

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Edukační formy vzdělávání zahraničních zaměstnanců ve výrobním podniku
Markéta Dobicová

Bakalářská práce
2019

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Markéta Doubicová**
Osobní číslo: **E16428**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu: **Edukační formy vzdělávání zahraničních zaměstnanců ve výrobním podniku**
Zadávací katedra: **Ústav správních a sociálních věd**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :


Cílem práce je deskripce a analýza podnikového vzdělávání zahraničních zaměstnanců ve výrobním podniku.

Osnova:

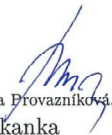
- Metody vzdělávání zaměstnanců.
- Zaměstnávání cizinců.
- Činnost personálních útvarů.
- Vzdělávací formy organizované personálními odděleními.
- Dotazníkové šetření u vybrané hospodářské organizace.

Rozsah grafických prací: —
Rozsah pracovní zprávy: cca 35 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:


BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.
JOKLOVÁ, Kateřina, Jitka RYŠAVÁ a kol. Zaměstnávání cizinců a vysílání pracovníků do zahraničí. Praha: ASPI, 2009. ISBN 978-80-73579437-6.
KOUBEK, Josef a . Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. dopl. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2010. ISBN 978-80-7261-168-3.
VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-36-51-8.

Vedoucí bakalářské práce:  PhDr. Josef Duplinský, CSc.
Ústav správních a sociálních věd

Datum zadání bakalářské práce: 3. září 2018
Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2019


doc. Ing. Romana Provozničková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 3. září 2018

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 22. 4. 2019

Markéta Dobicová

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu práce PhDr. Josefu Duplinskému, CSc. za jeho odbornou pomoc, cenné rady a věcné připomínky při vypracovávání bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat Ing. Daně Podané, personální ředitelce vybrané společnosti, za ochotu, spolupráci, poskytnuté informace a čas, který mi věnovala. V neposlední řadě děkuji mé rodině a přátelům za jejich trpělivost a podporu při studiu.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se zabývá důležitou personální činností, konkrétně se jedná o oblast vzdělávání zaměstnanců. Cílem práce jsou analýza a deskripce podnikového vzdělávání, především zahraničních zaměstnanců. Teoretická část se věnuje pojmu vzdělávání v obecném pojetí, obsahuje různé druhy metod a forem vzdělávání. Praktická část je založena na formě dotazníkového šetření ve vybrané společnosti a analyzuje stav a úroveň podnikového vzdělávání zahraničních zaměstnanců.

KLÍČOVÁ SLOVA

Podnikové vzdělávání, zahraniční zaměstnanci, metody a formy vzdělávání zaměstnanců.

TITLE

Educational forms of education of foreign employees in the production enterprise

ANNOTATION

This bachelor thesis deals with an important staffing activities, namely in the area of staff training. The aim of the work is the analysis and the description corporate training, mainly foreign workers. The theoretical part is devoted to the concept of education in the general concept, contains different kinds of methods and forms of education. The practical part is based on the form of a questionnaire survey in selected companies and analyses the status and level of enterprise education of foreign workers.

KEYWORDS

Corporate education, foreign workers, methods and forms of education of the employees.

Obsah

Seznam grafů	10
Seznam obrázků	10
Seznam tabulek	10
Seznam zkratk	11
ÚVOD	12
1 ČINNOST PERSONÁLNÍCH ÚTVARŮ	13
2 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	16
2.1 Definice vzdělávání	16
2.2 Základní pojmy	18
2.3 Cíle ve vzdělávání	18
2.3.1 Cíle organizace s ohledem na plánování	19
2.4 Vazby mezi vzděláváním a personálními činnostmi	19
2.5 Dělení vzdělávání podle zaměření	20
2.6 Motivace ke vzdělávání	21
3 Metody vzdělávání	22
3.1 METODY ON THE JOB	23
3.1.1 Asistování	24
3.1.2 Coaching	24
3.1.3 Consuelling	24
3.1.4 Instruktaž k výkonu práce	25
3.1.5 Mentoring	25
3.1.6 Pověření úkolem	25
3.1.7 Pracovní porady	26
3.1.8 Rotace práce	26
4 VZDĚLÁVACÍ FORMY ORGANIZOVANÉ PERSONÁLNÍM ODDĚLENÍM	27
5 ZAMĚSTNÁVÁNÍ CIZINCŮ	28
5.1 Cizinec	29
5.2 Cizinci a jejich pobyt na území České republiky	29
5.2.1 Občané EU, EHP a Švýcarska	29
5.2.2 Občané třetích zemí – rodinní příslušníci občanů EU/EHP a Švýcarska	30
5.2.3 Občané tzv. třetích zemí	30
5.3 Povinnosti zaměstnavatele při zaměstnávání cizinců	31

5.3.1	Hlášení volných pracovních míst.....	31
5.3.2	Oprávnění pro zaměstnávání cizinců.....	31
5.4	Vstup cizinců na český trh práce.....	32
5.4.1	Povolení cizince k zaměstnání.....	32
5.4.2	Povolení k pobytu a víza.....	32
5.5	Druhy víz.....	33
5.5.1	Schengenské vízum k pobytu do 90 dnů	33
5.5.2	Dlouhodobé vízum k pobytu.....	33
6	PRAKTICKÁ ČÁST	35
6.1	Představení společnosti Farnet a. s.	35
6.2	Historický vývoj Farnet a. s.	36
6.3	Poslání společnosti Farnet a. s.	36
6.4	Vzdělávání zaměstnanců a problematika při zaměstnávání zahraničních zaměstnanců .37	
6.5	Cíl výzkumu	40
6.6	Pozorovaný vzorek respondentů	40
6.7	Dotazníkové šetření.....	40
6.8	Shrnutí dotazníkového šetření.....	48
	ZÁVĚR	49
	Použitá literatura	51
	Přílohy.....	54

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 - Pohlaví zkoumaných osob.....	40
Graf 2 - Země původu.....	41
Graf 3 - Délka pracovního poměru	41
Graf 4 - Pracovní pozice	42
Graf 5 - Možnosti vzdělávání	42
Graf 6 - Stupeň zájmu o vzdělávání.....	43
Graf 7 - Motivace zájmu o vzdělávání.....	43
Graf 8 - Prostorové podmínky vzdělávání.....	44
Graf 9 - Metody vzdělávání	44
Graf 10 - Časové dispozice vzdělávání.....	45
Graf 11 - Míra dostatečného vzdělávání.....	45
Graf 12 - Spokojenost se vzděláváním	46
Graf 13 - Hodnocení forem a způsobů vzdělávání	46
Graf 14 - Náročné determinanty v pracovním výkonu	47

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Expanze společnosti v zahraničí	37
---	----

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Definované cíle metody SMART	19
---	----

SEZNAM ZKRATEK

a. s.	akciová společnost
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČR	Česká republika
EHP	Evropský hospodářský prostor
EU	Evropská Unie
ISO	Certifikát o zavedení mezinárodních podnikových standardů
MBA	Master of Bussines Administration
THZ	technicko-hospodářský zaměstnanec

ÚVOD

Téma bakalářské práce „*Edukační formy vzdělávání zahraničních zaměstnanců ve výrobním podniku*“ je podle mého názoru velmi zajímavé a v souvislosti se situací ohledně nezaměstnanosti v České republice i hodně aktuální.

Již přes 2,5 roku je v ČR nízká míra nezaměstnanosti. To znamená, že počet uchazečů na jedno volné pracovní místo klesá. Hodnoty nezaměstnanosti se pohybují okolo 3 % (irozhlas.cz, 2018). V případě, že hodnoty klesnou pod hranici 3 %, se mohou považovat jako hraniční mez pro plnou zaměstnanost. Pod pojmem plná zaměstnanost si můžeme představit, že pracují všichni lidé, kteří mají zájem pracovat. Jedná se o situaci, kdy má ČR nedostatek pracovníků ve všech oborech i přesto, že zde pracuje přes půl milionu zahraničních pracovníků. Aktuálně patří nezaměstnanost v ČR mezi nejnižší hodnoty nacházející se v EU (Finance.cz, 2017).

S tím souvisí fakt, že k lidské civilizaci neodmyslitelně patří migrace za prací a není to nic neobvyklého. EU je nyní vyhledávaným cílem u lidí ze třetích zemí migrujících za prací, protože nabízí výhodnější mzdové podmínky, ale i jiné příležitosti. Přijetím zahraničních zaměstnanců se tak pomáhá řešit situace v ČR s nedostatkem pracovníků. U pracovních migrantů se nejedná pouze o cizince ze třetích zemí, ale i o lidi v rámci EU (Čižinský, 2014).

Považuji tedy za nutnost vzdělávání zahraničních zaměstnanců, nejenom pro zlepšení situace s nedostatkem zaměstnanců, ale i pro zvýšení jejich výkonů a kvalifikace. Podnikové vzdělávání je nesmírně důležité a existuje několik způsobů. Některé vzdělávání, může být navíc podporováno i dotačními programy financovanými ze státního rozpočtu nebo Evropským sociálním fondem. Cílem práce je analyzovat a popsat vzdělávání u zahraničních zaměstnanců ve vybraném výrobním podniku pomocí dotazníkového šetření.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části. Teoretická část vysvětluje důležité pojmy vztahující se k dané problematice, v první části se zaměřím na definice vzdělávání, jeho význam, dělení z různých pohledů, metody, formy, motivace ke vzdělávání a cíle. Dále zde bude objasněna problematika při zaměstnávání cizinců, co všechno to obnáší a jaké jsou k tomu potřeba doklady. V druhé části, praktické, představím vybranou společnost včetně její historie a poslání, zmíním konkrétní případy, se kterými se společnost potýká při zaměstnávání zahraničních zaměstnanců, a popíšu, jak probíhá vzdělávání u dané společnosti. Závěr praktické části je věnován dotazníkovému šetření zaměřenému na vzdělávání zaměstnanců ve společnosti a jeho vyhodnocení.

1 ČINNOST PERSONÁLNÍCH ÚTVARŮ

Jednu z nejvýznamnějších oblastí v podniku tvoří personalistika. V praxi je možné setkat se s několika dalšími různými názvy, jako jsou například personální řízení, personální práce nebo řízení lidských zdrojů. I když každý pojem má svůj specifický význam a trochu se liší, v běžné komunikaci se využívají spíše jako synonyma. Personální práce a personalistika jsou termíny pro obecné označení oblasti řízení v organizaci. Termíny personální řízení a řízení lidských zdrojů se využívají pro pojmenování jednotlivých fází vývoje personální práce. Personální práce představuje jádro nejdůležitější oblasti řízení organizace. Podstatou všech pojmů ovšem zůstávají lidské zdroje v organizaci, jejich řízení a rozvoj (Koubek, 2015).

Existuje několik různých možností pro výčet personálních činností, a proto není možné je jednoznačně vyjmenovat. V každém podniku se však setkáme s několika důležitými dílčími personálními činnostmi, které jsou uplatňovány pro práci s lidskými zdroji. Mezi základní a nejčastěji využívané personální činnosti se řadí (Koubek, 2014; Bernardová, 2015):

- a. Vytváření pracovních míst a jejich analýza
- b. Personální plánování
- c. Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců
- d. Hodnocení pracovního výkonu
- e. Zařazování pracovníků a ukončování pracovního poměru
- f. Odměňování
- g. Vzdělávání zaměstnanců
- h. Pracovní vztahy
- i. Péče o zaměstnance
- j. Personální informační systém

a. Vytváření pracovních míst a jejich analýza

Jedná se o stanovení pracovních úkolů a s nimi spojených kompetencí a odpovědností s následným propojením k určitým pracovním místům. Na základě definovaných pracovních míst se pak vytváří popisy jednotlivých pracovních pozic v organizační struktuře (Bernardová, 2015).

b. Personální plánování

Zabývá se plánováním na všech časových úrovních. Úkolem je určit kvalitu a potřebný počet pracovních sil v organizaci, včetně jejich rozmístění a rozvoje. Jde především o to, aby bylo dosahováno dlouhodobých cílů stanovených organizací (Bernardová, 2015).

c. Získávání, výběr a přijímání pracovníků

Tato činnost se soustředí na nábor zaměstnanců a obsazování volných pracovních míst. Důležitým krokem je zde zveřejnění informací o volných pracovních pozicích. Dále je nutné určit, jaké podklady a dokumenty se od zájemců o pracovní místo budou požadovat. Následně se získané písemnosti shromažďují a vyhodnocují podle stanovených požadavků a kritérií, dochází k předvýběru, poté k užšímu výběru pomocí osobních pohovorů nebo testů. V poslední fázi probíhá domluva pracovních podmínek s uchazečem, jeho začlenění do personální agendy, seznámení s novým pracovištěm apod. (Koubek, 2015).

d. Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců

Oblast hodnocení pracovního výkonu má na starost veškeré činnosti, které zjišťují, jestli výkon jednotlivých zaměstnanců odpovídá požadavkům stanoveným organizací. Při hodnocení musí být znám časový horizont, metody, které budou používány při hodnocení a obsah, který má být předmětem hodnocení. Při hodnocení se využívají formuláře (Bernardová, 2015).

e. Zařazování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru

Úkolem je zařazení nového zaměstnance k určitému pracovnímu místu. V průběhu výkonu práce může docházet i k přerazování zaměstnanců na jiný druh práce, případně na jinou pozici. V takovém případě by se jednalo o horizontální či vertikální mobilitu. S touto oblastí souvisí i odchody zaměstnanců do penze nebo na základě propouštění (Koubek, 2015).

f. Odměňování

U odměňování jsou důležité především nástroje napomáhající k motivaci a ovlivnění pracovního výkonu zaměstnanců. Vhodné je zde nabízení zaměstnaneckých výhod zaměřených na zdraví, kulturu, vzdělání, sport či rekreaci (Bernardová, 2015).

g. Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců spočívá v činnostech, které rozvíjí jejich schopnosti tak, aby byly naplněny požadované cíle organizace. Důležité je nejdříve identifikovat potřeby vzdělávání, poté se stanoví vzdělávací požadavky a plán vzdělávání. Nezbytnou součástí je zhodnocení výsledků, zjištění přínosů a účinnosti vzdělávacích programů (Bernardová, 2015).

h. Pracovní vztahy

Podstatou je organizace vnitřního jednání a komunikace mezi vedením společnosti a odborovým svazem zaměstnanců. Z jednání jsou pořizovány zápisy, které se uchovávají jako podklad pro případ zpětné vazby a nejasností. Výsledkem jednání je uzavření a podepsání kolektivní smlouvy mezi zaměstnaneckými odbory a zaměstnavatelem. Kolektivní smlouva podrobně upravuje pravidla a benefity nad rámec Zákoníku práce ve prospěch zaměstnanců v podobě věrnostních odměn, pravidel a péče o zdraví zaměstnanců, řešení pracovních úrazů, závodního stravování, oblast vztahu mezi smluvními stranami a úpravy mzdových tarifů. Pracovní vztahy zajišťují také agendu stížností, disciplinární jednání či zvládání případných konfliktů. Cílem je vytvoření vzájemně dobrých vztahů (Koubek, 2015).

i. Péče o zaměstnance

Činnosti týkající se péče o zaměstnance úzce souvisí s pracovními vztahy. V případě péče o zaměstnance se jedná o činnosti, které ovlivňují postoj zaměstnanců k organizaci včetně pracovního výkonu. Předmětem řešení jsou zde otázky spjaté s pracovním prostředím, bezpečností a ochranou zdraví při práci, organizováním kontroly, pracovní doby a režimu. Dále sem patří záležitosti sociálních služeb, které se zabývají stravováním, hygienickými podmínkami, aktivitami ve volném čase nebo třeba životními podmínkami pracovníků (Koubek, 2015).

j. Personální informační systém

Personální agenda znamená shromažďování a uchovávání dat a informací o jednotlivých zaměstnancích, o druhu jejich práce, mzdách, sociálních záležitostech, ale i přehled absolvovaných školení. Informační systém podává přehledný souhrn všech informací o každém zaměstnanci (Bernardová, 2015).

Přestože všechny personální činnosti jsou velmi důležité, rozsáhlé a neméně zajímavé, v následujících kapitolách se podrobně zaměřím pouze na oblast vzdělávání.

2 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Vzdělávání zaměstnanců má pro podniky velký význam. Podniky stále kladou větší nároky a požadavky na zaměstnance, a proto je nezbytné zaměstnance neustále vzdělávat, aby byli schopni plnit tyto požadavky a byli pro podnik přínosem. Investice podniku do vzdělávání zaměstnanců se vrací v podobě vyšších výkonů i samotnou motivací zaměstnanců. Podporou vzdělávání zaměstnanců se navíc zvyšuje jejich pracovní úroveň. V dnešní době existují i dostupné podpory pro vzdělávání formou dotací, ať už od státu nebo z evropských fondů, které zaměstnavatelům usnadňují zajistit přístup k vzdělávání.

2.1 Definice vzdělávání

V odborné literatuře je možné setkat se s mnoha různými definicemi. Každá definice přikládá důležitost něčemu jinému, avšak všechny skvěle vystihují podstatu, ale trochu jiným směrem. Níže uvedu několik různých definic.

Koubek (2015) ve své knize *Řízení lidských zdrojů* popisuje vzdělávání pracovníků jako personální činnost, která je charakteristická několika aktivitami, jimiž jsou:

- a) **prohlubování pracovních schopností**, myšleno jako přizpůsobení pracovních schopností v reakci na změnu požadavků v rámci pracovního místa a tím i zvýšení flexibility,
- b) **rozšiřování pracovních schopností** jako částečné pochopení podstatných znalostí a dovedností pro přechodný výkon práce na jiném pracovním místě,
- c) **zajišťování rekvalifikačních procesů** ve smyslu přeškolení pracovníků na jiný druh povolání,
- d) **orientace zaměstnanců**, kde se u nového zaměstnance předpokládá přizpůsobení specifickým požadavkům vzhledem k pracovnímu místu,
- e) **formování pracovních schopností**, které působí na rozvoj v oblasti lidských vztahů pro ovlivňování chování člověka v pracovním výkonu.

Bartoňková (2010) definuje firemní vzdělávání jako: „*Firemní vzdělávání je hledání a následné odstraňování rozdílu mezi tím „co je“, a tím, „co je žádoucí“.*“

Palán (2002) charakterizuje vzdělávání jako: „*Proces uvědomělého a cílevědomého zprostředkování a aktivního utváření a osvojování soustavy vědeckých a technických vědomostí, intelektuálních a praktických dovedností a lidských zkušeností, utváření morálních rysů a osobitých zájmů. Působení na člověka nebo skupinu za účelem utváření osobnosti, individualizace společenského vědomí; je tedy součástí socializace. Prakticky lze tento proces diferencovat na vzdělávání jako činnost lektora a vzdělávání se jako činnost účastníka vzdělávacího procesu.*“

Podle Dvořákové (2007) představuje vzdělávání „*soubor cílených, vědomých a plánovaných opatření a činností, které jsou orientovány na získávání znalostí, dovedností a schopností (pracovních způsobilostí) a osvojení si žádoucího pracovního jednání pracovníky organizace. Cílem těchto činností organizovaných zaměstnavatelem je zvýšení či prohloubení kvalifikace zaměstnanců umožňující dosažení jak většího pracovního výkonu jednotlivců, tak zvýšení produktivity celé organizace.*“

Definice podnikového vzdělávání je podle Průchy (2003) vyjádřena jako „*Vzdělávání organizované zaměstnavateli (podniky, firmami) za účelem zvyšování nebo prohlubování kvalifikace zaměstnanců nebo jejich rekvalifikace. (...) Realizuje se kratšími formami (školení, výcvikové kurzy aj.) nebo dlouhodobějším studiem. Podnikové vzdělávání je tedy součástí dalšího (odborného) vzdělávání.*“

Tureckiová (2004) uvádí, že „*Hlavním nástrojem rozvoje zaměstnanců ve smyslu zdokonalování, rozšiřování, prohlubování anebo změny struktury a obsahu jejich profesní způsobilosti, a tím vlastně také příspěvkem k vyšší výkonnosti pracovníků i firmy jako celku, je podnikové vzdělávání.*“

Z výše uvedených definic podnikového vzdělávání vyplývá, že v každém případě se jedná o cílené a plánované zprostředkování znalostí, dovedností a schopností, které je organizováno ze strany společnosti. Jedna definice se zaměřuje na vzdělávání s následným vlivem na podnik, jiná klade důraz na obsah podnikového vzdělání, další především záměrně na jeho vlastnosti. V následující kapitole charakterizují několik nejčastějších pojmů pro správné pochopení této problematiky.

2.2 Základní pojmy

Pro správné pochopení tématu nejdříve objasním několik základních souvisejících pojmů.

Učení se - Trvalá změna v chování, jejíž důsledek vychází z praxe nebo ze zkušeností a zahrnuje nové poznatky a činy (Hroník, 2007).

Vzdělání – Systém složený z jednotlivých prvků vědeckých, technických a praktických dovedností. Úroveň dosažená vzděláváním (Palán, 2002).

Vzdělávání – Naplánovaný proces organizovaného pokroku ve znalostech a dovednostech využitých pro efektivní a kvalitní pracovní výkon (Bernardová, 2015).

Rozvoj – Využitím vzdělávacích akcí v kombinaci s praxí dochází k žádoucí změně se záměrem růstu individuálních schopností a potenciálu (Brodský, 2009).

Odborné vzdělávání/Výcvik – Systematický proces formování chování u příležitosti školících programů k získání potřebných a nezbytných znalostí pro výkon práce (Brodský, 2009).

2.3 Cíle ve vzdělávání

Každý vzdělávací proces má určené jasné cíle, ke kterým by se mělo pozvolna směřovat, a ve finální verzi by měli být splněny. Všeobecně cíle určují, co se účastníci mají naučit, jaké dovednosti, vědomosti a schopnosti by měli ovládat, jaké návyky by si měli osvojit a v neposlední řadě i na jaké úrovni by tohle všechno mělo být. Záměr vzdělávacích cílů je uskutečňován postupně pomocí jednotlivých cílů ve vzdělávání.

Jednu z možností pro navrhování cílů představuje metoda SMART. Každé písmenko v názvu vystihuje charakteristický rys cíle, jaký by měl být. Termín SMART je zkratka složená z anglických slov, kterými jsou (Barták, 2007):

Specific – Measurable – Achievable/Acceptable – Realistic – Time Specific

Tabulka 1: Definované cíle metody SMART

S	M	A	R	T
Specifické	Měřitelné	Dosažitelné	Reálné	Časově vymezené
Konkrétní, jasně definované cíle	Možnost posouzení míry splnění cíle (rozměry, množství, vlastnosti)	Akceptování cíle odpovědnou osobou	Reálné splnění cílů pomocí nástrojů a znalostí	Stanovený termín, do kdy má být cíl splněn

Zdroj: vlastní zpracování dle Publi.cz

2.3.1 Cíle organizace s ohledem na plánování

Každá organizace má své specifické cíle z čehož vyplývá rozdílnost požadavků na vzdělávací činnosti a rozvojové aktivity. Při identifikaci plánů a cílů je nutné definovat následující záležitosti (Barták, 2007):

- souvislost mezi strategickými a taktickými cíli organizace,
- jaká je strategie vzdělávání v organizaci,
- předpokládané změny,
- využívaný styl řízení v organizaci,
- zjištění zda jsou shodné záměry vlastníků organizace s vedoucím managementem,
- odhalit zda se nevyskytují problémy v závislosti na kolektivní smlouvě,
- nové pohledy a náměty na prospěch efektivnosti vzdělávání.

2.4 Vazby mezi vzděláváním a personálními činnostmi

Vzdělávání zaměstnanců je velmi důležitá činnost v podniku, která souvisí s většinou personálních činností. Níže se zaměřím na několik příkladů, které mají největší vazbu na vzdělávání (Brodský, 2009):

- **personální plánování** – vazba mezi personálním plánováním a vzděláváním vyplývá ze strategických plánů, ze kterých plynou také požadavky na vzdělávání, již při vytváření plánů v organizaci se zjišťují současné i budoucí požadavky na vzdělávání,

- **získávání zaměstnanců** – podstata spočívá ve vhodném výběru nejlepšího kandidáta ze všech uchazečů, aby se snížily náklady na další potřebné vzdělávání,
- **přijímání zaměstnanců** – souvislost především ve fázi adaptace, kterou je potřeba pečlivě provést, aby se v budoucnu snížily náklady na další vzdělávání,
- **hodnocení zaměstnanců** – u každého zaměstnance dochází k hodnocení při jeho pracovním výkonu, kdy každý druh práce přináší rozdílné i specifické požadavky na vzdělávání,
- **odměňování zaměstnanců** – druh pracovního výkonu je vázán na vzdělání a s tím související efektivitu zaměstnance při výkonu, za určitý způsob odměňování může být považováno i poskytnuté vzdělávání zaměstnanců od zaměstnavatele (Brodský, 2009).

2.5 Dělení vzdělávání podle zaměření

V každé organizaci probíhá několik druhů vzdělávání. Základním rozdělením těchto druhů vzdělávání je podle zaměření, tedy:

➤ Povinné vzdělávání

Povinné vzdělávání v rámci organizace vychází ze zákonem stanovených předpisů a nařízení. Zejména se jedná o školení BOZP a požární ochrany, dále školení, která plynou z certifikace norem ISO a školení zvláštní odborné způsobilosti. Školení zvláštní odborné způsobilosti je povinné pro zaměstnance, kteří obsluhují taková technická zařízení, která jsou životu a zdraví nebezpečná a vztahují se na ně specifická školení. Tuto problematiku upravují **Zákoník práce** a **Zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci**, ve znění pozdějších předpisů. Každý zaměstnavatel je povinen uskutečňovat školení BOZP pro všechny zaměstnance a specifická školení pro osoby, jichž se to týká (Bernardová, 2015).

➤ Zvyšování kvalifikace a všeobecného vzdělání

Lze získat na základě dálkového studia středních nebo vysokých škol a studia různých kurzů, kterými zaměstnanci dodatečně získají potřebnou úroveň vzdělání. Možné je také

studium MBA¹, které je vhodné pro zástupce managementu, majitelé společností, podnikatelé či představitelé státní správy (Bernardová, 2015; CEMI.cz).

➤ **Rozšiřování a prohlubování kvalifikace**

Rozšiřování kvalifikace znamená změna její hodnoty. Prohlubováním kvalifikace je myšleno průběžné doplňování, které je zaměřeno k výkonu práce a nemění podstatu. Kvalifikace tohoto typu se získávají účastí a absolvováním kurzů s certifikací pro kvalifikaci a rekvalifikaci (Bernardová, 2015).

➤ **Dílčí účelové kurzy**

Záměrem kurzů je rozvoj přesných pracovních dovedností, příkladem může být kurz pro trénink prezentačních dovedností (Bernardová, 2015).

2.6 Motivace ke vzdělávání

Pod motivací si představme jeden z nejdůležitějších nástrojů pro efektivní vzdělávání, protože motivace je vnitřní pohnutka k jednání. Tam, kde není motivace, není ani pravděpodobnost úspěšného pochopení vzdělávacích činností. Vedoucí pracovník nese svým způsobem odpovědnost za motivaci jemu podřízených zaměstnanců. Vedoucí by měl zaměstnancům vysvětlit hodnoty vzdělávání a každému ukázat důležitost vzdělávání včetně přínosu. Je ale potřeba, aby náročnost vzdělávacích činností byla přizpůsobená vzdělávané skupině, jinak by to mohlo vyvolat opačný efekt (Vodák, 2011).

Vysoká míra náročnosti by měla za následek nezájem vzdělávané skupiny a docházelo by tak ke ztrátě pozornosti, demotivaci a odporu, a tím i ke ztrátě celého významu procesu vzdělávání. Stejně by tomu bylo i v opačném případě, kdy by vzdělávací činnosti byli příliš jednoduché. Vzdělávání jedinci by se nudili, ztráceli by pozornost a výsledek by byl obdobný předchozí situaci (Vodák, 2011).

Dalším faktorem také je, že motivace ke vzdělávání ovlivňuje jeho efektivitu. V případě neefektivního vzdělávání nemá podnik dostatečně kvalifikované zaměstnance, kteří by umožňovali rozvoj podniku a navíc podnik trátí na nákladech vložených do vzdělávání.

¹ MBA neboli Master of Business Administration je studijní program vysokých škol v zahraničí. Podle zákona o vysokých školách jej nelze získat studiem vysoké školy v ČR. Titul MBA vyjadřuje celoživotní vzdělávání v kariérním životě v oblasti managementu a uvádí se za jménem.

Abychom některé zaměstnance přesvědčili k motivaci, je možné toho dosáhnout například pomocí organizace diskuzí o příkladech z praktického života, kde právě vzdělávání mělo úspěšný dopad nebo pomocí setkání s týmy, jejichž učení je přivedlo k pozitivním výsledkům.

V dnešní době plné globalizace je zásadní, aby měl podnik vytvořenou vhodnou motivační soustavu k samotnému vzdělávání. Vzdělání zaměstnanců na potřebné úrovni určuje sílu a konkurenceschopnost podniků. S tím souvisí i účinně zpracovaný motivační program v podnikovém vzdělávání, ve kterém je nastavená správná kombinace stimulačních faktorů. Ty vycházejí z podnikové strategie a nastavených cílů ve vzdělávacích programech, berou ohled na specifické rysy podniku, uznávají potřeby zaměstnanců a aktivně reagují na společenskou situaci v zemi. Tyto stimulační faktory jsou základem faktorů motivujících zaměstnance k podnikovému vzdělávání, které vycházejí z jejich vnitřních potřeb. Každý zaměstnanec je jiný, tudíž ho budou motivovat rozdílné faktory, i v jiné intenzitě a je zde nutný individuální přístup. Všeobecnými motivačními faktory může být například možnost seberealizace, vyšší příjmy, získání kvalifikace či sociálních výhod, získání pracovního místa na vyšší pozici nebo třeba zvýšení a zkvalitnění pracovních výkonů (Vodák, 2011).

3 Metody vzdělávání

Metoda je proces postupného dosahování určitého cíle. Před zahájením každého vzdělávání musí být zvážena jeho potřebnost a poté vhodně a podrobně naplánovaný průběh. Vzdělávací plán obsahuje několik základních bodů, nejdříve jsou **definovány potřeby vzdělávání** (analýzou pracovního místa se určí potřebné znalosti k vykonávání této pozice), následně **vymezit požadavky vzdělávání a cíle vzdělávání**, poté **plány vzdělávacích programů** (upřesnění na jaké zaměstnance se budou vzdělávací plány vztahovat – dělníci, řemeslníci, administrativní pracovníci, manažeři, odborníci apod.). Dalšími body jsou pak **určení odpovědné osoby** za celý obsah a výsledky vzdělávacího procesu, **proces realizace** a zpětná vazba na vzdělávání, tedy **hodnocení**.

Po stanovení požadovaných vzdělávacích cílů musí být zvolena vyhovující metoda, prostřednictvím které dojde k naplnění určených cílů. Neexistuje však žádný jednoznačný návod ani doporučený způsob pro výběr nejvhodnější metody. U výběru vhodné volby závisí na celé řadě faktorů, kterými mohou být jevy vztahující se k podniku či pouze k jedincům, případně k vzdělávacím cílům. Zvolná metoda by měla být v průběhu vzdělávání měněna,

avšak s ohledem na dopad daných metod na obsah vzdělávání. Důležité je přitom nepomíjet osobní styl vzdělávání jednotlivých účastníků vzdělávacího programu (Armstrong, 1999).

Základním nástrojem pro vzdělávací proces jsou metody vzdělávání. V závislosti na charakteristice podniku, jeho požadavcích a potřebách by měla být vybrána i metoda k použití, která navíc reaguje na aktuální vývojové trendy ve světě. Výběr metody je podmíněn několika faktory. Mezi tyto faktory se řadí například počet účastníků, jejich věková kategorie, úroveň vědomostí nebo osobní postoj k učení (Vodák, 2011).

Podle základního dělení Josefa Koubka (2015) rozlišujeme dvě skupiny metod vzdělávání:

1. METODY ON THE JOB

Metody „On The Job“ představují metody využívané pro vzdělávání přímo na pracovišti, v rámci konkrétního pracovního místa při výkonu běžných pracovních činností. Tento druh metod je vhodný spíše pro vzdělávání dělnických profesí. Pod tuto skupinu spadá koučování, mentorování, instruktáž, rotace práce, asistování, pracovní porady a další.

2. METODY OFF THE JOB

Metody „Off The Job“ jsou metody využívané pro vzdělávání mimo pracoviště, vhodné pro specialisty a zaměstnance ve vedoucích pozicích v podobě školního režimu, ve specializovaných zařízeních nebo v prostorách vývojových pracovišť. Do této skupiny patří například přednáška, demonstrování, případové studie, workshopy, brainstorming, hraní rolí, vzdělávání pomocí počítačů (e-learning) atd. Jejich realizace však nemusí být vždy mimo organizaci, ale i přímo v ní. Metody jsou určeny především pro skupinové vzdělávání mířící cíleně na rozvoj znalostí a společenských znaků.

3.1 METODY ON THE JOB

V následující kapitole o metodách vzdělávání na pracovišti podrobněji charakterizují jednotlivé druhy metod pro vzdělávání.

3.1.1 Asistování

Metoda asistování je tradičně často využívána. Slouží k formulaci pracovních schopností. Podstata spočívá v přiřazení nového vzdělávaného zaměstnance ke zkušenému jedinci, který mu je nápomocen při vyhotovování přidělených úkolů. Vzdělávaný by se touto formou měl naučit a správné pracovní postupy. Postupem času po získání a osvojení si potřebných znalostí a dovedností, je vzdělávaný schopen vykonávat práci samostatně. Vhodné využití metody je pro zaměstnání s manuální prací, ale také pro řídicí zaměstnance a specialisté. Výhodou je zde soustavný dohled a přednost praktické formy vzdělávání. Nevýhodou může být naučení nevhodných návyků a poskytování instrukcí a informací od jediného člověka. Navíc zde může dojít k osobnímu přizpůsobení činnosti vzdělávaného vzhledem k napodobňování vzdělavatele (Koubek, 2015).

3.1.2 Coaching

V případě coachingu jde o dlouhodobý charakter instruování a vysvětlování nedostatků s pravidelnou kontrolou výkonu zaměstnance. Jedná se o soustavné určování směru vzdělávaného jedince k žádoucím výkonům. Výhoda spočívá v neustálé informovanosti a hodnocení výsledků práce, metoda nabízí možnost oboustranné spolupráce mezi vzdělávaným a vzdělavatelem s přínosem dobré komunikace mezi nimi a dává možnost pro vymezení pracovních cílů v kariéře. Naproti tomu formování pracovních schopností pod nátlakem úkolů v neklidném prostředí a za běžného chodu se jeví jako nevýhoda (Koubek, 2015).

3.1.3 Consuelling

Jednou z nejnovějších metod pro formování pracovních schopností je consuelling. Základem je vzájemná konzultace mezi oběma účastníky a proces ovlivňování, což odvrací jednostranný směr vztahu. Jako výhoda by se zde dala považovat aktivita zaměstnance ve vyjadřování k problémům, které se týkají jeho práce a vzdělávacího procesu. Zaměstnanec má možnost vyjádřit vlastní názor k problému a návrh jeho řešení. To prospívá i v rámci zpětné vazby pro zlepšování stylu vedení zaměstnanců. Velkou nevýhodou zde představuje časová náročnost metody (Koubek, 2015).

3.1.4 Instruktaž k výkonu práce

Tato metoda je velmi oblíbená, a tím i nejčastěji využívaná. Mluvíme zde o nejjednodušší variantě pro jednorázové zaučení nového zaměstnance, kterého řídí a kontroluje zkušený a samostatný zaměstnanec, případně vedoucí. Metoda klade důraz na názorném předvedení pracovního postupu vzdělávanému, který si pomocí pozorování a kopírování postupu vytvoří správný návyk pro plnění vlastních úkolů. Zpravidla je pro metodu instruktaže výhodné rychlé zaučení a budování kladného vztahu při spolupráci s ostatními zaměstnanci. Nevýhoda představuje možnost využití metody pouze za předpokladu, jedná-li se o jednoduché postupy s krátkodobým působením. Místem vzdělávání jsou často hlučné pracovní prostory (Koubek, 2015).

3.1.5 Mentoring

V případě mentoringu hovoříme vlastně o období coachingu. V tomto případě však úloha odpovědnosti a vlastní podnět k činnosti záleží na vzdělávaném zaměstnanci. Vzdělávaný zaměstnanec má možnost a příležitost, vybrat si sám svého rádce tzv. mentora. Mentor je člověk, ke kterému vzdělávaný vzhlíží a poslouchá jeho rady, jedná se vlastně o osobní vzor. Výhody jsou obdobné jako u coachingu s jedinou výjimkou. Tu tvoří fakt, že u mentoringu je do procesu formování pracovních schopností zakomponován vlastní zájem, rozhodnutí, volba mentora v neformálním vztahu. Nevýhoda se může jevit jako nevhodný výběr mentora. Tím by měl být zkušený člověk a odborník s charakterem. Riziko zde nese i skutečnost, že někteří by si svůj osobní vzor mohli vybrat na základě moci a postavení mentora s vidinou pomoci v kariérním růstu, než pro svůj vlastní rozvoj osobnosti (Koubek, 2015).

3.1.6 Pověření úkolem

Pověření úkolem souvisí s metodou asistování. Jedná se o jakési její rozšíření, případně by se také dalo říct, že jde o závěrečnou fázi. Už se samotného názvu vyplývá, že vzdělávaný zaměstnanec je pověřen splněním určitého úkolu, ke kterému má dostatek pravomocí a vhodné podmínky. Následně je průběh plnění úkolu sledován. Metodu je vhodné použít pro formování schopností u řídicích a tvůrčích zaměstnanců. Výhoda je vnímána ve formě samostatného jednání a rozhodování při řešení úkolů v kombinaci s tvůrčím způsobem. Vzdělávaný zaměstnanec tím sám zkouší své schopnosti a vytváří se tak motivace pro jejich rozvoj. Vzhledem k náročnosti řízení jednotlivých kroků v průběhu plnění úkolů je snadné

dopustit se chyb, a tím nesplnit úkol. To může mít za následek nedůvěru ve schopnosti zaměstnance pověřeného úkolem ze strany nadřízených (Koubek, 2015).

3.1.7 Pracovní porady

Formování pracovních schopností probíhá jako seznámení se s problémy a fakty souvisejícími nejen s místem pracoviště, ale i s celou organizací. Jako výhody je zde dobré určitě zmínit předávání zkušeností a interpretaci vlastních názorů a postojů k pracovním problémům. To má za následek vyšší koncentraci informací a vzdělávaným dává pocit sounáležitosti s kolektivem. Značnou nevýhodou je časová náročnost pro umístění porady do pracovní doby. Dochází tím ke krácení pracovní doby určené pro pracovní výkon. V opačném případě, pokud by byla pracovní porada uspořádána mimo pracovní dobu, mohlo by dojít k neochotě pracovníků účastnit se (Koubek, 2015).

3.1.8 Rotace práce

Jiným názvem také cross training, je metoda pro postupné vzdělávání zaměstnance a jeho přemísťování na různé funkce a druhy práce, kde po určité období vykonává pracovní úkoly specifické pro daný úsek. Vhodné využití metody je spíše pro řídicí zaměstnance, ale bývá prospěšné i u běžných zaměstnanců. Pozitivy pro metodu rotace práce jsou získání širokého okruhu zkušeností a znalostí a komplexní přehled pracovních úkolů prováděných v organizaci. Zaměstnanec se tak stává pro organizaci flexibilní, a v případě potřeby je možné jeho schopnosti využít pro odlišné druhy pracovních úkolů. S nevýhodou se setkáváme v podobě možného neúspěchu ve funkci na některém pracovišti. To může mít negativní dopad na sebevědomí a důvěru zaměstnance a následně se to může promítnout i do hodnocení způsobilosti z pohledu nadřízených (Koubek, 2015).

Zajímavé je zde upozornit na fakt, že všechny zmíněné metody jsou založeny na individuálním přístupu a partnerském vztahu mezi oběma účastníky (vzdělavatel a vzdělávaný) s výjimkou metody pracovní porady (Koubek, 2015).

4 VZDĚLÁVACÍ FORMY ORGANIZOVANÉ PERSONÁLNÍM ODDĚLENÍM

Vzdělávací formy výuky jsou organizované procesy a podmínky k realizaci fungujícího procesu vzdělávání a je možné dělit podle různých kritérií. Pro porovnání jsem vybrala dělení podle Palána a Dvořákové.

Palán (2002) rozlišuje formy vzdělávání podle času, prostředí, organizace vzdělávání, zaměření a podle systémů, v nichž vzdělávání probíhá, a to následujícím způsobem:

- a. časové kritérium – základní vyučovací jednotce se rovná vyučovací hodina,
- b. kritérium vyučovacího prostředí – vztahuje se na místo, kde se vzdělávací proces koná (třída, kancelář, dílna, přímo na pracovišti apod.),
- c. kritérium organizačního uspořádání – zajímá se o počet vyučovaných, forma individuální nebo skupinová,
- d. kritérium stavu systémů – bere v úvahu prostředí, kde vzdělávání probíhá, dělí se na živé (učitel, organizátor, účastník) a neživé (pomůcky a technika),
- e. kritérium zaměření vzdělávací akce – specializované kurzy, jazykové kurzy apod.).

Nejčastější formou pro vzdělávání jsou školení při nástupu, prohlubování nebo zvyšování kvalifikace nebo rekvalifikace.

Dvořáková (2007) rozděluje vzdělávání do šesti forem s ohledem na kombinaci řízený/neřízený proces a pracovní/nepracovní proces vzdělávání. Rozdělení forem vzdělávání do skupin je následující:

- a) **Neformální vzdělávání** – noví zaměstnanci se učí dovednostem v průběhu plnění přidělených pracovních úkolů pod dozorem školitele nebo zkušeného spolupracovníka. Jde tedy o řízenou formu vzdělávání zpravidla při výkonu práce na daném pracovišti.
- b) **Formální vzdělávání** – neboli řízené vzdělávání s rozdílem, že zaměstnanci jsou na pracovišti mimo výkon své práce. Proces vzdělávání tak probíhá ve školících prostorách či dílnách interním nebo externím školitelem.
- c) **Institucionalizované vzdělávání** – forma řízeného dlouhodobého vzdělávání prostřednictvím stáží a pracovních cest, tedy mimo areál zaměstnavatele. Tento druhu vzdělávání se poskytuje v rámci národního školského systému ve vzdělávacích institucích. Výhodou je zvýšená míra motivace zaměstnanců nejen k vzdělávání

v rámci společnosti, ale i k osobnímu rozvoji získáním zkušeností od zaměstnanců z jiné společnosti.

- d) **Informální vzdělávání** – první forma neřízeného vzdělávání na pracovišti v pracovním procesu. Učení se novým věcem probíhá neustále přirozenou cestou pouhého pozorování práce jiných zaměstnanců s předpokladem vlastního zájmu a aktivního přístupu.
- e) **Interpersonální vzdělávání** – neřízené vzdělávání na pracovišti a mimo výkon práce. Větší význam zde zaujímají mezilidské vztahy a sociální postavení. Informace pro zaměstnance plynou i z jiných procesů. Důležitá je hlavně zvědavost jedince v neformální komunikaci o firemní kultuře až po formálnější aktivity, kterými může být například řízení pracovního výkonu nebo motivační programy.
- f) **Celoživotní sebevzdělávání** – neřízené vzdělávání mimo areál zaměstnavatele je výzva a odpovědnost pro člověka s touhou uplatit se na trhu práce. Vlivem technického a technologického pokroku dochází k propojování některých oborů a tím i určitých oblastí lidské činnosti. To vede k nutnosti interdisciplinárního přístupu člověka v pracovním i osobním životě, kdy získané poznatky lze uplatnit při jiných činnostech (Dvořáková, 2007).

Pro výběr jedné z forem vzdělávání jsou rozhodující kritéria didaktické a ekonomické. Didaktické kritérium se zaměřuje na to, aby se vzdělávání účastníci mohli soustředit na výuku a během procesu vzdělávání se naučit co možná nejvíce. Ekonomické kritérium bere v úvahu hospodárné využití vynaložených nákladů a s tím souvisejícím uvolňováním účastníků z pracovního procesu. Formy a metody vzdělávání spolu úzce souvisí. Dá se říci, že jakákoliv forma vzdělávání může být realizována různými metodami (Bartoňková, 2010).

5 ZAMĚSTNÁVÁNÍ CIZINCŮ

Problematiku zaměstnávání cizinců, podmínky vstupu na území České republiky, povolení k zaměstnání a veškeré činnosti související s tímto tématem řeší na území našeho státu několik zákonných předpisů. Zde je výčet základních zákonů (portál.mpsv.cz, 2018c):

- Zákon č. 167/1999 Sb., o zaměstnanosti
- Zákon č. 9/1991 Sb., o zaměstnanosti a působnosti orgánů České republiky na úseku zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 326/1999 Sb., o pobytu cizinců na území České republiky a o změně některých dalších zákonů (dále jen „pobyťový zákon“)

- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Zákon č. 91/2012 Sb., o mezinárodním právu soukromém
- Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád
- Zákon č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích
- Zákon č. 250/2016 Sb., o odpovědnosti za přestupky a řízení o nich

5.1 Cizinec

„Cizincem se rozumí fyzická osoba, která není státním občanem České republiky, včetně občana Evropské unie“ (zákonyprolidi.cz, 2019).

Z výše uvedené definice vyplývá, že cizincem není občan EU, EHP a Švýcarska, ani jeho rodinní příslušníci. Naopak za cizince se považuje osoba bez státní příslušnosti. Z hlediska zaměstnávání mají cizinci s trvalým pobytem na území ČR výhodu. Za předpokladu trvalého bydliště se na ně nahlíží jako na občany ČR, takže při výběru zaměstnání nejsou omezováni. Výjimku představují pouze některé druhy povolání, u kterých právní předpisy přímo státní občanství vyžadují. To samé platí pro cizince s doplňkovou nebo dočasnou ochranou podle zvláštního zákona (portál.mpsv.cz, 2018e).

Při pohybu cizince na našem území a během jeho pobytu tady slouží k prokázání platný cestovní doklad. Ten musí být navíc opatřený vízem ČR v souladu s mezinárodní smlouvou, pokud není stanoveno jinak. Ve zvláštních případech ustanovených vládou se vízum nepožaduje (Steinichová, 2000).

5.2 Cizinci a jejich pobyt na území České republiky

Z hlediska cizinců se rozlišují tři základní skupiny. Pro každou skupinu jsou stanoveny rozdílné podmínky pro vstup a pobyt na území ČR. Skupiny cizinců jsou následující (Joklová, 2009):

- I. Občané EU, EHP a Švýcarska
- II. Občané třetích zemí – rodinní příslušníci občanů EU/EHP a Švýcarska
- III. Občané tzv. třetích zemí

5.2.1 Občané EU, EHP a Švýcarska

Skupina občanů z Evropské Unie, Švýcarska a Evropského hospodářského prostoru tvořeného Norskem, Islandem a Lichtenštejnskem nepotřebuje k pobytu na území ČR žádné zvláštní

povolení, protože se na ně vztahuje právo volného pohybu osob. Občané těchto zemí mohou volně vstupovat na území ČR a pobývat zde na základě cestovního pasu nebo občanského průkazu bez dalších omezení. Nepotřebují vízum ani jiné povolení bez ohledu na účel a délku pobytu. Z cizineckého zákona vyplývá pouze ohlašovací povinnost na inspektorátu cizinecké policie, pokud doba pobytu v ČR přesáhne 30 dnů (Joklová, 2009).

5.2.2 Občané třetích zemí – rodinní příslušníci občanů EU/EHP a Švýcarska

Podle zákona o pobytu cizinců se rodinným příslušníkem občana EU/EHP a Švýcarska rozumí jeho (Joklová, 2009):

- a) manžel,
- b) rodič občana EU/EHP a Švýcarska mladšího 21 let, se kterým žije v jedné domácnosti a vyživuje ho,
- c) dítě mladší 21 let nebo dítě manžela občana EU/EHP a Švýcarska,
- d) potomek nebo předek i ze strany manžela občana EU/EHP a Švýcarska, v případě, že je potomek závislý na výživě nebo péči poskytované občanem EU/EHP a Švýcarska nebo jeho manželem pro uspokojování svých základních potřeb, nebo na tom byl již závislý před vstupem na území ČR.

Pokud se jedná o pobyt za účelem studia, za rodinného příslušníka se považuje pouze manžel, manželka a nezaopatřené dítě. Podmínkou pro vstup rodinných příslušníků do ČR je, že nesmí představovat hrozbu pro veřejný pořádek nebo bezpečnost a nesmí být vedeni v Schengenském informačním systému - SIS (Joklová, 2009).

5.2.3 Občané tzv. třetích zemí

Občané pocházející mimo vyznačenou oblast zemí prostoru EU/EHP a Švýcarska jsou podrobeni vízové povinnosti, vyjma občanů třetích zemí uvedených na seznamu třetích zemí. Občané států zmíněných na seznamu třetích zemí jsou vízové povinnosti² zproštěni v nařízení vydaném Radou (ES) č.539/2001, nebo se kterými má ČR smlouvenou dohodu o zrušení vízové povinnosti. Co se týká pobytu těchto občanů na území ČR, jsou vázáni ohlašovací povinností na inspektorátu cizinecké polici do 3 pracovních dnů od příjezdu na naše území (Joklová, 2009).

² Seznam států a subjektů, na jejichž území nemusí mít občané ČR vízum:

https://www.mzv.cz/jnp/cz/cestujeme/prehled_statu_s_bezvizovym_stykiem/prehled_statu_a_dalsich_subjektu_se.html

V návaznosti na praktickou část bakalářské práce jsou další kapitoly záměrně směřovány především na cizince, kteří nemají volný vstup na český trh práce a patří do skupiny občanů tzv. třetích zemí, protože s touto problematikou se potýká i společnost, u které probíhá dotazníkové šetření na vzdělávání zahraničních zaměstnanců.

5.3 Povinnosti zaměstnavatele při zaměstnávání cizinců

Aby zaměstnavatel mohl zaměstnávat cizince, je nedílnou součástí dodržování základních pravidel vyplývajících z právních předpisů.

5.3.1 Hlášení volných pracovních míst

Zákon o zaměstnanosti dává zaměstnavateli právo na získávání zaměstnanců z celého území ČR v takovém počtu a struktuře, které potřebuje pro výkon své činnosti. Pokud zaměstnavatel nemůže v ČR najít vhodného uchazeče na volné pracovní místo, s povolením příslušného úřadu práce má možnost získávat zaměstnance ze zahraničí. Volným pracovním místem se rozumí pracovní místo, které bylo vytvořeno zaměstnavatelem, nebo které se z nějakých důvodů uvolnilo. Pokud má zaměstnavatel v úmyslu toto volné pracovní místo obsadit, jeho povinností je nahlásit pracovní místo na příslušný úřad práce podle místa výkonu práce do 5 dnů od jeho vzniku nebo uvolnění.

Při ohlašování je nutné zadat i základní charakteristiku volného místa totožnou s charakteristikou místa výkonu práce pro případ uchazeče ze zahraničí. Základní charakteristika informuje o druhu práce a místu výkonu, udává požadavky pro dané pracovní místo, poskytuje informace o pracovních podmínkách a mzdovém ohodnocení. Dalším údajem musí být informace o druhu smlouvy, jestli je na dobu určitou nebo neurčitou a o předpokládané délce trvání pracovního poměru. Úřad práce ověří tyto skutečnosti a poté může vydat zaměstnavateli dočasné povolení, na základě správního řízení, k získávání zahraničních zaměstnanců. To znamená, že zaměstnavatel je oprávněn uskutečnit nábor cizinců (portál.mpsv.cz, 2018b).

5.3.2 Oprávnění pro zaměstnávání cizinců

Tuzemský zaměstnavatel má právo zaměstnávat cizince v souladu se zákonem o zaměstnanosti, přičemž cizinec musí splňovat podmínky platného povolení k zaměstnání od úřadu práce a oprávnění k pobytu nebo musí disponovat zaměstnaneckou nebo modrou kartou. Současně mezi sebou musí mít uzavřenou písemnou pracovní smlouvu na dobu trvání

zaměstnání. Zaměstnavatel poskytuje cizinci pracovní a mzdové podmínky totožné jako občanovi ČR v souladu s právními předpisy, případně s kolektivními smlouvami. Na základě zaměstnaneckých karet činí zaručená minimální týdenní pracovní doba 15 hodin s výší minimální měsíční mzdy bez ohledu na rozsah práce. Držitelé modré karty mají nárok na mzdu ve výši 1,5 násobku průměrné hrubé roční mzdy (portál.mpsv.cz, 2018b).

5.4 Vstup cizinců na český trh práce

Stejně jako u zaměstnanců občanů ČR se pracovněprávní vztahy mezi cizinci a tuzemskými zaměstnavateli řídí mimo jiné zákoníkem práce. Úprava odlišných podmínek je možná v souladu s právními předpisy o mezinárodním soukromém právu. Zákon o zaměstnanosti pak stanovuje podmínky pro zaměstnávání cizinců na území ČR. Pro výkon práce na území ČR potřebuje cizinec několik dokladů a povolení – povolení k zaměstnání, oprávnění k pobytu a zaměstnaneckou nebo modrou (portál.mpsv.cz, 2018d).

5.4.1 Povolení cizince k zaměstnání

Pro povolení k zaměstnání musí cizinec podat žádost s potvrzením konkrétního zaměstnavatele se souhlasem, že ho zaměstná. Vyplněná žádost se předloží na úřad práce, který je místně příslušný k místu výkonu práce cizince. Povolení k zaměstnání ovlivňuje situace na trhu práce. Další okolnost, která určuje kladné vyřízení žádosti o povolení k zaměstnání je, že vzhledem k požadované kvalifikaci a dočasnému nedostatku volných pracovníků ho nelze jinak obsadit. Povinné náležitosti k povolení o zaměstnání upravené zákonem jsou druh práce, místo výkonu, název a sídlo společnosti a doba, na kterou se povolení vydává. Všechny údaje musí být totožné s těmi, které zaměstnavatel uvede cizinci do pracovní smlouvy. Povolení k zaměstnání se vydává na dobu jednoho roku s možností prodloužení po zažádání (Steinichová, 2000).

5.4.2 Povolení k pobytu a víza

Pobytový zákon uvádí, že cizinec s úmyslem vykonávat na území ČR zaměstnání zde může přechodně pobývat. Oprávnění k přechodnému působení na území ČR zajišťuje krátkodobé nebo dlouhodobé vízum. Policie však cizinci může vstup na naše území i odepřít v případě, že sdělil nesprávné údaje k účelu pobytu nebo je patrné, že by zde mohl vykonávat výdělečnou činnost neoprávněně. Kromě základních požadavků jako je dodržování českých

zákonů se od cizince očekává předkládání dokladů, potvrzení a spolupráce s policií, jakožto s útvary cizinecké a pohraniční policie (Steinichová, 2000).

V souvislosti s vízovou povinností se vízem rozumí doklad, který cizinci dovoluje vstup i pobyt na území ČR včetně vycestování, po dobu jeho platnosti. Aby cizinec získal vízum pro zaměstnání, musí osobně podat žádost na zastupitelský úřad nejlépe v předepsaném formuláři. Informaci o přiděleném vízu zaznamenává zastupitelský úřad do cestovního pasu (Steinichová, 2000).

Rozlišujeme dva druhy víz, a to krátkodobé (Schengenské) a dlouhodobé. Krátkodobým vízem se rozumí vízum na dobu v délce nejvýše 90 dnů, jehož účelem může být turismus, zaměstnání, obchodní schůzka, podnikání, studium apod. Dlouhodobé pobytové vízum s pobytem nad 90 dnů zahrnuje zaměstnaneckou nebo modrou kartu a kartu vnitropodnikově převedeného zaměstnance (Bauerová, 2019).

5.5 Druhy víz

V kapitole druhy víz podrobněji přiblížím krátkodobé schengenské vízum a dlouhodobé vízum k pobytu s účelem zaměstnání.

5.5.1 Schengenské vízum k pobytu do 90 dnů

Vízum s možností pobytu do 90 dnů umožňuje pobyt občanům třetích zemí na území ČR a jiných schengenských států na určitou dobu, přitom celková doba pobytu nesmí být delší než 3 měsíce v průběhu půl roku od prvního vkročení přes schengenskou hranici. Žádost o vízum vyřizuje cizinec osobně na zastupitelském úřadu s maximální dobou platnosti 2 roky. Pro získání víza k pobytu do 90 dnů za účelem zaměstnání musí cizinec předložit cestovní doklad, fotografii, potvrzení o zajištěných nákladech v případě vycestování z území, povolení k zaměstnání od úřadu práce, doklad o zabezpečeném ubytování pro cizince na dobu jeho působnosti v ČR, případně může být vyžadována i lékařská zpráva. Ze strany zastupitelského úřadu musí být žádost vyřízena do 30 dnů od podání žádosti (portál.mpsv.cz, 2018f).

5.5.2 Dlouhodobé vízum k pobytu

Mezi víza dlouhodobého charakteru k pobytu patří zaměstnanecká a modrá karta, karta vnitropodnikově převedeného zaměstnance, dlouhodobý pobyt za účelem investování a dlouhodobý pobyt s úmyslem společného soužití rodiny. V této části se zaměřím pouze na

zaměstnaneckou a modrou kartu. Zásadním problémem při získávání víz činí doba jejich vyřizování (Bauerová, 2019).

- Zaměstnanecká karta

Jde o typ víza určený pro cizince ze zemí mimo EU/EHP a Švýcarska, který vydává Česká republika. Vyjadřuje povolení k dlouhodobému pobytu při zaměstnání na našem území. Zaměstnanecká karta v podstatě spojuje oprávnění k pobytu a zaměstnání. K tomu, aby zaměstnanecká karta mohla být vydána, je potřeba uzavřená pracovní smlouva. Platnost karty je omezená na dobu výkonu zaměstnání, nejdéle pak na 2 roky. Postup získání této karty probíhá ve 4 krocích. Prvním krokem je nalezení vhodného a volného pracovního místa u jistého zaměstnavatele. Ten musí dát souhlas se zaměstnáním. Následně cizinec podává žádost o zaměstnaneckou kartu na zastupitelský úřad se všemi potřebnými podklady. V posledním kroku vydává úřad vyjádření o rozhodnutí s přidělením karty a podle toho cizinec přijede do ČR. Lhůta pro rozhodnutí o udělení karty je v rozmezí 60 – 90 dnů (portál.mpsv.cz,2018f).

- Modrá karta

Modrá karta je taktéž udělována cizincům ze zemí mimo EU/EHP a Švýcarska, kterou vydává ČR. Slouží jako povolení pro dlouhodobý pobyt na území ČR se záměrem zaměstnání. Na rozdíl od zaměstnanecké karty se liší tím, že požaduje vysokou kvalifikaci cizince, spočívající ve vysokoškolském nebo vyšším odborném vzdělání s minimální délkou studia 3 roky. Rozhodnutí o udělení se vydává v intervalu 90 – 120 dní, maximálně na 2 roky (portál.mpsv.cz, 2018a).

6 PRAKTICKÁ ČÁST

V praktické části je představena společnost Farnet a. s. a její předmět podnikání, jsou zmíněny historické souvislosti spojené se vznikem a vývojem této společnosti a přiblížené její poslání ve vztahu k působnosti. Následuje zmíněný cíl výzkumu s popisem zkoumaného vzorku respondentů. Výstupem je dotazníkové šetření na vzdělávání zahraničních zaměstnanců.

6.1 Představení společnosti Farnet a. s.

Společnost Farnet a. s. se sídlem v České Skalici patří mezi strojírenské společnosti s velkým potenciálem ve vývoji. Jedná se o českou společnost, jejíž hlavní výrobní činnost lze rozdělit na dvě divize. Divize zemědělské techniky je zaměřená především na vývoj a výrobu těchto strojů na zpracování půdy a setí. Dále se věnují i činnostem s tím souvisejícím, a to prodejem a servisem zemědělské techniky. Druhá divize, nazývána Oil & Feed Tech, se zabývá technologiemi na výrobu krmiv a zpracování rostlinných olejů a olejin. Značka Farnet a. s. je na trhu již 25 let a dostala se do širokého povědomí veřejnosti. Vyznačuje se především konkurenceschopnými výrobky po celém světě, zaměřuje se na vysokou kvalitu i užitnou hodnotou výrobků a v neposlední řadě i využíváním v produktivním zemědělství a zpracovatelském průmyslu (Katalog produktů, 2016).

Prostřednictvím prodejní sítě společnosti Farnet a. s. s partnery, obchodními zástupci a dealery jsou výrobky exportovány do více než 20 zemí Evropy, Asie a severní Ameriky. Výrobky i technologie, které společnost vytváří, vznikají na základě kooperace odborníků Farnet se zákazníky, výzkumnými centry a za pomoci studentů vysokých škol. Některé výrobky vytvořené společností jsou opatřeny patentem díky svým unikátním technickým řešením. Záměrem neustálého vývoje je kromě zvyšování kvality i vylepšování výrobních technologií, zvýšení produktivity a bezpečnosti práce, ale i ochrana životního prostředí (Farnet.cz, 2014e).

Produkty nabízené v oddělení zemědělské techniky jsou rozděleny podle druhu určení daného stroje. Podkategoriemi jsou stroje rozdělené do skupin podle toho, do jaké hloubky zpracovávají půdu, k výběru jsou také předset'ové kombinátory, válce, kypriče na zpracování půdy s aplikací hnojiv, stroje na aplikaci kejdy a stroje určené pro setí do připravené i nepřipravené půdy (Farnet.cz, 2014f).

Mezi produkty poskytované v oblasti druhé divize Oil & Feed Tech jsou k dispozici lisy pro různé technologie lisování s cílem rozdělit olejnaté semeno na dvě důležité složky (olej, výlisky). Dalšími technologiemi jsou linky pro výrobu krmiv a krmných směsí a pro jejich extruzi, nabídka obsahuje i možnost kompletních projekčních prací včetně veškeré projektové dokumentace a různé druhy strojů jako například šnekové lisy olejnin, patrové ohřívače, mačkače, extrudéry, lisy s malou kapacitou a mnoho dalších (Farmet.cz, 2014a).

6.2 Historický vývoj Farmet a. s.

Historie společnosti se začala psát od roku 1992. Tohoto roku byla založena společnost Farmet s. r. o. jako dílna s malým počtem zaměstnanců. Roku 1994 byla privatizací získána společnost Ekostroj a. s. a sídlo společnosti se přemístilo do jiných prostorů. V té době měla společnost okolo 100 zaměstnanců. Rok 1997 byl ve znamení transformace právní formy společnosti na akciovou společnost. O dva roky později získala společnost certifikaci norem ISO 9001, které představují systém řízení kvality. V roce 2007 proběhla modernizace areálu výroby a byla vybudována nová montážní linka. Následující rok byly do firmy zavedeny nové výrobní technologie (prášková lakovna, robotizované sváření, laserové dělení plechů) a současně se v roce 2008 stal pan Ing. Karel Žďárský jediným akcionářem společnosti. V roce 2012 došlo k výstavbě nové výrobní linky k výrobě strojů s širokým záběrem na zpracování půdy. V roce 2014 společnost uskutečnila rozsáhlou investici do navýšení výrobních kapacit pomocí automatických strojů. Další rok byl zahájen provoz e-shopu na prodej náhradních dílů a spuštění nových webových stránek. Zároveň společnost překročila limit pro střední podnik – 300 zaměstnanců. 2016 byl zahájen nový provoz (Farmet.cz, 2014b).

6.3 Poslání společnosti Farmet a. s.

Společnost Farmet a. s. vidí svoje poslání jako příležitost stát se jedním z nejvýznamnějších světových výrobců v oblasti zemědělských strojů a technologií pro lisování olejnin a výrobu krmiv. Pro budoucnost je proto nedílnou součástí vývoj produktů, marketing a moderní výroba, která tvoří základ činnosti.

Rok 2016 byl pro společnost ve znamení úspěchu, kdy se jim podařilo proniknout na další zahraniční trhy - Severní Amerika, USA a Kanada (Farmet.cz, 2014c).

V oboru své činnosti vnímá jako prioritní cíle (Farmet.cz, 2014c):

- a. nalézání a poskytování účinných způsobů a postupů řešení v technologických operacích pro všechny zákazníky,
- b. věnování zvýšené pozornosti ochraně životního prostředí a úsporám energií,
- c. vyvíjení i vyrábění techniky a technologií pro odborné využití ve všech podmínkách,
- d. být partnerem potravinářství.



Obrázek 1 - Expanze společnosti v zahraničí

Zdroj: (Farmet.cz, 2018f)

6.4 Vzdělávání zaměstnanců a problematika při zaměstnávání zahraničních zaměstnanců

Vedení společnosti si uvědomuje, že kvalifikované lidské zdroje jsou důležitými prvky při dosahování cílů společnosti, a proto dochází k neustálému vzdělávání nových i stálých zaměstnanců interní i externí cestou. Veškeré činnosti týkající se školení, výcviku a vzdělávání zaměstnanců jsou podrobně popsány ve vnitropodnikové směrnici.

Pro zachování vysoké úrovně vzdělávání je z pohledu společnosti vzdělávání rozděleno do několika kategorií. Personální oddělení zajišťuje interní a externí vzdělávací aktivity. Vzdělávání v rámci společnosti, tedy interní, však není specifikováno místem školení, ale samotným školitelem, který působí ve společnosti. Pro externí školení je charakteristický školitel z vnějšího prostředí. Dalšími kategoriemi školení jsou vstupní, bezpečnostní, jakostní, speciální a samozřejmě zákonné (Interní zdroj – Rozhovor s personální ředitelkou).

Společnost Farmet a. s. zaměstnává zhruba 4 desítky zahraničních zaměstnanců nejvíce z Polska a Ukrajiny, dále pak z Rumunska, Ruska a Slovenska. Zaměstnancům pocházejícím z ciziny patří zvláštní pozornost z hlediska jazykové bariéry a vyřizování legálních dokladů. Zahraniční zaměstnanci mají stejné pracovní podmínky (pracovní oděv, školení, možnost stravování) jako kmenoví zaměstnanci.

Prvním vzdělávacím programem je vstupní školení při nástupu, které obsahuje informace o mzdových a personálních pravidlech, školení o bezpečnosti a manipulaci se stroji, informace o kvalitě, způsob přihlašování do systému (příchody a odchody z pracoviště), kurz čtení výkresů, informační exkurze v prostorách společnosti a nakonec noví zaměstnanci obdrží ochranné pomůcky, pracovní skříňku a jsou odvedeni dle profese na své kmenové pracoviště. Poté se přechází na adaptační proces zřízený ve společnosti Farmet a. s. při nástupu zahraničních zaměstnanců pro profesní a sociální začlenění. Adaptace probíhá například pro pozici svářeč kovů na specializovaném pracovišti malá svařovna, kde jsou v každé pracovní směně vyčlenění garanti případně mistr se základní znalostí cizího jazyka a profesní zkušeností. Cílem adaptace je naučit nové zaměstnance správné postupy a metody práce a zajistit kvalitu vystupujících dílů. Vstupní a běžná denní komunikace probíhá převážně v českém jazyce, některé materiály jsou přeložené do příslušných potřebných jazyků, garanti a mistři chodí na firemní kurzy cizích jazyků, aby mohli komunikovat i v cizím jazyce. (Interní zdroj – Rozhovor s personální ředitelkou).

Zkušenosti zaměstnavatele se zaměstnáváním cizinců jsou opravdu bohaté. Zahraniční zaměstnanci jsou odlišní od českého standardu, mají jiný životní styl, pracovní návyky a jinou motivaci k práci. Nejjednodušší skupinou pro začlenění a adaptaci jsou zaměstnanci z Polska – komunikace většinou bez výrazné jazykové bariéry, pracovní návyky a motivace podobná jako u Čechů. Další skupinou zahraničních zaměstnanců je skupina Slováků, ti mají také podobné návyky jako čeští zaměstnanci, ale společnost Farmet se setkává u Slováků s vysokou fluktuací, vysokými požadavky na mzdové ohodnocení a někdy i se špatnou pracovní morálkou. Poslední a v současné době největší skupinu vhodných zahraničních zaměstnanců tvoří Ukrajinci. I přes veškerou snahu, školení a adaptaci mají Ukrajinci i po ukončení adaptačního procesu výrazný problém s jazykem, se čtením technických výkresů a s kvalitou výrobků. Jsou velmi pracovití a to se odráží i ve snaze pracovat nad rámec standardní pracovní doby, dokonce požadují práci ve 12 hodinových pracovních režimech, což narušuje běžný chod společnosti a vytváří tak rozdílné podmínky českých a zahraničních zaměstnanců s dopadem do české legislativy a dodržování pravidel dle Zákoníku práce.

Dalším nemalým problémem je množství nutných formalit a povinných náležitostí například realizace žádosti o zaměstnaneckou kartu nebo její prodloužení. Délka schvalovacích procesů k legálnímu nástupu cizince do zaměstnání se v ČR pohybuje v rozsahu několika měsíců, což je v rychle měnících se podmínkách a měnících se potřebách českých firem velmi zdlouhavé. (Interní zdroj – Rozhovor s personální ředitelkou).

Kromě povinných zákonem stanovených školení v oblastech bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochrany, první pomoci nebo školení řidičů, svářečských, jeřábnických a manipulačních oprávnění jsou zaměstnanci školeni v odborných a technických oblastech, dále také v jazykových a speciálních dovednostech.

V současné době probíhá ve společnosti projekt s dotační podporou Evropské Unie. Jedná se o operační program ZAMĚSTNANOST – Výzva 43, který je financovaný Evropským sociálním fondem v délce dvou let. Cílem požadavku o tento program bylo získat zdroje na průběžné vzdělávání zaměstnanců a podporu v rámci moderních systémů řízení lidských zdrojů, dále snaha vyřešit nevyhovující úroveň znalostí, dovedností a kompetencí zaměstnanců a vyřešit nesrovnalost mezi úrovní kvalifikace a požadavky zaměstnavatele a zvýšit adaptabilitu starších zaměstnanců. Vzdělávací program je rozdělen na typy: externí a interní. Mezi vzdělávací aktivity patří oblasti IT (MS Excel, docházkový systém), měkké a manažerské dovednosti (image obchodníka, prezentační dovednosti, hodnocení zaměstnanců, firemní kultura), technické a odborné dovednosti (CNC obrábění, efektivní sklady, zásady preventivní údržby), účetní a ekonomické dovednosti (Zákoník práce, investice) a poslední skupina různé - jazykové bloky, pracovní úrazy (Interní zdroj – Organizační směrnice: Personalistika, 2015).

Dalším využívaným vzdělávacím programem je POVEZ II (Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II), který je určen pro malé skupiny zaměstnanců k získávání rekvalifikací. Projekt je realizován Úřadem práce ČR a financován z Operačního programu Zaměstnanost a státního rozpočtu ČR (Interní zdroj – Rozhovor s personální ředitelkou, 2018).

6.5 Cíl výzkumu

Cíl šetření spočívá ve vyhotovení dotazníkového šetření se zaměřením na téma vzdělávání zahraničních zaměstnanců ve výrobním podniku.

6.6 Pozorovaný vzorek respondentů

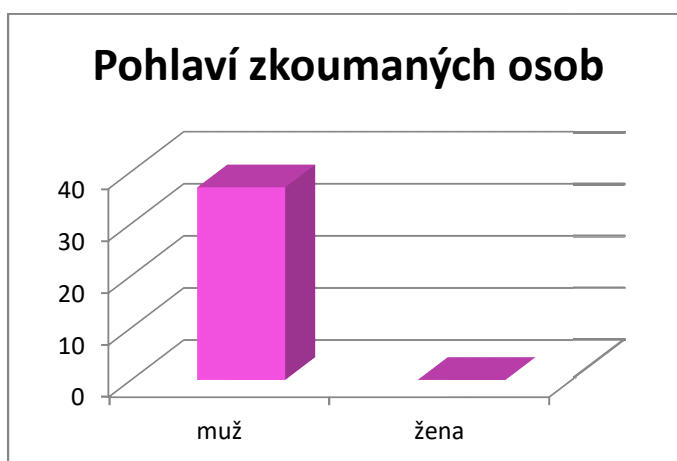
Šetření probíhalo pomocí anonymních dotazníků v hospodářské společnosti zabývající se především vývojem a výrobou zemědělské techniky, na celkovém počtu 37 zahraničních zaměstnanců v dělnických pozicích. Dotazník se skládal ze 14 otázek zaměřených na zájem o vzdělávání, využívané metody, bariéry při výkonu práce a další potřebné informace.

6.7 Dotazníkové šetření

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 37 zahraničních zaměstnanců z Polska, Slovenska, Ruska, Rumunska a Ukrajiny. Výsledky šetření jsou jednotlivě okomentovány a graficky zpracovány. Dotazník využitý k získání potřebných informací je součástí bakalářské práce (viz. Příloha A).

6.7.1 Pohlaví zkoumaných osob

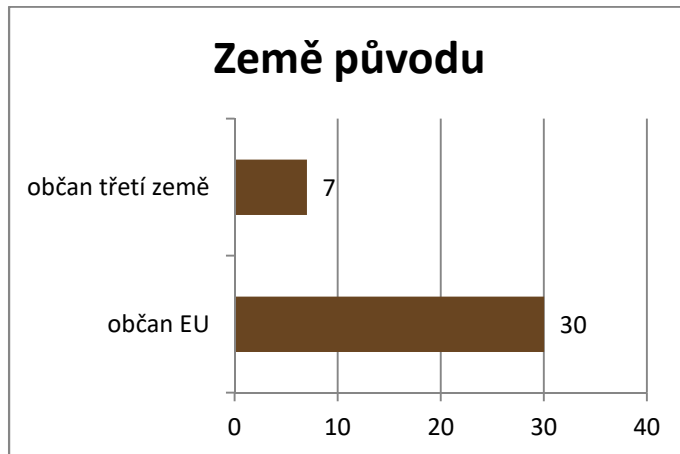
Vzhledem k charakteru podnikání společnosti Farmet a. s. jsou zde jako zahraniční zaměstnanci pro výkon dělnických pozic zaměstnání pouze muži.



Graf 1 - Pohlaví zkoumaných osob

6.7.2 Země původu

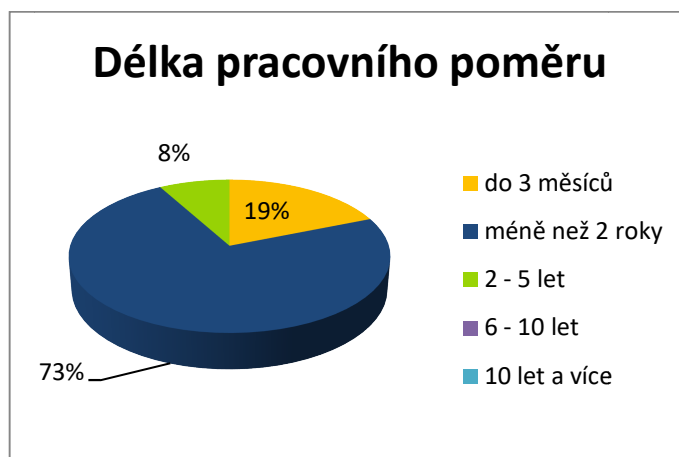
Celkem 30 zahraničních zaměstnanců pochází z EU, zbylých 7 cizinců jsou příslušníky tzv. třetích zemí. Jedná se o státy Ukrajina a Rusko.



Graf 2 - Země původu

6.7.3 Délka pracovního poměru

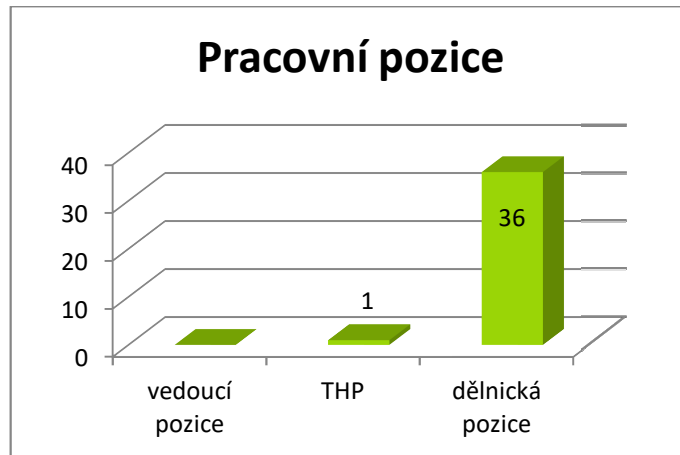
Z celkového počtu dotázaných respondentů pracuje 73 % zahraničních zaměstnanců v podniku méně než dva roky. Druhou největší skupinu s 19 % představují zaměstnanci s délkou pracovního poměru do 3 měsíců. Nejmenší skupina s 8 % jsou zaměstnanci, kteří v podniku působí 2 – 5 let, kteří jsou z hlediska zahraničních zaměstnanců již kmenoví.



Graf 3 - Délka pracovního poměru

6.7.4 Pracovní pozice

Kromě jednoho zahraničního zaměstnance, který působí na pozici THP zaměstnance, jsou všichni ostatní na dělnických pozicích.



Graf 4 - Pracovní pozice

6.7.5 Možnosti vzdělávání

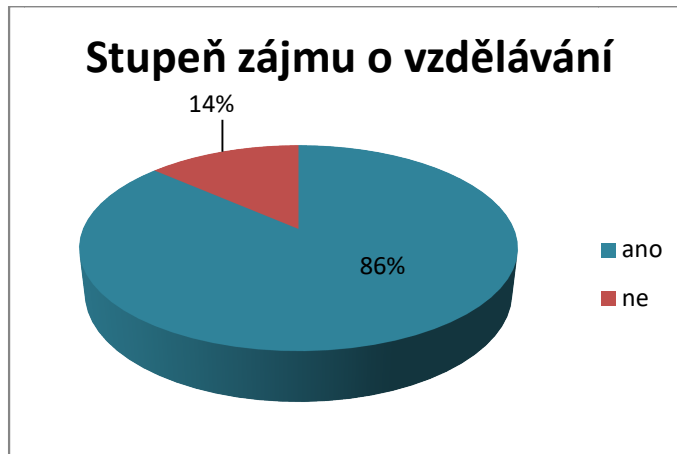
Na otázku, zda podnik poskytuje vzdělávání, jsou jednoznačné odpovědi se souhlasem.



Graf 5 - Možnosti vzdělávání

6.7.6 Stupeň zájmu o vzdělávání

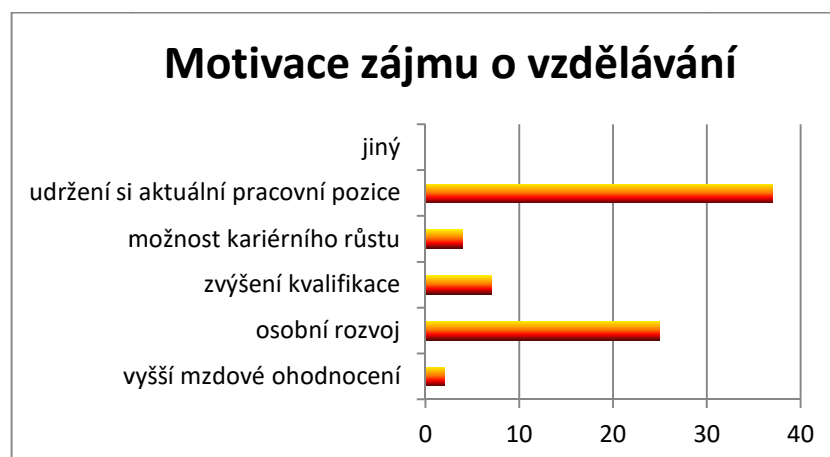
Zájem o vzdělávání jeví většina zaměstnanců, což je známka určité loajálnosti ke společnosti a snaha o odvedení kvalitní práce.



Graf 6 - Stupeň zájmu o vzdělávání

6.7.7 Motivace zájmu o vzdělávání

Největší motivací a nejčastějším důvodem pro vzdělávání bylo udržet si aktuální pracovní místo a osobní rozvoj. Dále se mezi odpověďmi objevovaly možnosti v souvislosti se zvýšením kvalifikace, možností kariérního růstu a vyššího mzdového ohodnocení.



Graf 7 - Motivace zájmu o vzdělávání

6.7.8 Fyzikální a prostorové podmínky vzdělávání ve společnosti

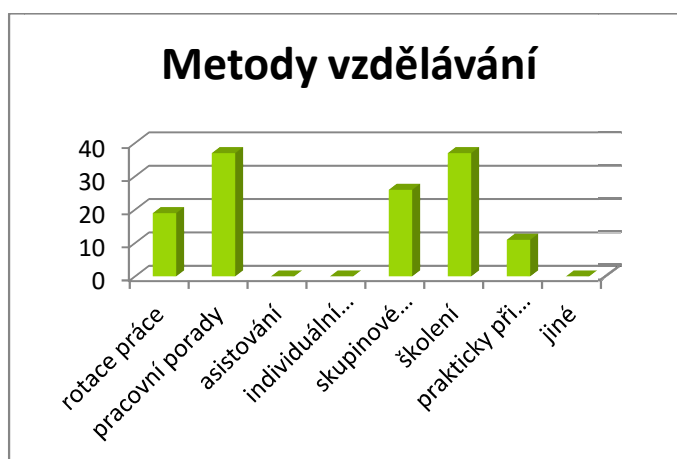
Otázka zjišťující místo vzdělávání má jednoznačnou odpověď. Veškeré vzdělávání je organizováno na pracovišti. Z pohledu společnosti je dělení na interní a externí vzdělávání charakterizováno školitelem.



Graf 8 - Prostorové podmínky vzdělávání

6.7.9 Metody vzdělávání ve společnosti

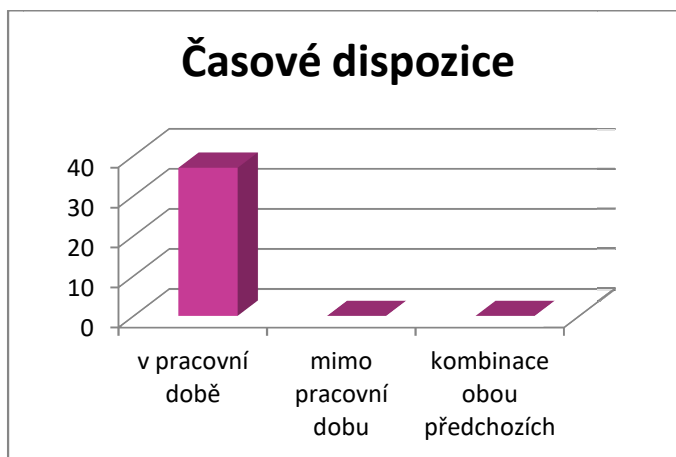
Vzdělávání je uskutečňováno pomocí několika metod. Mezi využívanými metodami jsou školení, rotace práce, pracovní porady, skupinové vzdělávání a prakticky při výkonu práce. Jedná se o uplatňování principu tzv. učící se organizace.



Graf 9 - Metody vzdělávání

6.7.10 Časové dispozice vzdělávání

Vzdělávání zaměstnanců, které se týká pracovního výkonu, je uskutečňováno v pracovní době. Pokud se však jedná o vzdělávání jazykových dovedností, to probíhá mimo pracovní dobu.



Graf 10 - Časové dispozice vzdělávání

6.7.11 Hodnocení míry vzdělávání zaměstnanců

Pouze tři jedinci z dotázaných zahraničních respondentů jsou názoru, že jim poskytované vzdělávání neumožňuje získat dostatek potřebných informací k výkonu práce. Zbylým 34 cizincům přijde vzdělávání dostatečné.



Graf 11 - Míra dostatečného vzdělávání

6.7.12 Spokojenost s daným vzděláváním

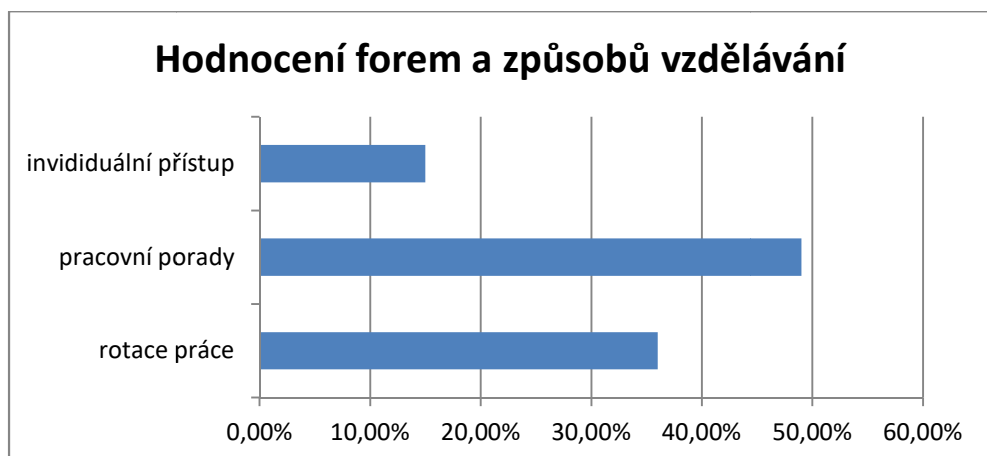
Celkem 84 % zahraničních zaměstnanců je spokojeno s možnostmi a úrovní vzdělávání. Jiného názoru je pouze 16 % respondentů, kteří pravděpodobně od vzdělávání očekávají něco jiného, případně jim nevyhovují používané metody.



Graf 12 - Spokojenost se vzděláváním

6.7.13 Hodnocení forem a způsobů vzdělávání

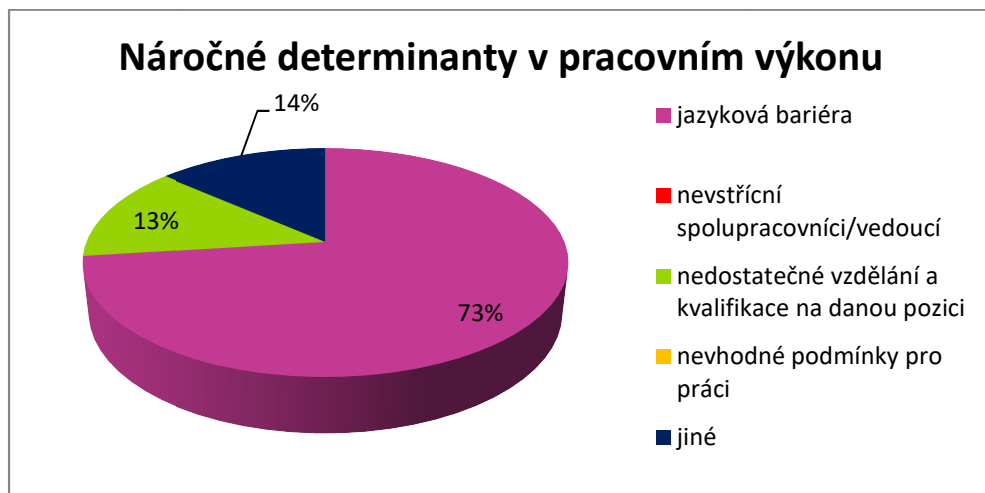
Jako vyhovující způsoby vzdělávání uvedli zahraniční zaměstnanci rotaci práce s 36 % a individuální přístup s 15 %. Nejpriznivěji cizinci vnímají pracovní porady se 49 %.



Graf 13 - Hodnocení forem a způsobů vzdělávání

6.7.14 Náročné determinanty v pracovním výkonu

Zahraniční zaměstnanci vnímají jako největší problém ze 73 % jazykovou bariéru. Dalším faktorem, který je nepříznivý pro výkon jejich práce udávají vzdělání a dosažené kvalifikace. 14 % dotázaných navíc uvádí i jiné důvody, kterými jsou mimo jiné občasné neshody na pracovišti a stres při výkonu práce.



Graf 14 - Náročné determinanty v pracovním výkonu

6.8 Shrnutí dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření probíhalo v hospodářské organizaci Farnet a. s. u skupiny 37 zahraničních respondentů z EU a třetích zemích. Výzkum byl zaměřen na několik oblastí s tématem vzdělávání. Informace získávané pomocí dotazníků se zaměřovaly na dobu působení ve společnosti, dostupnost vzdělávání, samotný zájem a důvody zahraničních zaměstnanců o vzdělávání, využívané metody vzdělávání, místo vzdělávání, ale také na překážky při výkonu práce a jazykové bariéry.

Z dotazníkového šetření je patrné, že společnost klade důraz na vysokou úroveň vzdělávání zaměstnanců s cílem podpořit a motivovat zaměstnance pro kvalitní výsledky. Společnost aktivně vkládá velké úsilí i finanční prostředky pro dostupnost vzdělávání. Odpovědi respondentů nasvědčují poměrně vysokému zájmu zahraničních zaměstnanců o vzdělávání, z čehož pravděpodobně vyplývá, že si váží této příležitosti. Dotazník poukazuje převážně na jejich spokojenost se vzděláváním, včetně využívaných metod, nejvíce na metodu pracovních porad. Nejčastějšími důvody pro vzdělávání byly udržení si aktuální pracovní pozice a osobní rozvoj. Otázky ohledně problémů při výkonu práce jsou jednoznačně charakteru jazykových bariér nebo stresovými situacemi. Celkově výsledky působí převážně pozitivním dojmem a harmonickým vztahem mezi zaměstnanci i zaměstnavatelem.

ZÁVĚR

Bakalářská práce se zaměřila na zahraniční zaměstnance a jejich vzdělávání v rámci hospodářské organizace. Cílem práce byla deskripce a analýza podnikového vzdělávání.

V první kapitole byla obecně popsána charakteristika jednotlivých personálních činností. Od druhé kapitoly se práce zaměřuje konkrétně pouze na oblast vzdělávání, na důležitost jeho pojetí, různé definice a možnosti výkladu základního pojmu vzdělávání podle různých autorů, kdy někteří autoři věnují větší pozornost vzdělávání s následným vlivem na podnik, jiní kladou důraz na samotný obsah podnikového vzdělávání nebo jeho vlastnosti. Poté následovala podkapitola s vysvětlením teoretických pojmů. V souvislosti se vzděláváním byly definované cíle vzdělávání pomocí metody SMART, které by měly být specifické, měřitelné, dosažitelné, reálné a vymezené v čase. Dále jsou určeny vazby mezi základními personálními činnostmi a vzděláváním, které vyjadřují důležitost vzdělávání, následuje dělení vzdělávání podle zaměření a motivace ke vzdělávání. Kapitola o metodách vzdělávání popisuje stručně podstatu metod On The Job a Off The Job. Metody On the Job jsou poté podrobně vysvětleny vzhledem k důležitosti a podstatě spočívajících metod pro vzdělávání dělnických profesí. Vzdělávací formy výuky se zaměřují na dělení podle 5 jednotlivých kritérií nebo ve vztahu řízený/neřízený proces a pracovní/nepracovní proces vzdělávání. Ohledně zaměstnávání cizinců byly zmíněny základní zákony upravující tuto oblast, došlo k vysvětlení pojmu cizinec a byla rozebrána problematika jejich vstupu na naše území vzhledem k tomu, do jaké skupiny cizinců daný jedinec patří. V podkapitole se setkáte s povinnostmi, kterými je vázán zaměstnavatel v souvislosti se zaměstnáváním cizinců a jaké existují druhy víz pro vstup a možnost výkonu zaměstnání na území ČR.

V praktické části byla představena společnost Farnet a. s., její historický vývoj a poslání ve vztahu k působení na trhu a předmětem podnikání. Následně bylo popsáno vzdělávání ve společnosti a nejčastější problematika při zaměstnávání cizinců. Dále bylo provedeno dotazníkové šetření a jeho vyhodnocení pomocí grafického znázornění s komentářem autorky.

Ze strany společnosti Farnet a.s. je vynakládáno velké úsilí a snaha při získávání dokladů pro zahraniční zaměstnance a možností jejich vzdělávání. Problém však nastává především v legislativě a dlouhé době potřebné k vyřízení veškeré administrativy včetně její složitosti. Zhruba tři měsíce trvá vyřízení legálních dokladů pro jednoho cizince. Pokud však bereme v úvahu délku platnosti dokladu a fluktuaci zahraničních agenturních zaměstnanců jedná

se o značný nepoměr. Úřad práce by dle mého názoru neměl klást bariéry zaměstnavatelům v získávání zahraničních zaměstnanců složitým legálním systémem.

Pro vzdělávání zaměstnanců jsou ve sledované společnosti zřízena malá podpůrná střediska s adaptačním charakterem pro počáteční zaučení před uvedením zahraničního zaměstnance do výrobního provozu. K dispozici jsou také mistři na jednotlivých směnách, avšak pouze se základní znalostí cizího jazyka, která je spíše nedostatečná. Cizinci mají k dispozici veškerá školení, která probíhají většinou v českém jazyce, pouze základní dokumenty jsou přeloženy do cizích jazyků. Podle české legislativy není povinností zaměstnavatele poskytovat jazykové kurzy, očekává se, že cizinec by se měl přizpůsobit prostředí. Doporučila bych proto jednoduchý a poměrně zábavný způsob pomocí techniky a obrázků. V dnešní době lze vytvořit různá schémata a postupy například na tabletu formou video návodu. Jde o způsob, který vydrží ve společnosti dlouhou dobu i přes fluktuaci zaměstnanců a dá se opakovaně používat. Případně lze jako další možnost zvolit na pozici mistra jedince s jazykovou vybaveností a technickým zaměřením, který by cizincům zadával práci, v jejich rodném jazyku pro zamezení chybovosti v důsledku nesprávného pochopení zadání práce. Jako velký nedostatek je zde vnímán spíše přístup státu a jeho malé podpory k zaučení a vzdělávání cizinců ve společnosti.

Na základě výzkumu lze pozitivně hodnotit zájem zahraničních zaměstnanců k vzdělávání z více než 80 %. Motivací se z výsledků šetření zdá být především udržení si aktuální pracovní pozice s možností osobního rozvoje a zvýšení kvalifikace. Pozitivně lze hodnotit také skutečnost, že vzdělávání je realizováno v prostorách společnosti, které mohou na zaměstnance působit příznivěji oproti cizímu neznámému prostředí. Značnou výhodu přináší také časové dispozice vzdělávání zahrnuté do pracovní doby a široká škála metod využívaných v různé kombinaci. Jako pozitivní formy vzdělávání zahraniční zaměstnanci hodnotí pracovní porady, rotaci práce a individuální přístup. Pouze malé procento zúčastněných respondentů dotazníkového šetření nejeví zájem o podnikové vzdělávání z čehož je možné snad i usuzovat jejich nespokojenost v rámci zaměstnání s eventuálním předpokladem možného odchodu.

Úplným závěrem autorka může konstatovat, že z dosažených výsledků dotazníkového šetření vyplývá převážná spokojenost zahraničních zaměstnanců s podnikovým vzděláváním a jeho způsoby realizace.

Použitá literatura

- [1] ARMSTRONG, Michael, Josef KOUBEK a Jaroslav BERKA. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007. Management. Studium. 162 s. ISBN 978-80-86851-68-6.
- [3] BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: [strategický přístup ke vzdělávání pracovníků]*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [4] BAUEROVÁ, Gabriela. *Zaměstnávání cizinců*. 2019.
- [5] BERNARDOVÁ, Dana. *Základní činnosti v personálním řízení* [online]. Olomouc, 2015 [cit. 2019-03-27]. ISBN 978-80-7455-052-2. Dostupné z: <https://mvso.cz/wp-content/uploads/2017/10/cinnosti-v-personalnim-rozeniskripta.pdf>
- [6] BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery: pro kombinované studium studijního programu Ekonomika a management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. 113 s. ISBN 978-80-7395-155-9.
- [7] Co je titul MBA? *CEMI* [online]. [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://www.cemi.cz/co-je-titul-mba>
- [8] ČESKO. Zákon č. 326/1999 Sb., Zákon o pobytu cizinců na území České republiky a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1999, částka 106, str. 211. ISSN 1211-1244. Dostupný také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1999-326?text=cizinec>
- [9] ČIŽINSKÝ, Pavel, Eva ČECH VALENTOVÁ, Pavla HRADEČNÁ, Klára HOLÍKOVÁ, Marie JELÍNKOVÁ, Martin ROZUMEK a Pavla ROZUMKOVÁ. *Zahraniční zaměstnanci na trhu práce v ČR a ve vybraných zemích EU* [online]. Final Exit, 2014 [cit. 2019-03-10]. ISBN 978-80-260-7201-0. Dostupné z: https://www.migrace.com/docs/141115_simi-zamestnanci-cz-nahled.pdf
- [10] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

- [11] Farmet: Divize OFT [online]. [cit. 2018-11-19]. Dostupné z: <https://www.farmet.cz/cs/oft>
- [12] Farmet: Historie společnosti Farnet a. s. [online]. [cit. 2018-11-19]. Dostupné z: <https://www.farmet.cz/cs/historie>
- [13] Farnet: Naše poslání [online], [cit. 2019-04-23]. Dostupné z: <https://www.farmet.cz/cs/nase-poslani>
- [14] Farnet: Představení divize DZT [online]. [cit. 2018-11-19]. Dostupné z: <https://www.farmet.cz/cs/dzt/predstaveni-divize-dzt>
- [15] Farnet: Představení společnosti [online]. [cit. 2018-11-19]. Dostupné z: <https://www.farmet.cz/cs/predstaveni-spolecnosti>
- [16] Farnet: Zemědělská technika [online]. [cit. 2018-11-19]. Dostupné z: <https://www.farmet.cz/cs/dzt>
- [17] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. 233 s. ISBN 80-247-1457-8.
- [18] Interní zdroj – Organizační směrnice: Personalistika
- [19] Interní zdroj – Rozhovor s personální ředitelkou
- [20] JOKLOVÁ, Kateřina a Jitka RYŠAVÁ. *Zaměstnávání cizinců a vysílání pracovníků do zahraničí*. Praha: ASPI, 2009. 309 s. ISBN 978-80-7357-437-6.
- [21] Katalog produktů. Farnet, 2016.
- [22] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- [23] Nejsou lidi! Jak českou ekonomiku brzdí rekordně nízká nezaměstnanost. iROZHLAS – spolehlivé zprávy [online]. 15. února 2018 [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/ekonomika/analyza-nizka-nezamestnanost-cesko-ekonomika_1802150700_pek
- [24] Obecné informace: Obecné informace k podání žádosti o schengenské (krátkodobé) vízum. Ministerstvo zahraničních věcí České republiky [online]. 23.11.2018 [cit. 2019-03-29]. Dostupné z:

https://www.mzv.cz/jnp/cz/informace_pro_cizince/kratkodobe_vizum/obecne_informace.html

- [25] PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
- [26] Plná zaměstnanost v ČR: čím jsme si ji zasloužili? *FINANCE.cz* [online]. 18. 08. 2017 [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/496233-nezamestnanost-srpen-2017/>
- [27] Portál MPSV: Modré karty pro cizince v České republice [online], 2018. [cit. 2019-04-12]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/sz/zahr_zam/modka/ciz#coje
- [28] Portál MPSV: Postup zaměstnavatele při zaměstnávání zaměstnanců ze zahraničí, kteří nemají volný přístup na trh práce ČR [online], 2018. [cit. 2019-04-12]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/sz/zahr_zam/zz_zamest_cizincu/zz_ziskavani
- [29] Portál MPSV: Právní předpisy [online], 2018. [cit. 2019-04-12]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/sz/zahr_zam/pravnipredpisy_zz
- [30] Portál MPSV: Vstup cizinců na trh práce v ČR [online], 2018. [cit. 2019-04-12]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/sz/zahr_zam/zz_zamest_cizincu/zz_moznosti
- [31] Portál MPSV: Vymezení základních pojmů [online], 2018. [cit. 2019-04-12]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/sz/zahr_zam/zz_zamest_cizincu/zz_vymezeni_pojmu
- [32] Portál MPSV: Zaměstnanecké karty pro cizince v České republice [online], 2018. [cit. 2019-04-12]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/sz/zahr_zam/zamka/ciz#coje
- [33] Stanovení cílů (SMART) a efektivní plánování pomocí cílů, *Manažerské dovednost*, *Publi.cz* [online]. [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/02.html>
- [34] STEINICHOVÁ, Ladislava. *Zaměstnávání cizinců v roce 2000*. Praha: Pragoeduca, 2000. ESO. Sešity mzdových účetních a personalistů. 118 s. ISBN 80-85856-79-4.
- [35] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- [36] VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2011. Management. 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

Přílohy

Příloha A – DOTAZNÍK PRO ZAHRANIČNÍ ZAMĚSTNANCE.....	55
--	----

PŘÍLOHA A – DOTAZNÍK PRO ZAHRANIČNÍ ZAMĚSTNANCE

DOTAZNÍK

Dobrý den,

jmenuji se Markéta Doubicová a studuji třetí ročník fakulty ekonomicko-správní Univerzity Pardubice. Formou dotazníkového šetření zjišťuji, jak probíhá vzdělávání zahraničních zaměstnanců ve výrobním podniku, což je tématem mé závěrečné práce. Tímto bych vás chtěla poprosit o anonymní vyplnění níže přiloženého dotazníku, který bude sloužit pouze jako podklad pro vyhotovení praktické části mé práce. Předem velmi děkuji za ochotu vyplnění dotazníků a za čas, který tomuto dotazníku věnujete.

1. Jak dlouho v podniku pracujete?
 - do 3 měsíců (ve zkušební době)
 - méně než 2 roky
 - 2 – 5 let
 - 6 – 10 let
 - 10 let a více
2. Jaká je Vaše pracovní pozice v podniku?
 - vedoucí pozice
 - technicko-hospodářský pracovník
 - dělnická pozice
3. Poskytuje Vám podnik vzdělávání?
 - ano
 - ne
4. Máte zájem o vzdělávání (např. školení, rekvalifikační kurzy, atp.)?
 - ano
 - ne
5. Pokud máte zájem o vzdělávání, jaký je jeho důvod? Pokud nemáte zájem o vzdělávání, co by Vás nejvíce motivovalo? (více odpovědí)
 - vyšší mzdové ohodnocení
 - osobní rozvoj
 - zvýšení kvalifikace
 - možnost kariérního růstu
6. Kde nejčastěji probíhá vzdělávání?
 - udržení si aktuální pracovní pozice
 - jiný - uveďte:
 - na pracovišti (interní vzdělávání)
 - mimo pracoviště (externí vzdělávání)
7. Pomocí jakých metod je vzdělávání uskutečňováno? (více odpovědí)
 - rotace práce
 - pracovní porady
 - asistování
 - individuální přístup
 - skupinové vzdělávání
 - školení
 - prakticky při výkonu práce
 - jiné – uveďte:
8. Kdy vzdělávání probíhá?
 - v pracovní době
 - mimo pracovní dobu
 - kombinace obou předchozích možností
9. Myslíte si, že Vám podnik poskytuje dostatečné vzdělávání pro výkon práce?
 - ano
 - ne

10. Jste spokojený se vzděláváním?

- ano, vzdělávání je dostatečné a poskytuje veškeré potřebné informace
- ne, ze vzdělávání se nedozvím vše, co potřebuji vědět

11. Jaký způsob vzdělávání vám nejvíce vyhovuje?

Vaše odpověď:

12. Jaký je Váš největší problém při výkonu práce?

- jazyková bariéra
- nevstřícní spolupracovníci/vedoucí

- nedostatečné vzdělání a kvalifikace na danou pozici
- nevhodné podmínky pro práci
- jiné – uveďte:

13. Jaké je Vaše pohlaví?

- žena
- muž

14. Odkud pocházíte?

- občan EU
- občan třetí země