání se dělí dle délky pobytu na dlouhodobé, krátkodobé a na krátkodobou kvalifikaci. Do dlouhodobého vyslání se zapojují zaměstnanci, kteří obsazují seniorské pozice. S tímto zaměstnancem je podepsána pracovní smlouva s hostitelskou společností, kterou je v této situaci myšlena ŠKODA AUTO a.s. Cílem tohoto vyslání je především transfer know-how z jedné společnosti do druhé. Během tohoto pobytu je s hostitelem přijata i jeho rodina. Účelem krátkodobého vyslání je podpora určitého projektu, při kterém také dochází k transferu know-how, ovšem na bázi konkrétních znalostí, které se slučují s náplní daného projektu. Časovým rozmezím tohoto vyslání jsou čtyři až patnáct měsíců. V rámci maximálně půlroční spolupráce je podepsána smlouva s domovskou společností zaměstnance. Pokud spolupráce na projektu přesahuje více jak 6 měsíců, je sepsána nová smlouva s hostitelskou společností. Vyslání v rámci krátkodobé kvalifikace je chápáno spíše jako investice do vzdělání zaměstnance. Cílem je profesní a osobní růst vyslaného, zlepšení jeho jazykových dovedností a zvýšení mezinárodní spolupráce mezi společnostmi v koncernu (Interní zdroje, 2021).

V rámci postupu zahraničního vyslání je potřeba se orientovat na druh vyslání, cílovou zemi a ochotu vyslaného zaměstnance. Postup je však stejný pro všechny druhy. Prvním krokem je nominace zaměstnance. Zaměstnanec je nominován vedoucím a před vyslání je vytvořen požadavek. Tento požadavek je tvořen personálním dokumentem, který je podepsán jak domovskou, tak i zahraniční společností. V dokumentu je uvedeno, jak vysoké náklady jsou spojené s vysláním, druh vyslání, důvod a doba vyslání a pozice ve společnosti. Náklady na vyslání jsou pak rozděleny podle druhu vyslání, jak je vidět v tabulce výše (Interní zdroje, 2021).

Přípravy na vyslání (od podpisu dokumentu) trvají přibližně 2 až 3 měsíce. Poté je zaměstnanec kontaktován personálním útvarem a je s ním domluvena informační schůzka, kde je zaměstnanci vysvětlen postup vyslání. Během této schůzky mu jsou poskytnuty dokumenty a formuláře, které je potřeba vyplnit před příjezdem do České republiky. V průběhu tohoto období musí kandidát podstoupit lékařskou prohlídku. Součástí aktivit, které je potřeba splnit před odjezdem je také návštěva země, ve které leží hostitelská společnost. Jedná se o takzvaný Pre Assignment Trip<sup>3</sup>, který je tvořen zaměstnanci na míru. Jedná se o přibližně týdenní návštěvu kandidáta,

---

<sup>3</sup> oficiální název pro první návštěvu hostitelské země



kteřá je po předchozí domluvě po telefonu tvořena prohlídkou několika bytů, ve kterých kandidát bude po dobu vyslání žít. Během těchto dnů je zaměstnanci představeno i okolí jeho obydli, konkrétně školky, školy, nemocnice, sportovní centra a další důležité instituce (Interní zdroje, 2021).

Ve chvíli, kdy jsou všechny náležitosti splněny, a hostitelská společnost získá od zaměstnance potřebné dokumenty, kontaktuje Odbor azylové a migrační politiky Ministerstva vnitra České republiky a žádá o pracovní vízum spolu s povolením o výkonu práce. Po schválení je zaměstnanci udělena zaměstnanecká karta a může zahájit výkon práce (Interní zdroje, 2021).

Pracovní smlouva je vždy podepsána k prvnímu dni v měsíci. První pracovní den musí zaměstnanec podstoupit nástupní školení a zaregistrovat se na Úřad práce a do konce měsíce se musí registrovat na cizinecké policii. Se všemi náležitostmi mu pomáhá personalista, který by mu měl být k dispozici ve všech formálních otázkách týkajících se pracovněprávního vztahu (Interní zdroje, 2021).

Zodpovědnost za efektivní repatriační proces nesou všechny tři složky pracovněprávního vztahu – domovská společnost, hostitelská společnost a zaměstnanec. Od zaměstnance se očekává, že bude v kontaktu s personálními útvary a vedoucími obou společností a bude podávat zpětnou vazbu. Součástí úspěšnosti je také včasné kontaktování repatriačního útvaru před návratem do domovské společnosti, a ideálně 6 měsíců před ukončením vyslání. S ukončením veškerých potřebných náležitostí jako je například návrat služebního automobilu, počítače nebo telefonu pomáhá vyslanému opět personalista hostitelské společnosti (Interní zdroje, 2021).

### **2.3.2 Rozsah poskytované podpory pro zahraniční zaměstnance**

Personální oddělení podporuje vyslané zaměstnance od začátku průběhu vyslání, až po jeho návrat zpět do domovské země. V rámci společnosti ŠKODA AUTO a.s. je vyslanému zaměstnanci poskytováno několik školení a oblastí podpory, které může využít.

Mezi první z nich patří již zmíněný **Pre Assignment Trip (PAT)**, který musí být perfektně připraven, protože je základním pilířem pro vznik pracovněprávního vztahu mezi všemi zúčastněnými stranami. Pokud je vyslaný zaměstnanec spokojený se všemi informacemi, které mu byly poskytnuty, dochází k podepsání

pracovní smlouvy. Před začátkem této cesty musí hostitelská společnost sestavit tzv. management bydlení, který se skládá ze zajištění nabídek nemovitostí v daném městě, doprovodu vyslaného zaměstnance, připravení a schválení nájemních smluv apod. Během tohoto příjezdu se zaměstnanec setkává i s budoucími kolegy a poznává organizační jednotku. (ŠKODA Space, 2021).

Jako další podporný program slouží **Partner Support Program**, jehož cílem je podpora rozvoje manželů/manželek či partnerů/partnerek v hostitelské zemi a jejich uplatnitelnost na trhu práce. Tyto osoby mohou využít různých školení, workshopů, ale také mohou pokračovat ve studiích. Všechny tyto okolnosti jsou komunikovány s konkrétním oddělením, v souvislosti s finanční náročností jednotlivých aktivit, je sestaven budget, který je partnerovi k dispozici a může s ním hospodařit. Veškeré tyto aktivity musí souviset s profesním rozvojem partnera. Součástí finančního rozpočtu je také podpora dobrovolnictví či charitativních prací. V souvislosti s partnerským soužitím je k dispozici i program Péče o rodinu, přičemž rodinou se rozumí životní partner a nezaopatřené dítě do 25 let. Dítěti je umožněno studium v různých institucích, které jsou navštíveny již během PAT. Studium může probíhat v rodném jazyce. Jelikož společnost dbá na podporu kontaktu s domovskou zemí, jsou zaměstnanci poskytnuty finanční prostředky na návštěvní cesty zpět do domovské země, tzv. Home Leave Budget. Výše finanční podpory závisí na počtu rodinných příslušníků a dále se rozděluje na rozpočet pro lety a rozpočet pro vozy (ŠKODA Space, 2021).

V rámci adaptace na nové kulturní prostředí je zaměstnanci a jeho rodině poskytnuto několik seminářů a tréninků, které přispívají k prohloubení znalostí o hostitelské zemi. Součástí těchto školení jsou i jazykové kurzy, které jsou poskytnuty celé rodině. Zaměstnanec může podstoupit také multikulturní trénink, který je veden pracovníkem, který je v hostitelské zemi už několik let, zde může načerpat tipy a rady, které mu usnadní adaptaci do nového prostředí (ŠKODA Space, 2021).

## **2.4 Management diverzity ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.**

V předchozí kapitole bylo zmíněno, že společnost podporuje zaměstnávání zahraničních zaměstnanců. V souvislosti s diverzitními týmy se však nejedná o podporu pouze těchto pracovníků. Organizace se aktivně zajímá o všechny své

zaměstnance nehledě na pohlaví, etnický či společenský původ, sexuální orientaci, náboženskou příslušnost či věk. Důkazem je skutečnost, že se v roce 2021 stala Maren Gräf první ženou v představenstvu. V roce 2020 společnost zorganizovala speciální školení, zabývající se tématem diverzity a nevědomých předsudků. Tohoto školení se účastníci zaměstnanci vedoucích pozic a představenstvo (ŠKODA AUTO, Výroční zpráva diverzity, 2020).

Ze statistik, které jsou součástí Výroční zprávy diverzity 2020, vyplývá, že z celkového počtu zaměstnanců (34 514) je ve společnosti zaměstnáno pouze 20,3 % žen. V rámci strategie diverzity se společnost zaměřuje na rovnost šancí bez ohledu na pohlaví a do budoucna má v plánu tuto myšlenku ještě více rozvíjet pomocí projektů na podporu žen. S ohledem na ženy, které jsou přirozeně rodičky se společnost zaměřuje i na otázky podpory rodin. Jedním ze zásadních projektů byl *Průvodce pro rodiče na mateřské dovolené*, na kterém společnost spolupracovala se svou zaměstnankyní, která dala projektu pohled ze strany matky. Průvodce funguje jako příručka a obsahuje veškeré informace od poznatků souvisejících s odchodem na mateřskou nebo rodičovskou dovolenou po proces re-integrace (ŠKODA AUTO, Výroční zpráva, 2020).

Společnost se zaměřuje také na interkulturní management. V rámci oddělení ŠKODA Academy jsou nabízeny kurzy, webináře a e-learningy, které pomáhají zaměstnancům, kteří vyjíždějí do ciziny, aby se s novou zemí seznámili ještě před výjezdem a poznali její kulturu. V rámci dalších projektů se společnost zaměřuje i na problémy v mezigenerační spolupráci, aktivně podporuje znevýhodněné jedince a nově také LGBT+ komunitu (ŠKODA AUTO, Výroční zpráva, 2020).

### **3 Popis zvolených výzkumných metod, jejich vyhodnocení a interpretace**

Ve spolupráci s vedoucím práce bylo pro tuto práci vytvořeno empirické šetření ve formě dotazníku a rozhovoru. Dotazníkové šetření bylo orientováno na zahraniční zaměstnance, kteří ve společnosti pracují od roku 2018. Dotazník byl vytvořen v anglickém a českém jazyce, protože cílovou skupinu tvoří zahraniční zaměstnanci pracující na manažerských pozicích.

Dotazník byl vytvořen online na webových stránkách [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com), kde byly vytvořeny obě varianty dotazníku, jak česká, tak i anglická. Po vytvoření byl dotazník

rozeslán respondentům přes soukromou poštu. Do e-mailu byl přidán jak přímý webový odkaz, tak i QR kód, který mohli zaměstnanci využít v případě, že by anketu chtěli vyplnit pohodlně přes mobilní telefon. Sběr dat trval přibližně dva týdny, kdy největší nárůst odpovědí byl zaznamenán v několika prvních dnech od přijetí odkazu do schránky. Více jak dvě třetiny respondentů využilo přímý odkaz, zbylá část využila QR kód.

V první části byli zaměstnanci seznámeni s obsahem a účelem dotazníku. Dotazník obsahoval celkem 11 otázek, z toho 10 bylo uzavřených a jedna otevřená. Oslovení vybírali v některých otázkách pouze jednu odpověď, v některých mohli vybírat několik možných odpovědí nebo doplnit svou, která byla pojmenována jako „Jiná“.

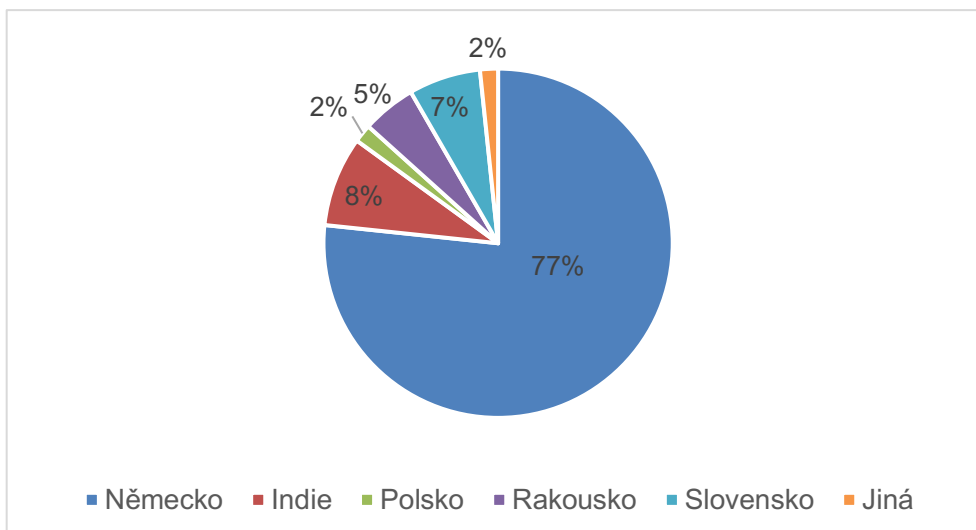
Dotazník byl rozdělen do kategorií, které byly seřazeny postupně za sebou. V počátku oslovení vyplňovali své bibliografické údaje, dále odpovídali na dotazy spojené s příjezdem do České republiky a školením, které jim bylo poskytnuto. Druhá polovina dotazníku byla zaměřena na adaptaci do nové organizační jednotky. Poslední otázka byla otevřená a respondenti mohli přidat jejich osobní návrh na zlepšení.

Rozhovor byl proveden s externím zaměstnancem společnosti ŠKODA AUTO a.s., který se na své pozici zaměřuje na řešení otázek diverzity a mezinárodních vztahů.

### **3.1 Vyhodnocení výsledků získaných z dotazníkového šetření**

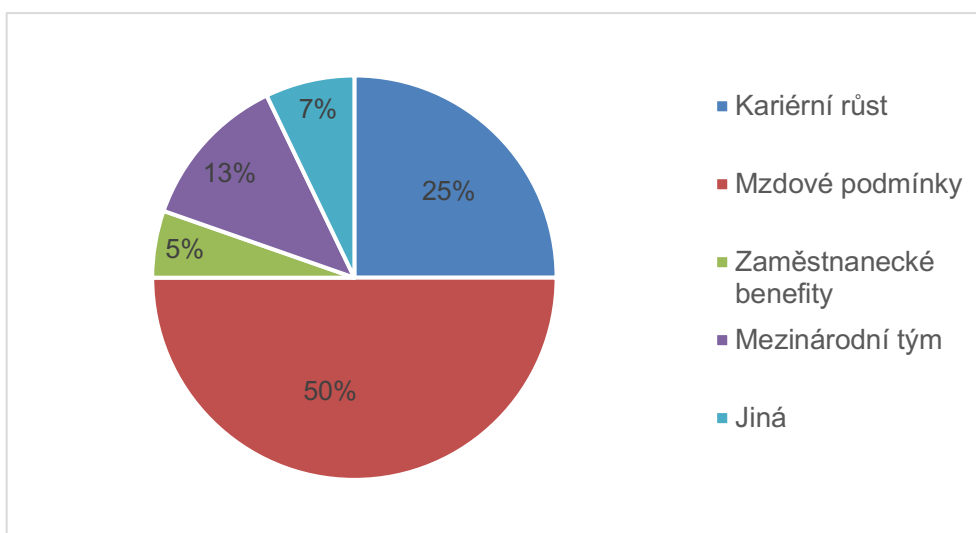
Z celkového počtu 84 dotazovaných zahraničních zaměstnanců bylo získáno 56 odpovědí, návratnost dotazníku je 66 %. Z toho 41 respondentů (48 %) využilo přímý webový odkaz a 15 respondentů (18 %) využilo připojený QR kód.

Z oslovených zaměstnanců odpověděli převážně muži, z oslovených 19 žen byly získány odpovědi pouze od 11 zaměstnankyň. Největší nábor nových zahraničních zaměstnanců probíhal, dle odpovědí, v letech 2018 a 2019, další roky došlo ke změně počtu pravděpodobně v souvislosti s pandemií.



**Obr. 5 Národnostní složení respondentů**

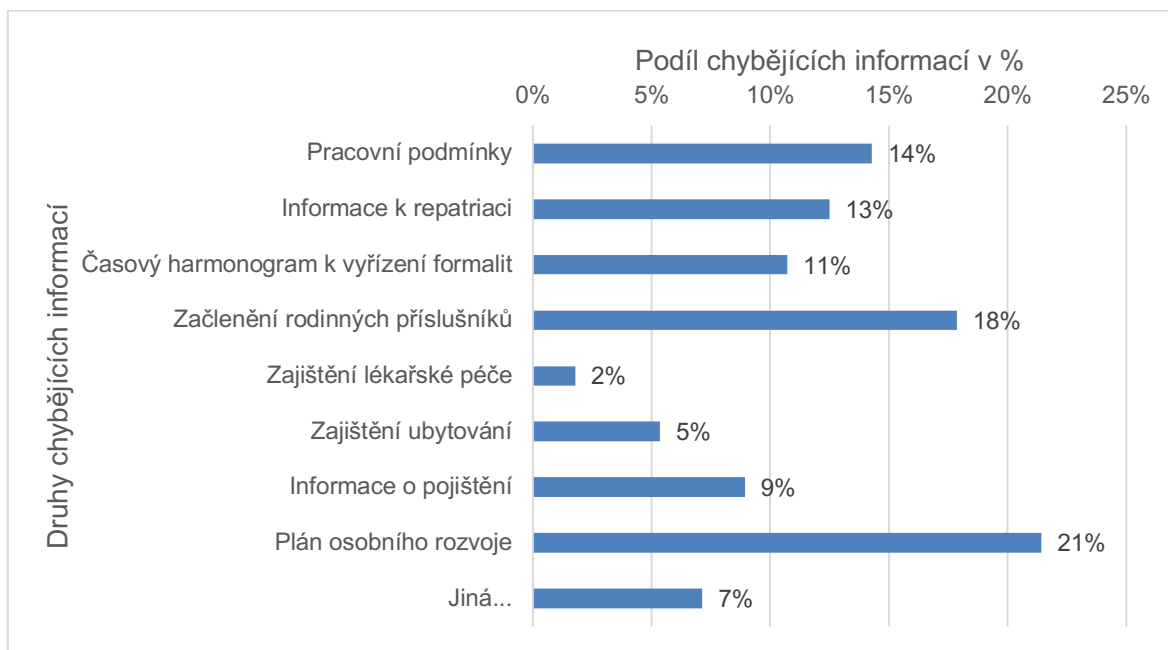
Jak je viditelné z obrázku 5, nejvíce zaměstnanců, kteří v posledních 4 letech nastoupili do společnosti, jsou původem z Německa. ŠKODA AUTO často spolupracuje se společností VW na výměně svých zaměstnanců a tím podporují národnostní diverzitu v rámci koncernu. Znatelnou část představují na manažerských pozicích také občané Slovenska. Celkově je z obrázku však znatelné, že ŠKODA AUTO je společností, která podporuje mezinárodní spolupráci i mimo EU, potenciálem je i zvýšení spolupráce s Indií, která je již dnes na dobré úrovni.



**Obr. 6 Důvody pro výjezd do ČR**

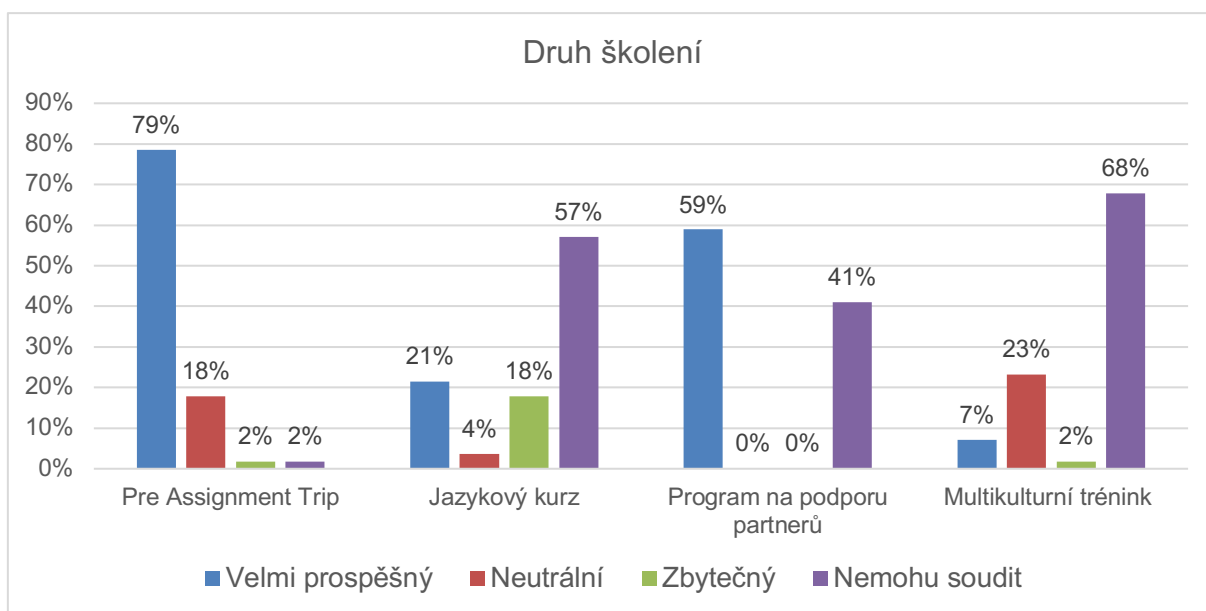
V rámci výběru důvodu, proč se zaměstnanci rozhodli pro vyslání do České republiky, byly především, jak je vidět z obrázku 6, mzdové podmínky. Je tedy zřetelné, že i zahraniční zaměstnanci vidí mzdu jako zásadní motivační faktor. Další často zmíněnou odpovědí je kariérní růst, který zvolilo 25 % (14) respondentů. Zaměstnanci mohou vyslání vnímat jako přínos zkušeností a přenos know-how do domovské společnosti a což zvýší pravděpodobnost v povýšení na vyšší pozici. Jak je očividné z obrázku 6, 13% podíl zaměstnanců si zvolilo opustit svou zemi kvůli práci v mezinárodním týmu. Poměrně malé procento oslovených odpovědělo, že důvodem jejich výjezdu byly zaměstnanecké benefity, které ŠKODA AUTO vyslaným poskytuje.

Jak je viditelné z obrázku 7, 21 % (12) zaměstnanců odpovědělo, že jim chyběly informace ohledně plánu osobního rozvoje v hostitelské zemi.



**Obr. 7 Podíl chybějících informací v %**

18 % (10) zaměstnanců odpovědělo, že jim chybí informace ohledně začlenění rodinných příslušníků v rámci vyslání, což může souviset s předešlou otázkou, kde se pro zaměstnanecké benefity, jako důvod pro výjezd do České republiky, rozhodlo minimum oslovených. Naopak z obrázku 7 je viditelné, že pouze jeden zaměstnanec postrádá informace v zajištění lékařské péče. Zaměstnanci využili odpověď „Jiná“ ve čtyřech případech a jako odpověď volili většinou nedostatek informací ohledně benefitů a školení, které jim jsou poskytovány v domovské zemi.



**Obr. 8 Hodnocení školení v %**

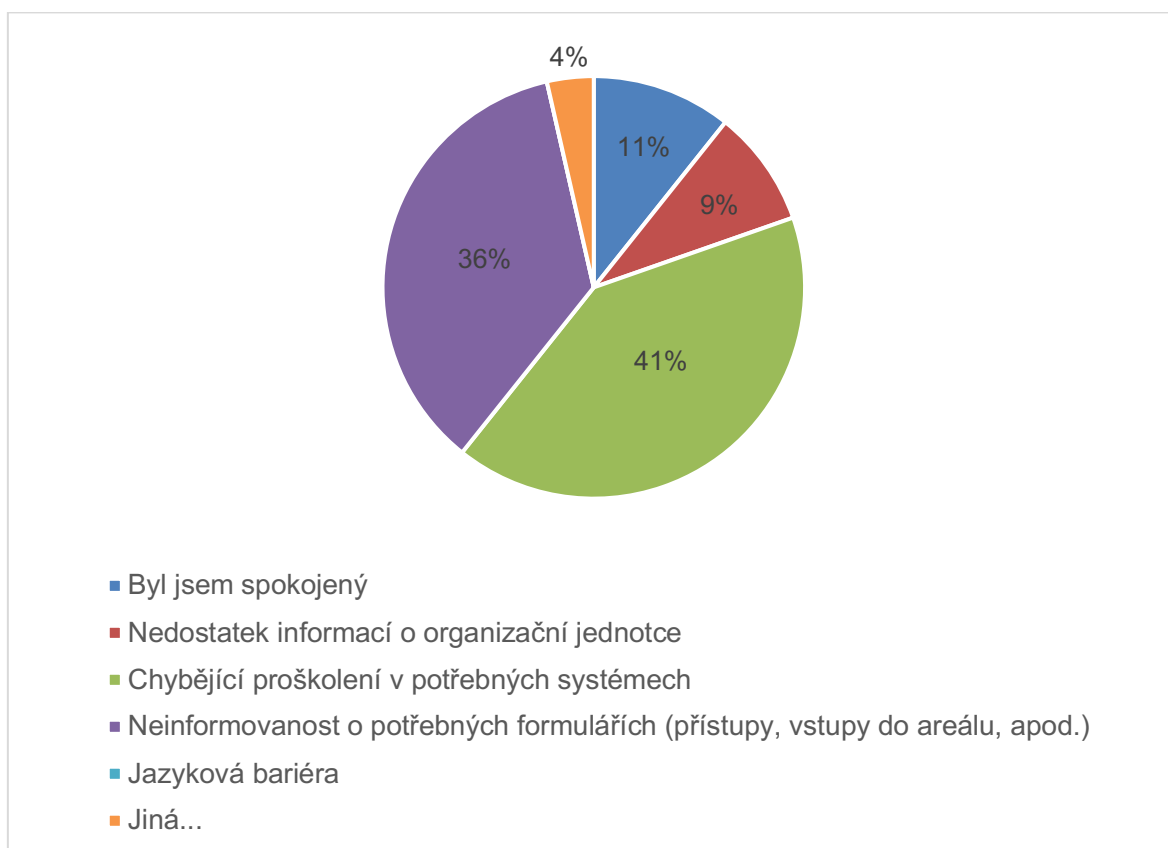
Z odpovědí na hodnocení školení, které poskytuje ŠKODA AUTO, bylo zjišťováno, s jakými školeními jsou zaměstnanci spokojeni (viz Obr. 8). Pokud zaměstnanec školení nevyužil, mohl volit odpověď „Nemohu soudit“. Celkem 79 % (44) zahraničních zaměstnanců, kteří zodpověděli dotazník, hodnotí Pre Assignment Trip jako velmi prospěšné školení, dalších 18 % (10) oslovených hodnotí toto školení jako neutrální. Jedna osoba odpověděla, že je školení zbytečné. Z výsledků lze také vyčíst, že pouze jeden respondent zvolil odpověď „Nemohu soudit“, lze tedy předpokládat, že se PATu nemohl zúčastnit.

Jako další velmi prospěšné školení je Program na podporu partnerů 59 % (33) dotazovaných hodnotilo toto školení za velmi prospěšné, nikdo z respondentů neodpověděl, že by školení považoval za zbytečné, nicméně 41 % (23) zaměstnanců toto školení nemohlo posoudit, což je možné chápat tak, že do svého výjezdu nezahrnuli své partnery a rodiny.

Nejméně prospěšné se zdají být jazykové kurzy, jelikož 18 % (10) zaměstnanců hodnotilo toto školení za zbytečné. Většina zaměstnanců odpověděla, že toto školení nemůže posoudit. Pouze 21 % (12) z oslovených zodpovědělo, že kurzy považuje za velmi prospěšné.

Celkem 68 % (38) zaměstnanců zodpovědělo, že nemůže soudit, jak na ně působí multikulturní trénink, je tedy možné, že o tomto školení nebyli informováni nebo ho nepovažovali za potřebné.

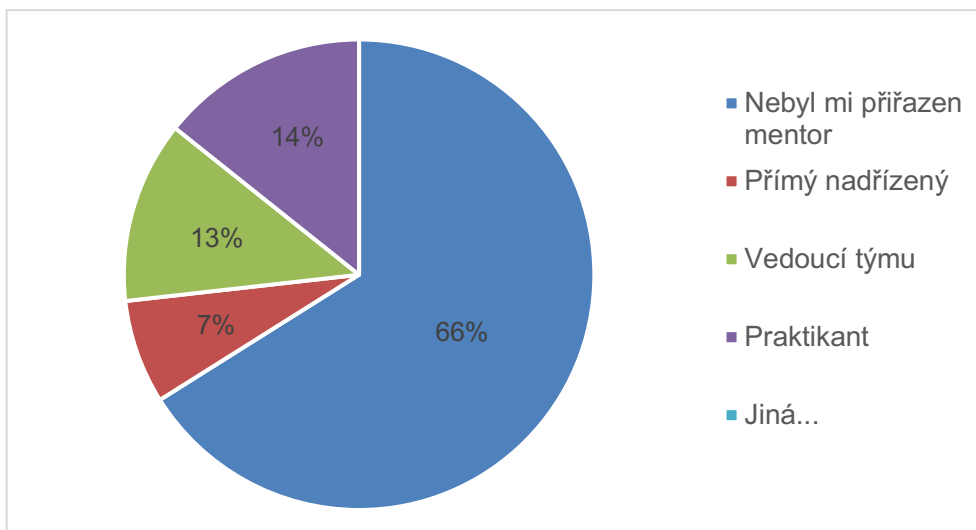
Dále se dotazník zaměřoval na adaptaci do organizační jednotky. V této části dotazování zodpovídali otázky ohledně spokojenosti, sdíleli vlastní zkušenosti a měli možnost doporučit vlastní nápady na zlepšení nynější situace.



**Obr. 9 Spokojenost se službami v %**

V rámci dotazování, bylo zjištěno, že ohledně adaptace do organizační jednotky, 41 % (23) zaměstnanců postrádalo proškolení v potřebných systémech, ve kterých jejich organizační jednotka pracuje. Dále je z obrázku 9 čitelné, že 36 % (20) zaměstnanců nemělo dostatek informací o potřebných formulářích, které bylo potřeba vyplnit pro získání přístupů do společnosti. Celkem 11 % (6) zaměstnanců bylo se současnou situací spokojeno, 9 % (5) zaměstnanců postrádalo informace o organizační jednotce a nikdo nevnímal jazykovou bariéru jako problém související s adaptací na pracoviště. V odpovědi „Jiná“ bylo zmíněno, že zaměstnanci postrádali mentora, který by jim organizační jednotku představil.

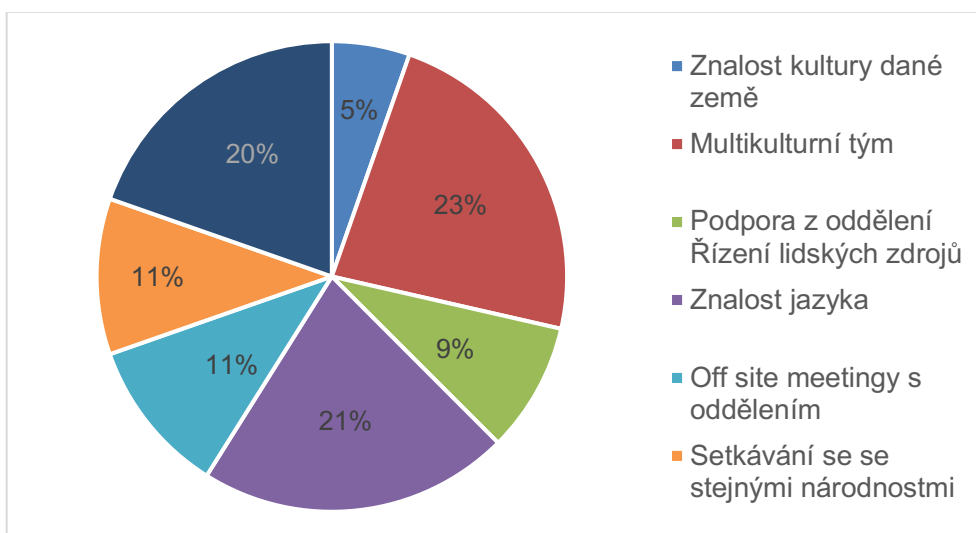




**Obr. 10 Spokojenost se službami mentora v %**

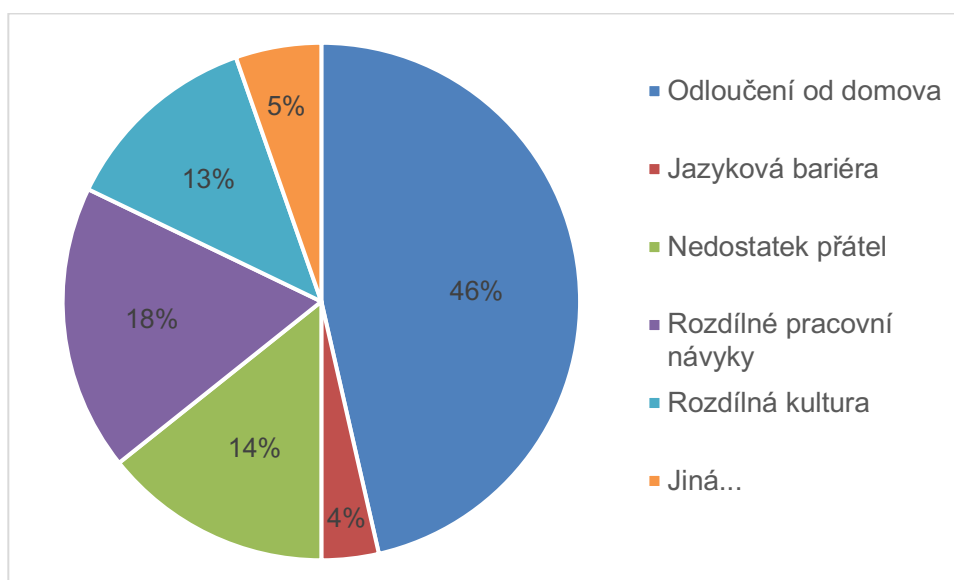
Více jak polovině, konkrétně 66 % (37), zaměstnanců při jejich nástupu na novou pozici nebyl přiřazen mentor, který by jim ulehčil průběh adaptace (viz Obr. 10). V případě, že oslovenému byl přiřazen mentor, byl to praktikant, který je seznamoval se všemi potřebnými informacemi. Jen ve 7 % (4) případů byl zaměstnanci nápomocný přímý nadřízený. Odpověď „Jiná“ v této otázce nezvolil nikdo.

Obrázek 11 zvýrazňuje osobní názor respondentů a získává odpovědi na otázky, jakým způsobem hodnotí efektivní adaptaci oni. Oslovení odpovídali dle vlastních zkušeností nebo individuálního pohledu na danou problematiku.



**Obr. 11 Vlivy ovlivňující rychlejší adaptaci**

Jak je viditelné z obrázku 11, odpovědi zaměstnanců byly rozmanité, 23 % (13) respondentů odpovědělo, že dle jejich názoru měl největší vliv na efektivitu adaptace tým, ve kterém pracují a vliv národnostní a kulturní diverzity na pracovišti považovali za prospěšný. Dalším pilířem efektivitu byla dle zaměstnanců jazyková gramotnost, 21% podíl oslovených zvolil tento bod jako zásadní pro účinné přizpůsobení se nové pozici. Dle 20 % (11) oslovených by mohl pomoci s adaptací přiřazený mentor, který zaměstnanci poskytne školení a pomůže mu se efektivně zapojit do nového zaměstnání. Setkávání se s kolegy stejné národnosti a setkávání se mimo pracovní prostředí hodnotilo v obou případech 11 % (6) zaměstnanců jako důležitou aktivitu v souvislosti s adaptací na nové pracovní místo. Naopak znalost kultury země nebyla dle respondentů tak důležitým faktorem.



**Obr. 12 Náročnost faktorů ovlivňující adaptaci na nové prostředí v %**

Necelá polovina zaměstnanců, dle obrázku 12, považovala za nejvíce náročné odloučení od domova, i když je v rámci hostitelské společnosti vyhrazen rozpočet, který slouží jako podpora financování cest zpět do domovské země. Pro zaměstnané je stále náročné si zvyknout na novou kulturu v České republice, jak dokazuje 13% podíl odpovědí v obrázku 12. V souvislosti s tím i 18% podíl zaměstnanců tvrdil, že jim rozdílné pracovní návyky komplikovaly nástup na nové pozice. Dalším faktorem je i nedostatek přátel a rozdílnost mezi kulturami, který zároveň s nástupem na pozici ztěžoval i adaptaci mezi nové kolegy. Jazykovou bariéru zaměstnanci ve většině nepovažovali za problém nebo za náročný prvek. Pouze 5 % (3) respondentů využilo odpovědi „Jiná“, tyto odpovědi většinou

souvisely již s konkrétním oddělením, na kterém měli problémy se způsobem zaškolení v hostitelské společnosti. Těmto zaměstnancům chyběla srozumitelnost školení a měli problém s hledáním potřebných školení.

Poslední otázka v dotazníku byla otevřená a zaměstnanci měli možnost navrhnout doporučení, která by podle nich pomohla s adaptací zahraničních zaměstnanců. Celkem 77 % (43) zaměstnanců odpovědělo, že nemá konkrétní doporučení, které by mohlo pomoci ke zlepšení současné situace. Ostatní zaměstnanci využili odpovědi „Mé doporučení zní“ a nejčastěji se objevovalo přiřazení mentora, školení v určitých systémech nebo vytvoření multikulturního týmu v celé společnosti.

Díky provedenému dotazníkovému šetření bylo zjištěno, že největší počet zaměstnanců, kteří nastoupili do společnosti v rozmezí posledních 4 let, jsou občané Německa. Pro 50% podíl zaměstnanců hrálo zásadní roli pro výjezd mzdové ohodnocení ve společnosti ŠKODA AUTO. V rámci informací, které poskytuje personální oddělení hostitelské společnosti je zřetelné, že největší podíl informací postrádají zaměstnanci v plánu osobního rozvoje. Nejlépe hodnoceným školením, které je zaměstnancům poskytováno v rámci vyslání je školení PAT. Pro tuto variantu se rozhodlo 79 % oslovených. Naopak školením, které je nejvíce postrádaným je školení v potřebných systémech, které jsou stěžejní pro pracovní fungování v organizační jednotce. 37 zaměstnanců postrádá mentora, který jim vysvětlí práci na pracovišti.

Celkově lze práci personálního oddělení shrnout jako dobře odvedenou. Jediné, na čem je potřeba zapracovat je přiřazení vedoucího pracovníka nebo jiného pracovníka, který bude novému zaměstnanci dělat oporu při nástupu do organizační jednotky a pomůže mu se začleněním do kolektivu.

V rámci osobního pohledu na adaptaci je pro zaměstnance zásadní, v jakém týmu pracují. Pro vyslané zaměstnance je největší výzvou odloučení od domova a nedostatek přátel, tomuto nedostatku by mohlo napomoci vytvoření nového multikulturního týmu nebo alespoň přiřazení mentora.

### 3.2 Rozhovor s externím zaměstnancem

V rámci prohloubení znalostí ohledně managementu diverzity a péči o zahraniční zaměstnance ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. byl pro tuto práci vytvořen rozhovor s externím zaměstnancem, který ve společnosti pracuje od června tohoto roku. Zmíněný zaměstnanec má zkušenosti s činnostmi, které jsou orientovány na péči o zahraniční zaměstnance. O diverzitu na pracovišti se zajímá již několik let.

Pro polostrukturovaný rozhovor bylo předem připraveno 11 otázek. Rozhovor byl proveden přes platformu MS Teams. Dotazovaný zaměstnanec souhlasil s nahráváním. Cílem rozhovoru bylo seznámení se s nově vznikající komunitou pro zahraniční zaměstnance, která by měla být spuštěna na začátku roku 2022.

1. Jak dlouho pracujete na Vaší pozici?

„Na pozici ve ŠKODA AUTO a.s. pracuji od června tohoto roku jako dohodář. Pracuji jako dohodář<sup>4</sup> na oddělení S (Řízení lidských zdrojů), kde se zaměřuji na diverzitu a transformaci. V rámci tohoto oddělení bude vznikat i nová Strategie diverzity.“

2. Kdy jste se začal/a zajímat o zahraniční zaměstnance?

„O mezinárodní vztahy se zajímám již několik let, nikoliv však primárně o diverzitu, ale spíše o sociální problémy. Dříve jsem se tomuto tématu věnoval/a v rámci dobrovolnických aktivit.“

3. V této době je diverzita probíraným tématem, myslíte si, že pro společnost prospěšné mít diverzifikované týmy?

„Rozhodně ano, myslím si, že diverzifikované týmy jsou pro jakoukoliv společnost extrémně důležité, protože posunou práci v týmu na vyšší úroveň.“

4. Máte Vy sám/a zkušenost s prací v diverzifikovaném týmu? Mohl/a byste popsat Vaše dosavadní zkušenosti?

„V minulých zaměstnáních jsem pracoval/a spíše v homogenních týmech, které tvořily buďto primárně ženy nebo primárně muži. S mezinárodními týmy jsem se ale setkal/a během studií, i když zde čas od času vznikala jazyková bariéra, práce v týmu mi vždy přišla efektivnější a díky jinému jazyku diplomatictější.“

---

<sup>4</sup> Pracovní úvazek ve formě Dohody o provedení práce

5. Když budeme hledět do budoucnosti, oddělení Lidských zdrojů chystá novou Komunitu pro zahraniční zaměstnance a Vy spolupracujete na její tvorbě. Moh/a byste mi popsat její primární účel a proč si myslíte, že je taková komunita pro společnost prospěšná? Mohla byste mi uvést konkrétní případy?

„Určitě ano. Tato komunita nese název ŠKODA INTERNATIONALS a vznikla na popud již existující komunity ŠKODA Proud, která se zabývá podporou LGBT komunity. Jejím primárním účelem je zajištění příjemného přijetí zahraničních zaměstnanců, kteří pracují na všech pozicích ve ŠKODA AUTO, což zahrnuje i zaměstnance dělnických pozic. Cílem je, aby se všichni zaměstnanci cítili vítáni. Tato skupina bude podporovat i rodinné příslušníky zaměstnanců a pokusí se zbourat myšlenkové bariéry, které jsou součástí nástupu do cizí společnosti. Tato komunita je dle mého názoru prospěšná tím, že se stane takovým bezpečným prostředím pro všechny bez ohledu na ekonomické postavení. Všichni se chtějí cítit v prostředí, ve kterém pracují příjemně a chtějí cítit podporu ze strany zaměstnavatele.“

6. Kdo s Vámi na tvorbě spolupracuje, jedná se o konkrétní oddělení nebo se jedná o danou skupinu zaměstnanců ve společnosti?

„Při hledání podkladů pro tvorbu komunity spolupracuji s veškerými odděleními ve společnosti. Od oddělení, která se zabývají nábořem na dělnické pozice po oddělení, která se zabývají nábořem nejvyšších manažerských pozic. Pro komunikaci byl vytvořen tým v platformě MS Teams nesoucí název Core Team, který je rozdělen do dalších třech týmů: G-1 BUILD COMMUNITY, G-2 PROVIDE GUIDANCE, G-3 STRATEGIZE, každý z týmu se zabývá konkrétními úkoly, ale všechny týmy mezi sebou spolupracují a máme pravidelné meetingy, kde sdílíme postřehy a návrhy.“

7. Kde bude možné Komunitu najít?

„Tuto otázku stále řešíme. Jelikož je cílem, aby komunita byla k dispozici pro všechny, musíme brát ohledy i na dělnické pozice. Dělníci, na rozdíl od THZ, nemají pracovní počítače, ale mají přístup k e-mailu nebo k platformám Viber, Whatsapp a MS Teams, které používají na pracovních telefonech. Budeme tedy směřovat na všechny tyto platformy a využijeme to nejlepší možné řešení.“

8. Bude komunita pořádat i nějaké události, kde se zaměstnanci budou moci osobně potkávat a sdílet své zkušenosti?

„Určitě to máme v plánu. Bohužel s ohledem na nynější situaci s COVID-19 jsou všechny tyto události otázkou platných opatření. Rádi bychom se však zaměřili na nějaká mimopracovní setkání jako jsou například večerní posezení, Pub Quiz<sup>5</sup>, výlety, Switch Language Night<sup>6</sup>, apod.“

9. Bude vytvořeno nějaké nové školení, které přiblíží zahraničním zaměstnancům, jak se orientovat ve společnosti, ale také v České republice?

„Ano, i to máme v plánu. Chtěli bychom zavést takový „Info package“, který bude obsahovat veškeré informace, které nový zaměstnanec potřebuje. Návrhy na obsah přidávají právě zaměstnanci společnosti, které jsem již zmiňoval/a.“

10. Přemýšlela jste o skutečnosti, že by ve společnosti ŠKODA AUTO byla v rámci komunity vytvořena pozice „Interkulturní trenér“? Máte s touto pozicí nějaké zkušenosti?

„Zajímavý nápad, nad tím jsem napřemýšlel/a. Pojdme to udělat tak, že Vás připojím do meetingu, který máme po tomto rozhovoru s členy INTERNATIONALS a Vy sama to tam navrhnete. Uvidíme, co na to řeknou ostatní.“

11. Má poslední otázka zní: Co si od vytvoření této komunity slibujete?

„Pokud vše půjde tak, jak má, doufám, že komunita bude sloužit jako „safe space<sup>7</sup>“, kde se zaměstnanci nebudou obávat říct svůj názor a pohled na věc, kde budou moci sdílet své dosavadní zkušenosti a nebudou se bát zeptat o pomoc. Chtěli bychom jim vytvořit takovou druhou rodinu, kterou tady v České republice většina z nich postrádá.“

---

<sup>5</sup> hospodský kvíz – soutěž ve formě kvízu, která je tvořena několika otázkami na různá témata

<sup>6</sup> konkrétní označení pro tematický večer

<sup>7</sup> bezpečný prostor pro zaměstnance

Díky rozhovoru byla získána data, díky kterým autorka práce může navrhnout školení, které je popsáno v následující kapitole. Jak je viditelné ze zodpovězených otázek, v rámci společnosti vznikne nová Komunita pro zahraniční zaměstnance, která bude sloužit jako bezpečné místo, kde budou zaměstnanci moci sdílet své postřehy a názory. Zároveň bude také obsahovat informace o společnosti a jejím okolí. V komunitě již teď spolupracují zaměstnanci z různých oddělení společnosti, je tedy znatelné, že tento projekt podporuje diverzitní týmy. Ze získaných primárních dat je čitelné, že jsou pracovníci rozděleni do tří týmů, každý z týmů řeší jiné situace a zároveň spolu spolupracují. Tito zaměstnanci sami navrhují strukturu komunity a její umístění, spolupracují spolu a mají pravidelné meetingy, kde předkládají své návrhy. Autorka práce je účastníkem meetingů a spolupracuje na realizaci projektu do praxe.

#### **4 Vlastní zhodnocení a návrhy na zlepšení nynější situace ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.**

Tato kapitola shrnuje poznatky získané z rozhovoru a dotazníkového šetření. Pomocí odpovědí, které byly v těchto šetřeních získány by se dala adaptace zefektivnit pomocí výše zmíněných bodů.

##### **Buddy systém a interkulturní trénink**

Adaptační proces zahraničních zaměstnanců je součástí managementu diverzity ve společnosti. Tito pracovníci přináší do společnosti národnosti, kulturní i genderovou diverzitu, se kterou je potřeba dobře a efektivně pracovat. V souvislosti s touto problematikou byl vytvořen dotazník, který obsahoval otázky související s adaptací na nové pracoviště. Díky odpovědím z dotazníku je zřetelné, že velké procento zaměstnanců postrádá mentora, proto autorka práce považuje za vhodné, aby se v rámci společnosti zavedl tzv. Buddy systém pro zahraniční zaměstnance. Tento systém bude zaručovat, že každému pracovníkovi bude přiřazen Buddy<sup>8</sup> ze společnosti, který mu pomůže s adaptací na pracoviště a bude mu k dispozici již před nástupem na novou pozici. Tento systém je zaveden na ŠKODA AUTO Vysoké škole a autorka práce s ním má pozitivní zkušenost. Určitým způsobem funguje i ve společnosti ŠKODA AUTO, ale zatím pokrývá pouze pozice Trainee programu.

---

<sup>8</sup> firemní označení pro pracovníka, který pomáhá zaměstnancům v otázkách potřebných pro efektivní adaptaci

S ohledem na zahraniční zaměstnance by Buddy musel být více proškolený, k čemuž by sloužil **interkulturní trenér**. Pro tohoto trenéra by ve společnosti musela být vytvořena nová pozice a v organizační struktuře by mohla být zařazena pod oddělení Řízení lidských zdrojů nebo by mohl být zaměstnaný v externí společnosti a ŠKODA AUTO by si platila jeho služby. Jeho funkcí by bylo proškolení Buddies v ohledech interkulturní komunikace, koučování zaměstnanců, jednání se zaměstnanci specifické kultury, jednání s týmy multikulturního prostředí a řízení konfliktů v různých kulturách. Buddy by byl díky tomuto školení dostatečně vzdělaný na to, aby pomohl novému zaměstnanci s hladkou adaptací na pracoviště a do nového týmu.

Školení by probíhalo vždy dvakrát ročně, ve formě dvoudenního intenzivního tréninku, kde by byly zmíněny i konkrétní případové studie a Buddies by byli vystaveni možným krizovým situacím. Tato forma by sloužila jako efektivní a dynamický výcvik a zároveň by pomohla k seznámení se. V případě, že by vznikla nová pozice, mohla by být vytvořena i skupina např. v MS Teams, kde by Buddies mohli být v kontaktu s trenérem a obrátit se na něj v případě potřeby.

Buddy by byl zaměstnanci k dispozici první tři měsíce výkonu práce (počítá se i s dobou před nástupem do pozice) na e-mailu, telefonu nebo jiných platformách (Whatsapp, Viber, MS Teams) a pomáhal by mu s adaptací do nové pracovní jednotky a zároveň by mu sloužil i jako psychická podpora.

### **Komunita pro zahraniční zaměstnance**

V rozhovoru byl zmíněn nový projekt, který se zabývá vytvořením komunity pro zahraniční zaměstnance. Zde byl poznamenán problém v oblasti dostupnosti potřebných informací a zároveň komunity jako takové. Jelikož komunita slouží jako balíček služeb pro zahraniční zaměstnance, mohla by být umístěna přímo na ŠKODA Space nebo Welcome Portálu<sup>9</sup>, kde by byla vytvořena záložka pojmenovaná jako *ŠKODA INTERNATIONALS* nebo *Komunita pro zahraniční zaměstnance*. Pokud by zaměstnanec měl stránky přepnuté do anglického jazyka, komunita by nesla název *Community for foreign employees*. V záložce by zaměstnanci mohli najít základní informace o komunitě, k čemu slouží, jaké akce pořádá a co je jejím účelem. Dále by zde mohly být ve zkratce zmíněni i členové a

---

<sup>9</sup> informační portál, do kterého mají zaměstnanci přístup před nastoupením na novou pozici



Buddies. Informace o společnosti, Mladé Boleslavi a Praze by byly zmíněny pouze ve zkratce. Kromě toho by byl přidán i rozcestník, který by odkazoval na konkrétní oddělení.

Stránka oddělení by obsahovala organizační strukturu konkrétního oddělení, zkratky formulářů, které je potřeba vyplnit pro přístupy do různých aplikací, povinná školení, která je potřeba vyplnit co nejdříve po nástupu na pozici, ale i důležité kontakty, na které je možné se obrátit a kteří automaticky mluví anglicky – personální útvar, účtárna, lékař, půjčovna automobilů apod. Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, velké množství pracovníků postrádá školení v systémech, se kterými pracují. Součástí záložky oddělení by tedy mohlo být i školení na konkrétní systémy, ve kterých oddělení pracuje.

Školení by bylo vytvořeno interaktivní e-learningovou formou a procházelo by potřebné systémy od základů po pokročilejší znalosti. Jelikož je většina z nich v německém jazyce, školení by mohlo obsahovat i možnost přeložení do angličtiny nebo češtiny.

V případě, že by i tak byly informace pro zaměstnance nepřehledné nebo by zaměstnanci hledali jiné informace, které jsou součástí ŠKODA Space, mohl by být přidán i program **Chatbot**, který by byl předdefinován v anglickém jazyce. Jedná se nejlevnější variantu, která by mohla ušetřit Buddies čas, který tráví zodpovídáním jednoduchých dotazů. Chatbot by obsahoval předem naprogramované otázky a odpovědi a v případě, že by otázka byla nad rámec připravených podkladů, přesměroval by Chatbot komunikaci například do MS Teams, kde by konverzace dál pokračovala s Buddy.

Mimo aktivit spojených s proškolením zaměstnanců bylo z dotazníku zjištěno, že poměrně velké procento zaměstnanců postrádá své přátele, proto by komunita mohla zapracovat i na pravidelných setkáních v rámci pracovního dne, kdy by se zahraniční zaměstnanci potkávali na meetingách nebo pracovních obědech. Na těchto událostech by byl vytvořen prostor pro sdílení vlastních zkušeností a seznámení se s ostatními. Dále by se zde mohly řešit problémy, které nastaly při adaptaci, ale i témata týkající se mimopracovních aktivit, která byla zmíněna v rozhovoru.

## Závěr

Zaměstnanci jsou hlavním pracovním faktorem společnosti. V této bakalářské práci je popsán adaptační proces pracovníků, kteří nastupují na nové pozice do společností. Autorka pracuje na oddělení Mezinárodního prodeje, proto je práce zaměřena primárně na zahraniční zaměstnance obsazující manažerské pozice. Cílem práce bylo přiblížit problematiku spojenou s adaptací do cizí země a vytvoření nového školení nebo balíčku služeb, který zmíněným zaměstnancům zjednoduší a zpříjemní začlenění se do organizační jednotky.

První kapitola se věnovala personálnímu řízení, které je stěžejní pro danou problematiku. Součástí adaptačního procesu je také kulturní prostředí společnosti a zaměstnance. Toto téma je také součástí první kapitoly. V neposlední řadě bylo přiblíženo získávání zaměstnanců a adaptační proces. Ve finální části kapitoly je popsán management diverzity v pracovním prostředí.

V druhé kapitole byly představeny aktivity vybraného podniku v oblasti adaptace zahraničních zaměstnanců a diverzity managementu. V první části kapitoly byl představen podnik a základní informace o zahraničních zaměstnancích podniku. Dále byl popsán proces zahraničního vyslání, jeho druhy a rozsah poskytované podpory pro zahraniční zaměstnance. V konečné části bylo přiblíženo, jakým způsobem podnik pracuje s diverzitou na pracovišti.

Popis zvolených výzkumných metod, jejich vyhodnocení a interpretace je součástí třetí kapitoly. Jako výzkumné metody pro zpracování této práce bylo dotazníkové šetření a rozhovor s externím zaměstnancem podniku, který se zabývá otázkami diverzity a službami pro zahraniční zaměstnance. Dotazníkové šetření bylo zodpovězeno zahraničními zaměstnanci manažerských pozic a bylo zaměřeno na otázky spokojenosti s adaptací. Díky primárním datům bylo zjištěno, že zahraničním zaměstnancům chybí pracovník, který by jim pomohl s adaptací na nové pracoviště. Díky těmto informacím bylo autorkou práce navrženo opatření, které by fungovalo na bázi přiřazení Buddy zaměstnance, který by zaměstnanci odpovídal na potřebné otázky a byl mu k dispozici v možných komplikacích s přizpůsobením se profesi a prostředí. Rozhovor byl zaměřen na novou komunitu, která by ve společnosti měla v budoucnu vzniknout. Díky informacím z rozhovoru bylo navrženo školení, které by

mohlo být součástí komunity a napomohlo by s orientací v programech. Toto školení by mohlo být aplikováno v rámci celé společnosti.

Součástí čtvrté kapitoly je vlastní zhodnocení situace a návrhy na zlepšení, které by mohlo pomoci zahraničním zaměstnancům. Součástí těchto návrhů je návrh na nové školení, zapojení pozice interkulturního trenéra ve spolupráci s Buddy systémem a návrh na zapojení nového programu zvaným Chatbot.

Adaptace zahraničních zaměstnanců a management diverzity jsou témata, která je potřeba v mezinárodní společnosti řešit. ŠKODA AUTO se aktivně snaží těmito problémy zabývat a podporovat veškeré své zaměstnance. Personální oddělení společnosti je na dobré úrovni a snaží se být nápomocné při vznikajících problémech. Jak VW, tak i ŠKODA se zajímá o zapojení diverzity do probíraných témat. Toto zapojení podporuje informativními školeními a účastí na projektech, které podporují rozdílné skupiny zaměstnanců.

## Seznam literatury

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th edition. London: KoganPage, 2017. ISBN 978-0-7494-7411-9.

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

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

ELIÁŠ, Karel. *ÚZ Občanský zákoník*. Praha: Sagit, 2020. ISBN 978-80-7488-415-3

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

KEENOY, Tom a Rolf SCHWAN. Review Article Human resource management: rhetoric, reality and contradiction. *The International Journal of Human Resource Management* [online]. 1990, 1(3), 363-384 [cit. 2021-11-23]. ISSN 0958-5192. Dostupné z: DOI:10.1080/095851990000000055

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

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd.* Praha: Management Press, 2015. ISBN 9788072612888.

LEGGE, Karen: Human resource management: a critical analysis, in: STOREY, John. *New Perspectives in Human Resource Management*, London: Routledge, 1989.

MAŘÍKOVÁ, Hana, Marie ČERMÁKOVÁ a Alena KŘÍŽKOVÁ. *Nebojme se diverzity! /vzdělávací manuál/*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2015. ISBN 978-80-7330-266-5. Dostupné také z:

[http://diverzita.soc.cas.cz/sites/diverzita.soc.cas.cz/files/nebojme\\_se\\_diverzity\\_we\\_b.pdf](http://diverzita.soc.cas.cz/sites/diverzita.soc.cas.cz/files/nebojme_se_diverzity_we_b.pdf)

MOR-BARAK, Michàlle E. *Managing diversity: toward a globally inclusive workplace*. Fourth edition. Los Angeles: SAGE, [2017]. ISBN 978-1-4833-8612-6.

MOREE, D. *Základy interkulturního soužití*. 1. vyd. Portál, 2015. 204 s. ISBN 978-80-262-0915-7.

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

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠKODA AUTO. *Výroční zpráva 2020* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s., 2020 [cit. 2021-11-20]. Dostupné z: [https://cdn.skoda-storyboard.com/2021/03/210324-10-00\\_Vyrocní\\_zprava\\_2020.pdf](https://cdn.skoda-storyboard.com/2021/03/210324-10-00_Vyrocní_zprava_2020.pdf)

ŠKODA AUTO. *Zpráva o trvale udržitelném rozvoji 2019/20* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s., 2021 [cit. 2021-11-20]. Dostupné z: [https://www.skoda-auto.cz/\\_doc/bab16a96-b4dc-4898-ac9d-30af41c4ad10](https://www.skoda-auto.cz/_doc/bab16a96-b4dc-4898-ac9d-30af41c4ad10)

ŠKODA KARIÉRA. *Trainee program nastartuje vaši kariéru* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s., 2021 [cit. 2021-11-20]. Dostupné z: <https://www.skoda-kariera.cz/profese/pro-absolventy#business-trainee-program>

ŠKODA STORYBOARD. *ŠKODA AUTO se rozsáhle angažuje v oblasti diverzity a inkluzi v každodenním životě i na pracovišti* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s., 2021 [cit. 2021-11-20]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/tiskove-zpravy-archiv/skoda-auto-se-rozsahle-angazuje-v-oblasti-diverzity-a-inkluzi-v-kazdodennim-zivote-i-na-pracovisti/>

ŠKODA AUTO *Česká republika* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, a.s., 2021 [2021-11-20]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/>.

ŠVEJDAROVÁ, E. Diversity Experienced – Developing Intercultural Competence Through Project-based Learning. In *INTED2020 Proceedings*. Valencia, Spain: IATED, 2020, s. 5230--5239. ISBN 978-84-09-17939-8. URL: <https://library.iated.org/view/SVEJDAROVA2020DIV>

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

VEBER, J. *Management.: Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. 700 s. ISBN 978-80-7261-029-7.

VELINOV, E. -- MALY, M. Top Management Team Diversity and Company Performance: The moderating effect of Organisation Life Cycle. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2016. sv. 2, č. 3, s. 40--51. ISSN 2328-8272.

Životní cyklus organizace (Organizational Lifecycle), 2016. ManagementMania's Series of Management [online]. Wilmington: MANAGEMENTMANIA.COM. 2016-07-11 [cit. 2021-11-20]. ISSN 2327-3658. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zivotni-cyklus-organizace>

## Seznam obrázků a tabulek

### Seznam obrázků

Obr. 1 Model obsazování volných pracovních míst.....	11
Obr. 2 Model životního cyklu organizace .....	17
Obr. 3 Národnostní struktura zahraničních zaměstnanců v roce 2020 .....	19
Obr. 4 Národnostní struktura zahraničních zaměstnanců na manažerských pozicích v roce 2020 .....	20
Obr. 5 Národnostní složení respondentů .....	27
Obr. 6 Důvody pro výjezd do ČR.....	27
Obr. 7 Podíl chybějících informací v % .....	28
Obr. 8 Hodnocení školení v %.....	29
Obr. 9 Spokojenost se službami v %.....	30
Obr. 10 Spokojenost se službami mentora v % .....	31
Obr. 11 Vlivy ovlivňující rychlejší adaptaci .....	31
Obr. 12 Náročnost faktorů ovlivňující adaptaci na nové prostředí v %.....	32

### Seznam tabulek

Tab. 1 Druhy zahraničního vyslání.....	21
--	----

## **Seznam příloh**

Příloha 1 Dotazník v českém jazyce .....	47
Příloha 2 Dotazník v anglickém jazyce.....	50



## Příloha 1 Dotazník v českém jazyce

*Milí zahraniční zaměstnanci,*

*ráda bych Vás požádala o vyplnění krátkého dotazníku. Dotazník obsahuje otázky ohledně vašeho adaptačního/on-boardinogového procesu, vašeho názoru na adaptaci a návrhu na zlepšení situace. Díky výsledkům z dotazníku bude zjištěna vaše spokojenost s nynější podporou a díky tomu budu moci navrhnout podklady ke zlepšení situace. Dotazník obsahuje 11 otázek a vyplnění vám zabere maximálně 10 minut. Veškerá data jsou anonymní.*

*Děkuji za vyplnění!*

### 1. Jaké je Vaše pohlaví?\*

*Vyberte jednu odpověď*

- Muž
- Žena
- Nechci specifikovat

### 2. V jakém roce jste nastoupil/a do společnosti ŠKODA AUTO a.s.?\*

*Vyberte jednu odpověď*

- 2018
- 2019
- 2020
- 2021

### 3. Jaká je Vaše národnost?\*

*Vyberte jednu odpověď*

- Německo
- Indie
- Polsko
- Rakousko
- Slovensko
- Jiná...

### 4. Proč jste se rozhodl/a pro zaměstnání v České republice?\*

*Vyberte jednu odpověď*

- Kariérní růst
- Mzdové podmínky
- Zaměstnanecké benefity
- Mezinárodní tým

- Jiná...

**5. Chyběly Vám před vysláním do České republiky nějaké informace? Pokud ano, které?\***

*Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Pracovní podmínky
- Informace k repatriaci
- Časový harmonogram k vyřízení formalit
- Začlenění rodinných příslušníků
- Zajištění lékařské péče
- Zajištění ubytování
- Informace o pojištění
- Plán osobního rozvoje
- Jiná...

**6. Jak hodnotíte školení, která jste splnil/a v průběhu nástupu na pozici?\***

*Vyberte jednu odpověď v každém řádku*

	Velmi prospěšný	Neutrální	Zbytečný	Nemohu soudit
Pre Assignment Trip				
Jazykový kurz				
Program na podporu partnerů				
Multikulturní trénink				

**7. Jaká je Vaše zkušenost se začleněním do organizační jednotky?\***

*Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Byl jsem spokojený
- Nedostatek informací o organizační jednotce
- Chybějící proškolení v potřebných systémech
- Neinformovanost o potřebných formulářích (přístupy, vstupy do areálu, apod.)
- Jazyková bariéra
- Jiná...

**8. Byl Vám při nástupu na pozici přidělen mentor, který Vám představil oddělení, organizaci a funkci na novém pracovišti? Pokud ano, kdo z organizační jednotky to byl?\***

*Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Nebyl mi přiřazen mentor
- Přímý nadřízený
- Vedoucí týmu
- Praktikant
- Jiná...

**9. Co má z Vašeho pohledu největší vliv na efektivní adaptaci?\***

*Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Znalost kultury dané země
- Multikulturní tým
- Podpora z oddělení Řízení lidských zdrojů
- Znalost jazyka
- Off site meetingy s oddělením
- Setkávání se se stejnými národnostmi
- Přiřazení mentora

**10. V souvislosti s nástupem na novou pozici pro Vás bylo nejvíce náročné:\***

*Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Odloučení od domova
- Jazyková bariéra
- Nedostatek přátel
- Rozdílné pracovní návyky
- Rozdílná kultura
- Jiná...

**11. Napadají Vás nějaká doporučení, která by mohla pomoci s adaptací zahraničních zaměstnanců?\***

*Vyberte jednu odpověď*

- Nemám žádné doporučení
- Mé doporučení zní:

## Příloha 2 Dotazník v anglickém jazyce

*Dear foreign employees,*

*I would like to ask you to fill out a short questionnaire. The questionnaire contains questions about your adaptation / on-board process, your views on adaptation and suggestions for improvement. Thanks to the results of the questionnaire, your satisfaction with the current support will be determined and thanks to this I will be able to suggest materials to improve the situation. The questionnaire contains 11 questions and will take you a maximum of 10 minutes to complete. All data are anonymous.*

*Thank you for filling!*

### **1. What is your gender?\***

*Select one answer*

- Man
- Women
- I do not want to specify

### **2. In what year did you join ŠKODA AUTO a.s.?\***

*Select one answer*

- 2018
- 2019
- 2020
- 2021

### **3. What is your nationality?\***

*Select one answer*

- Germany
- India
- Poland
- Austria
- Slovakia
- Other...

### **4. Why did you decide to work in the Czech Republic?\***

*Select one answer*

- Career growth
- Salary
- Employee benefits

- International Team
- Other...

**5. Did you miss any information before going to the Czech Republic? If so, which ones?\***

*Select from one or more answers*

- Working conditions
- Repatriation information
- Time schedule for completing formalities
- Inclusion of family members
- Provision of medical care
- Provision of accommodation
- Insurance information
- Personal growth plan
- Other...

**6. How do you find the training you completed during your on-boarding?\***

*Select one answer in each row*

	Beneficial	Neutral	Unnecessary	I cannot judge
Pre Assignment Trip				
Language Course				
Partner Support Program				
Multicultural Training				

**7. What is your experience with integration into an organizational unit?\***

*Select one or more answers*

- I was satisfied
- Lack of information about organizational unit
- Lack of training in necessary systems
- Lack of information about the necessary forms (accesses, entrances to the premises, etc.)
- Language barrier
- Other...

**8. When you took up the position, were you assigned a mentor who introduced you to the department, organization and function at the new workplace? If yes, who was it?\***

*Select one answer*

- I was not assigned a mentor
- Direct supervisor
- Team leader
- Trainee
- Other...

**9. What do you think, what has the greatest impact on an effective adaptation?\***

*Select one or more answers*

- Knowledge of the country culture
- Multicultural team
- HR Support
- Language knowledge
- Offsite meetings with the department
- Meeting people from same nationalities
- Mentor assignment

**10. In connection with taking up a new position, was the most challenging:\***

*Select one or more answers*

- Separation from home
- Language barrier
- Lack of friends
- Different work habits
- Cultural differences
- Other...

**11. Can you think of any recommendations that could help with the adaptation of foreign employees?\***

*Select one answer*

- I have no recommendation
- My recommendation is:

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Nikola Procházková		
<b>STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE</b>	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Management diverzity ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	Mgr. Eva Švejdarová Ph.D., M.A.		
<b>KATEDRA</b>	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2021
<b>POČET STRAN</b>	57		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	12		
<b>POČET TABULEK</b>	1		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	2		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Tato bakalářská práce je zaměřená na adaptační proces zahraničních zaměstnanců a management diverzity ve společnosti. Cílem této práce je přiblížení problematiky související s adaptací spolu s řízením diverzity v podniku a navrhnout školení nebo balíček služeb pro zahraniční zaměstnance nastupující na novou pozici do společnosti. V teoretické části jsou obsaženy pojmy personální řízení, kultura v organizaci, získávání zaměstnanců, adaptace zaměstnanců a management diverzity. Součástí praktické části je přehled aktivit podniku v souvislosti s adaptací zahraničních zaměstnanců a managementu diverzity, popis zvolených výzkumných metod a vlastní zhodnocení s návrhy na zlepšení situace.</p>		

<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	řízení lidských zdrojů, adaptace, zahraniční zaměstnanci, ŠKODA AUTO, management diverzity, kultura, školení

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Nikola Procházková		
<b>FIELD</b>	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
<b>THESIS TITLE</b>	Diversity management at ŠKODA AUTO a.s.		
<b>SUPERVISOR</b>	Mgr. Eva Švejdarová Ph.D., M.A.		
<b>DEPARTMENT</b>	KRLZ - Department of Human Resources Management	<b>YEAR</b>	2021
<b>NUMBER OF PAGES</b>	57		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>	12		
<b>NUMBER OF TABLES</b>	1		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>	2		
<b>SUMMARY</b>	<p>This bachelor thesis is focused on the adaptation process of foreign employees and diversity management in the company. The aim of this work is to approach the issues related to adaptation together with diversity management in the company and to design training or a package of services for foreign employees entering a new position in the company. The theoretical part contains the concepts of personnel management, culture in the organization, recruitment, adaptation of employees and diversity management. Part of the practical part is an overview of the company's activities in connection with the</p>		



	<b>adaptation of foreign employees and diversity management, a description of selected research methods and self-evaluation with suggestions for improving the situation.</b>
<b>KEY WORDS</b>	<b>human resources management, adaptation, foreign employees, ŠKODA AUTO, diversity management, culture, training</b>