

ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA Z PROJEKTU Č. HR159/06

**„PŘÍSTUP ZAMĚSTNAVATELŮ K CIZINCŮM ZAMĚSTNANÝM
V ČR (DIVERSITY MANAGEMENT)“**

zpracováno ke 20. 12. 2006



Obsah:

I. Úvod	2
II. Dotazníkové šetření – 1. fáze výzkumu	3
1. Metodický postup 1. fáze výzkumu	3
2. Shrnutí hlavních zjištění 1. fáze výzkumu	5
III. Pojetí diversity managementu	9
IV. Kvalitativní šetření – 2. fáze výzkumu	10
1. Metodický postup 2. fáze výzkumu	11
1.1. Podniky.....	11
1.2. Krajské úřady	13
1.3. Úřady práce	14
1.4. Ostatní	14
2. Shrnutí hlavních zjištění 2. fáze výzkumu	15
2.1. Povědomí o konceptu diversity managementu.....	15
2.2. Motivace k zaměstnávání cizinců	18
2.3. Přijímání zaměstnanců – způsob vyhledávání cizinců	23
2.4. Pozitiva a negativa zaměstnávání cizinců	25
2.4.1. Administrativa.....	26
2.4.2. Kulturní specifika	27
2.4.3. Komunikace a neformální vztahy	30
2.4.4. Řízení a přístup k práci.....	32
2.4.5. Odměňování	33
2.4.6. Flexibilita a fluktuace.....	33
2.5. Realizace diversity managementu, vzdělávání a další realizované aktivity ve vztahu k cizincům	36
2.6. Efektivita	43
2.7. Partneři, spolupráce, státní úřady	44
2.7.1. Krajské úřady	44
2.7.2. Úřady práce	48
2.7.3. NNO a další subjekty	49
V. Závěry a doporučení	51
1. Diversity management v praxi	51
2. Co je potřeba vzít v úvahu.....	52
3. Jak postupovat	54
Příloha: organizace a zjištěné aktivity v oblasti diversity managementu	57

I. ÚVOD

Výzkum „**Přístup zaměstnavatelů k cizincům zaměstnaným v ČR (diversity management)**“ proběhl v návaznosti na smlouvu č. GK MPSV-01-150/06 a proběhlé kontrolní dny ve dvou fázích, jimž předcházelo úvodní studium dostupné literatury. V první fázi jsme provedli plošný sběr dat prostřednictvím e-mailového dotazníku. Tuto fázi jsme ukončili k 31. srpnu 2006. Od druhé poloviny září do konce listopadu 2006 proběhla druhá fáze, jejímž předmětem bylo terénní šetření. V následujících kapitolách popíšeme základní metodologické postupy jednotlivých fází a hlavní zjištění.

Výzkumný projekt jehož závěrečnou zprávu zde předkládáme, měl dva hlavní cíle:

- (a) zmapování stavu uplatňování strategie tzv. diversity management v oblasti zaměstnávání cizinců v České republice (dále DM),
- (b) vytipování a popsání příkladů dobré praxe v této oblasti.

Hlavními zdroji výzkumných dat byly **hloubkové rozhovory se zástupci vybraných podniků** a to jak **výrobních, tak podniků služeb**. Za účelem získání komplexního obrazu o situaci v oblasti DM jsme se obrátili také na institucionální okolí podniků, jak na **nestátní neziskové organizace**, tak na **odborníky v oblasti HR managementu, headhuntingu**, dále na **zástupce odborových organizací, zaměstnance úřadů práce a krajských úřadů**. Vedle jejich vlastního pohledu na danou problematiku jsme tyto rozhovory využili také jako další zdroj informací, sloužících jako podklad k výběru konkrétních podniků.

II. DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ – 1. FÁZE VÝZKUMU

1. METODICKÝ POSTUP 1. FÁZE VÝZKUMU

V této fázi výzkumu jsme plošně oslovili několik stovek firem. Šlo o podniky, u nichž jsme na základě předchozího studia dostupné literatury o diversity managementu a první sady hloubkových rozhovorů se zástupci institucionálního okolí samotných podniků předpokládali určitou pravděpodobnost realizace DM. Konkrétně jsme vytipovali celkem 566 firem. Tyto firmy jsme oslovili s žádostí o vyplnění dotazníku, zaměřeného na získání základních informací o diversity managementu a struktuře zaměstnávaných cizinců¹. Cílem této fáze bylo získat kontakty na potenciální respondenty hloubkového dotazování, ale také základní povědomí o sledovaném tématu, jakkoliv si předkládané výsledky nečiní nárok na reprezentativní výstupy. Firmy jsme oslovili e-mailem 4. srpna 2006, sběr dat jsme ukončili k 31. srpnu téhož roku.

Plošné dotazníkové šetření – osloveny byly firmy v následující struktuře:

- 171 firem s více než 2 udělenými povoleními k zaměstnávání cizinců (databáze MPSV)²
- 100 největších firem dle tržeb za rok 2005³
- 84 nejobdivovanějších firem ČR za rok 2006⁴
- 87 firem, ochotných zaměstnat cizince dle portálu MPSV⁵
- 51 firem se zahraniční účastí⁶
- 73 firem nad 1000 zaměstnanců⁷

566 firem celkem

¹ Konkrétně jsme se oslovených firem dotazovali na:

- a) počet zaměstnaných cizinců
- b) strukturu zaměstnaných cizinců z hlediska – země původu, věku, pohlaví, zastávané pozice
- c) v čem je zaměstnávání cizinců pro firmu především přínosné
- d) jaké specifické aktivity vůči cizincům firma realizuje
- e) zda má firma formulovanou firemní kulturu ve vztahu k zaměstnávání cizinců
- f) co je podle oslovených zástupců firem obsahem pojmu „diversity management“

² zdroj: na základě realizované schůzky s panem Ing. Vladimírem Peckou – odd. 616 IS služeb zaměstnanosti MPSV jsme získali seznam firem, jimž bylo uděleno povolení k zaměstnávání cizinců v letech 2006 – 2008.

³ zdroj: 100 nejvýznamnějších firem České republiky z hlediska tržeb za rok 2005, ne finanční instituce, www.czechtop100.cz

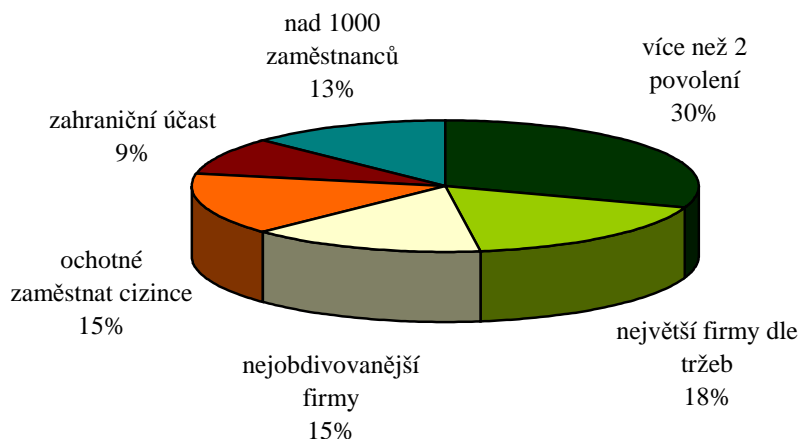
⁴ zdroj: 100 obdivovaných firem České republiky za rok 2006 (rozdíl mezi 84 zařazenými a 100 v žebříčku tvoří částečný překryv s předchozí kategorií), www.czechtop100.cz

⁵ zdroj: <http://portal.mpsv.cz/portal/page> ke dni 4. srpna 2006, na něž se podařilo získat e-mailový kontakt

⁶ zdroj: Sdružení pro zahraniční investice, www.afi.cz

⁷ zdroj: Svaz průmyslu a dopravy ČR, www.spcr.cz



TYPOVÁ STRUKTURA OSLOVENÝCH FIREM

K 31. srpnu jsme získali 78 odpovědí v následující struktuře:

28 z firem s více než 2 udělenými povoleními

20 ze 100 největších firem dle tržeb za rok 2005

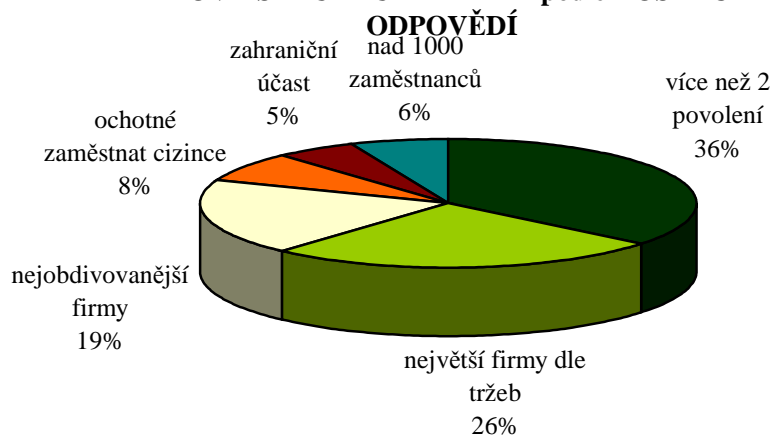
15 z nejjobdivovanějších firem ČR

6 firem, ochotných zaměstnat cizince dle portálu MPSV

4 firem se zahraniční účastí

5 firem nad 1000 zaměstnanců

78 firem celkem (tzn. 14 %)

TYPOVÁ STRUKTURA FIREM podle DOŠLÝCH

Jako určitá doplňková skupina bylo osloveno také 203 PR agentur⁸, z nichž však zasláním dotazníku zareagovaly pouze tři.

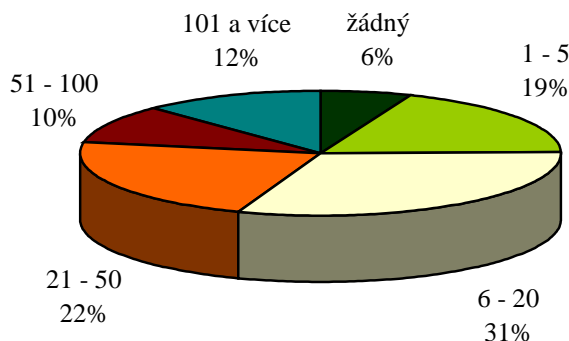
Celkem zaslalo dotazník zpět 81 oslovených subjektů.

Na výzkum vyplněním dotazníku reagovaly především větší a velké firmy. Pouze 12 % zapojených firem zaměstnává méně než 100 zaměstnanců. Více než třetina firem zaměstnává naopak více než 1001 zaměstnanců. Zbýlých 50 % firem zaměstnává od 101 do 1000 zaměstnanců (33 % 101 až 500, 12 % 501 až 1000).

2. SHRUTÍ HLAVNÍCH ZJIŠTĚNÍ 1. FÁZE VÝZKUMU

Mezi zapojenými 81 firmami byly zastoupeny jak firmy s minimálním počtem zahraničních zaměstnanců, tak firmy, zaměstnávající více než 50 cizinců. Konkrétní strukturu ukazuje následující graf:

**STRUKTURA FIREM PODLE POČTU ZAMĚSTNANCŮ
S CIZÍ STÁTNÍ PŘÍSLUŠNOSTÍ**

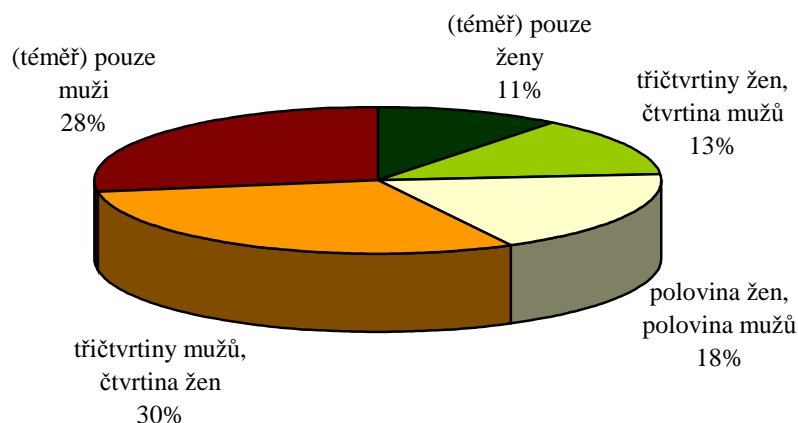


Téměř třetina ze zapojených firem zaměstnává pouze cizince z EU. 40 % firem (vedle toho) zaměstnává také některé zaměstnance původem ze zemí Východní Evropy. Mimoevropští zaměstnanci působí ve zbývajících téměř 30 % firem.

V téměř 60 % firem převažují mezi zaměstnanci cizinci muži. Pětina podniků uvádí vyrovnaný podíl mezi muži a ženami, zbylá čtvrtina zaměstnává převážně ženy cizinky.

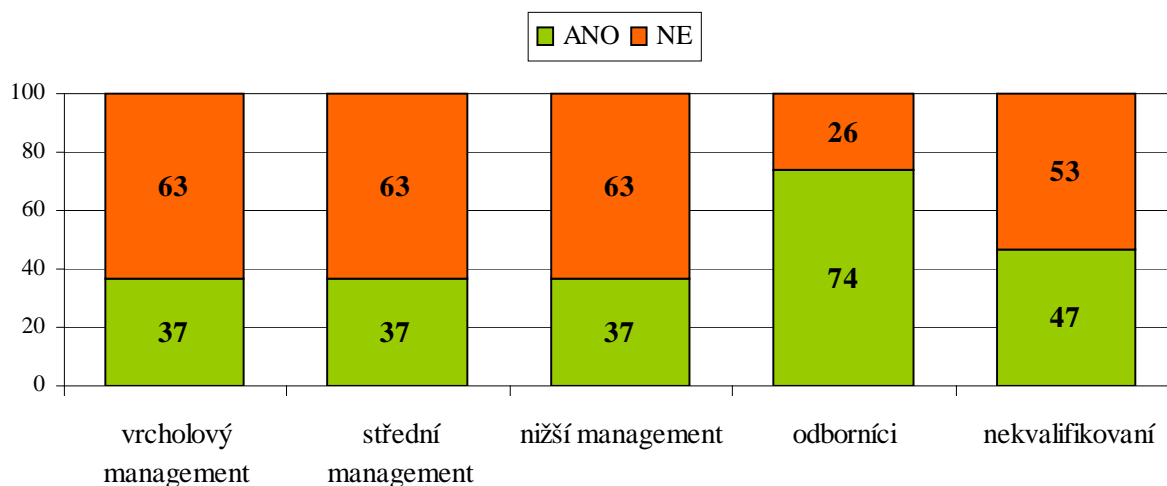
⁸ zdroj: katalog firem www.hledat.cz, heslo public relations

STRUKTURA FIREM PODLE GENDEROVÉHO SLOŽENÍ ZAHRANIČNÍCH ZAMĚSTNANCŮ



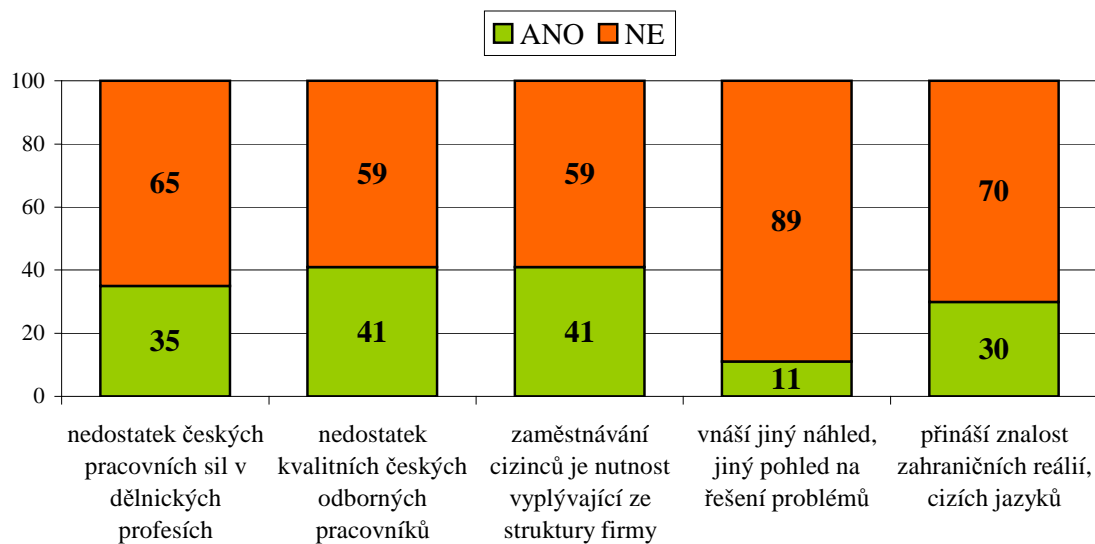
Nejčastěji působí cizinci na pozicích odborníků a na nekvalifikovaných, dělnických pozicích:

POZICE ZASTÁVANÉ VE FIRMÁCH CIZINCI



Jako **hlavní motivaci k zaměstnávání cizinců** uvádí většina zapojených firem **nedostatek českých pracovních sil**. Tuto skutečnost jednoznačně potvrdilo i následné hloubkové šetření. Naopak nejnižší, v podstatě výjimečné zastoupení má zaměstnávání cizinců z důvodu jejich odlišného pohledu na věc, jiných způsobů řešení konkrétních problémů apod.

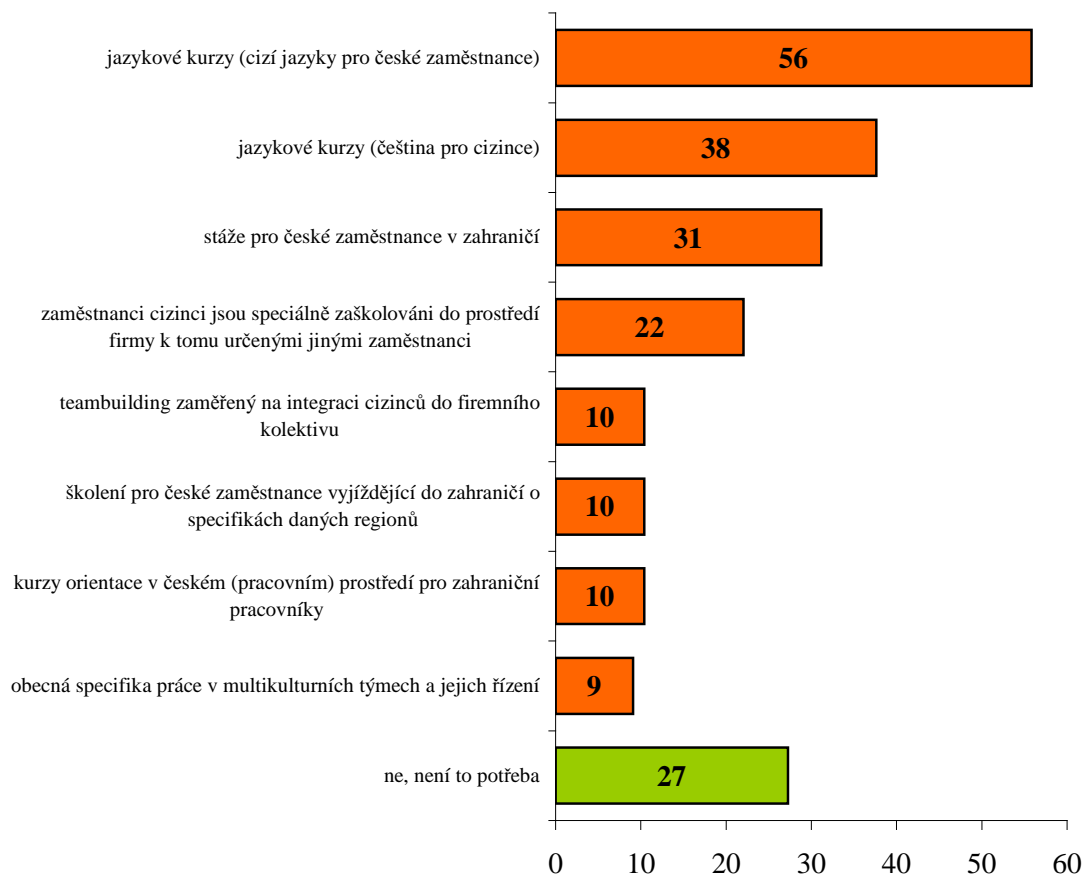
HLAVNÍ MOTIVACE K ZAMĚSTNÁVÁNÍ CIZINCŮ



Třetina všech firem zapojených do této fáze výzkumu má explicitně formulovanou firemní kulturu i s částí (či alespoň zmínkou) věnovanou právě zaměstnávání cizinců.

Nejčastěji realizovanou aktivitou zaměřenou přímo na cizince působící zde, v ČR, jsou **jazykové kurzy a zaškolování**, které se však týká obdobně i všech jiných zaměstnanců.

REALIZOVANÉ AKTIVITY VE VZTAHU K ZAMĚSTNANCŮM CIZINCŮM



Obecná školení o práci v multikulturních týmech provádějí téměř výhradně pouze firmy, které zároveň vysílají své české zaměstnance na zahraniční stáže a školí je v této souvislosti také na multikulturní dovednosti (specifika regionů, do nichž vyjíždějí). Zdá se tedy, že v našem vzorku převládají firmy, které realizují aktivity spjaté s diversity managementem spíše směrem ven, než dovnitř. Tato činnost spíše než s cizinci, které firma zaměstnává zde, v ČR, souvisí s tím, jaké své české zaměstnance a kam firma vysílá za hranice.

III. Pojetí diversity managementu

Výstupy z plošného mapování, stejně jako již počáteční studium dostupných materiálů týkajících se DM v ČR a také první realizované rozhovory naznačovaly spíše potvrzení výchozí hypotézy o minimálním rozšíření povědomí o diversity managementu v souvislosti se zaměstnanci – cizinci a zejména praxe v této oblasti.

Pro potřeby dalšího terénního sběru dat jsme proto pracovali s **vymezením DM ve dvou rovinách**

- "**komplexní, ideální**" – jako vědomé snahy o řízení kulturních odlišností zaměstnanců tvořících pracovní tým ve prospěch zvýšení efektivity tohoto týmu, resp. celého podniku

- "**dílčí, praktické**" – tímto jsme rozšířili svůj zájem z úzce vymezeného DM na širší škálu v podstatě veškerých specifických přístupů k zaměstnancům – cizincům ze strany zaměstnavatelů - od specifické motivace k jejich zaměstnávání, přes jejich integraci do pracovních týmů, pomoc při integraci do společnosti, podpora interkulturního vzdělávání, využívání specifík v řízení multikulturních týmů, pozornost věnovaná českým zaměstnancům z hlediska této problematiky a jejich přístupu k zahraničním kolegům, až po vědomé podporování a využívání různorodosti v týmu pro zvýšení efektivity a výkonu týmu či celého podniku.

IV. KVALITATIVNÍ ŠETŘENÍ – 2. FÁZE VÝZKUMU

V následující části textu shrnujeme poznatky získané z kvalitativního šetření mezi zástupci vybraných podniků a jejich institucionálního okolí. Informace třídíme především tématicky, specifické poznatky týkající se institucionálního okolí přináší především kapitola 2.7. Partneři, spolupráce, státní úřady.

Hlavními tématy rozhovorů byly:

- (a) struktura a počet zaměstnávaných cizinců,
- (b) otázka zaměstnávání cizinců obecně (motivace podniků k zaměstnávání cizinců, výhody a problémy spojené se zaměstnáváním cizinců aj.),
- (c) obeznámenost s konceptem diversity managementu,
- (d) specifické aktivity uplatňované zaměstnavateli ve vztahu k jejich zaměstnancům cizincům,
- (e) spolupráce se sociálními partnery, role MPSV.

Obdobné okruhy otázek jsme v příslušných modifikacích položili respondentům ze všech dotazovaných skupin – zástupcům podniků, úřadů práce, krajských úřadů, NNO a dalším. Rozhovory jsme vedli především s cílem získat představu o míře rozšíření, znalosti/pojetí konceptu diversity managementu, jeho využívání v praxi, včetně jednotlivých dílčích činností. Vedlejším cílem rozhovorů bylo také získání tipů na významné zaměstnavatele cizinců⁹, případně další subjekty, které se svojí činností dotýkají tématu diversity managementu, respektive integrace cizinců na trh práce¹⁰, které bychom mohli dále zařadit mezi respondenty.

Menší část rozhovorů provedených face-to-face jsme nahrávali na záznamové zařízení, z ostatních rozhovorů byly pořízeny písemné záznamy v průběhu rozhovoru. Digitální záznamy rozhovorů

⁹ Podniků zaměstnávajících větší množství cizinců a/nebo podniků, které je možné, co se vztahu k zaměstnancům cizincům týče, označit za příklady „dobré praxe“.

¹⁰ Především nevládní neziskové organizace a vzdělávací instituce.

jsme posléze přepsali v obdobné struktuře jakou mají pořízené písemné záznamy.¹¹ Ukázky z rozhovorů, ilustrující předkládané závěry, uvádíme v textu proložené v uvozovkách bez specifikace konkrétního respondenta.

1. METODICKÝ POSTUP 2. FÁZE VÝZKUMU

1.1. PODNIKY

V návaznosti na výše zmíněné cíle bylo naší snahou

- (a) vytipovat takové podniky, které by na základě určitých ukazatelů mohly mít teoreticky určité zkušenosti s diversity managementem realizovaným ve vztahu k cizincům.
- (b) zároveň jsme se pro získání komplexnějšího pohledu na věc snažili zahrnout do výběru podniky poměrně diverzifikované. Společným znakem byla zkušenost se zaměstnáváním cizinců. Mezi sebou se však podniky lišily tím, na jakých pozicích cizince zaměstnávají (dělnické pozice, odborné pozice, manažerské pozice). Zahrnuli jsme jak podniky pražské, tak mimopražské. Cílem bylo také zohlednit gender zaměstnanců cizinců. Výsledný vzorek je dále různorodý z hlediska země původu zaměstnáváných cizinců.

Výběr respondentů

Respondenti z řad podniků byli vybráni na základě kombinace několika zdrojů informací:

- a) plošné šetření – oslovili jsme ty podniky, které se účastnily plošného dotazníkového šetření a které v jeho rámci uvedly, že zaměstnávají cizince z třetích zemí a (nebo) realizují větší počet specifických činností zaměřených na zaměstnance – cizince.
- b) tipy od respondentů z řad institucionálního okolí a samotných respondentů z podniků – respondenti byli vybíráni na základě metody tzv. sněhové koule (Snowball Sampling). Při tomto postupu slouží každý další respondent výzkumu zároveň jako zdroj získávání kontaktů na další respondenty.
- c) webové vyhledávače – oslovili jsme také ty podniky, které se nám podařilo najít pomocí kombinace klíčových slov skrze webové vyhledávače (klíčová slova: diversity management, interkulturní řízení, mezinárodní pracovní prostředí, multikulturní týmy atd.)

¹¹ Nepožadovali jsme z rozhovorů doslovné přepisy vzhledem k tomu, že následná analýza doslovné přepisy nevyžadovala. Proto jsem také netrvali na použití záznamové techniky ve všech případech.

Celkem bylo realizováno 25 polostrukturovaných rozhovorů, z toho 23 face-to-face. Respondenty byli především personalisté a personální manažeři oslovených podniků. Téměř třetina rozhovorů byla vedena s dvěma a více respondenty z jedné firmy současně. Rozhovory trvaly od 30 do 75 minut, v závislosti na míře zkušeností a také časových možnostech jednotlivých respondentů (viz dále). Vzhledem k citlivosti některých údajů garantujeme respondentům plnou anonymitu. Přehled podniků však přinášíme v podrobné struktuře, členěné podle sídla (krajské město, příp. kraj), místa původu zaměstnávaných cizinců, pozic, které cizinci ve firmě zastávají a struktury zaměstnávaných cizinců z hlediska genderu.

(vysvětlivky k tabulce: původ cizinců: EU – Evropská unie; SK – Slovensko; VE – východní Evropa; JA – jižní Amerika; SA – severní Amerika)

Sídlo podniku	Původ cizinců	Pozice cizinců	Muži/ženy
Praha, Brno	EU, VE, Afrika, Amerika	všechny pozice, administrativa až manažeři	muži i ženy
Praha	EU, SK	odborníci	muži i ženy
Ostrava	EU, SK, Asie, Afrika, VE	dělnické pozice, manažeři	převažují muži
Pardubický kraj	VE, EU	dělnické pozice	převažují ženy
Brno	Asie, SK, VE	dělnické pozice, manažeři	převažují muži
Praha	EU, SK, Afrika, Asie, VE, Austrálie	odborníci	převažují muži
Ostrava	SK, VE, JA	dělnické pozice, manažeři, odborníci	pouze muži
Praha	celý svět	odborníci, manažeři	převažují muži
Pardubický kraj	Asie, Amerika, EU, VE	všechny pozice, dělníci až manažeři	muži i ženy
Praha	EU	odborníci	převažují ženy
Brno	EU, SK, Asie, Afrika, VE, Tichomoří, JA	odborníci	převažují muži
Pardubický kraj	VE, Asie, EU	dělnické pozice	převažují muži
Praha	EU, Asie	manažeři, odborníci	muži i ženy
Plzeň	SK, Asie, EU, VE	dělnické pozice, manažeři	převažují muži
Praha, Brno + 5 krajských měst	EU, SA	manažeři	pouze muži
Ústecký kraj	minimum EU, specializace výjezdy z ČR	odborníci	pouze muži
Ostrava	SK, EU, VE, Asie	dělnické pozice, odborníci, manažeři	pouze muži
Brno	USA, VE, EU, JA	odborníci	převažují muži
Praha, Olomouc, Kroměříž	SK, EU, VE, JA, Asie	manažeři, odborníci, dělnické pozice	muži i ženy

Středočeský kraj	EU, SK, VE	manažeři, odborníci, dělnické pozice	převažují muži
Praha	SK, EU, VE, SA, JA	odborníci, manažeři, administrativa	převažují muži
Praha	SK, EU, VE, JA	manažeři, odborníci, dělnické pozice	převažují muži
Jihočeský kraj	SK, EU, Asie, VE	dělnické pozice, manažeři	převažují ženy
Jihomoravský kraj	Asie, VE	dělnické pozice	muži i ženy
Brno, Praha	EU, SK	dělnické pozice, manažeři	muži i ženy

Metodologická poznámka

V průběhu terénního sběru dat mezi zástupci podniků jsme narazili na dvě základní problematické oblasti. **Koncept DM je v českém prostředí relativní novinkou**, zejména pak v kombinaci s oblastí zaměstnávání cizinců. Z tohoto důvodu bylo také téma pro mnohé respondenty jen těžko uchopitelné. Tomuto problému jsme se snažili čelit rozšířením záběru výzkumných rozhovorů na celkovou zkušenost zaměstnavatelů se zaměstnáváním cizinců. Rozhovory bylo také z tohoto důvodu nutné více usměrňovat ze strany tazatele, protože pro většinu respondentů bylo těžké o tématu volně rozprávět. Zároveň bylo potřeba přizpůsobovat běh rozhovoru konkrétní zkušenosti jednotlivých respondentů.

Druhým aspektem, který bychom zde rádi zmínili, je **chybějící motivace firem účastnit se obdobných výzkumů**. Míra odmítnutí rozhovorů ze strany zaměstnavatelů byla relativně vysoká (přibližně 50 %). Nejčastěji uváděným důvodem byl chybějící čas na jedné straně a pocit nepatřičnosti, nedostatečné fundovanosti v dané problematice na straně druhé. Zároveň firmám chyběl hmatatelný výsledek vyplývající z účasti na výzkumu tohoto typu. Je však potřeba si zároveň uvědomit, že pokud bychom se měli přidržet podstaty DM z hlediska efektivnosti jeho realizace – „realizace DM je výhodná především z hlediska profitu vlastní firmy“ – musíme být připraveni také na to, že firmy si budou chtít své úspěšné strategie v této oblasti chránit a nebudou mít zájem sdílet je s ostatními, obdobně jako know-how v jiných oblastech.

1.2. KRAJSKÉ ÚŘADY

Rozhovory na krajských úřadech jsme realizovali v průběhu října a listopadu 2006. Celkem bylo realizováno 16 polostrukturovaných rozhovorů s kompetentními osobami na jednotlivých krajských úřadech. Šlo o zaměstnance krajských úřadů, v jejichž náplni práce bylo zahrnuto zajišťování plnění agendy integrace cizinců a azylantů, či kteří se výrazně podíleli na aktivitách

krajského úřadu směřovaných k této skupině. Byli to především zaměstnanci sociálního odboru, odboru kanceláře hejtmána a v jednom případě odboru zdravotního. 14 rozhovorů bylo realizováno “face-to-face“, 1 telefonicky a 1 částečně telefonicky, částečně e-mailem.

1.3. ÚŘADY PRÁCE

Se zaměstnanci vybraných úřadů práce jsme realizovali celkem 25 polostrukturovaných telefonických rozhovorů. Vedle 14 úřadů práce sídlících v krajských městech jsme oslovili ještě 11 úřadů práce v okresech s nejvyšším počtem povolení k zaměstnání vydaných cizincům ze třetích zemí.¹² Rozhovory jsme většinou vedli s vedoucími oddělení trhu práce, v několika případech s referenty, kteří mají zaměstnávání cizinců v gesci.

1.4. OSTATNÍ

Jako další zdroj dat nám posloužilo celkem 14 rozhovorů se zástupci relevantních nevládních neziskových organizací (dále NNO) a dalších subjektů dotýkajících se svojí činností problematiky diversity managementu (dále DM), respektive integrace cizinců na trh práce. Respondenty jsme vybírali ve snaze zahrnout jak subjekty působící pouze v jedné lokalitě (městě), stejně tak ty, které mají širší síť poboček, subjekty se sídlem v Praze, stejně jako ty, které sídlí v jiných regionech. Naší snahou bylo oslovit primárně subjekty, které se DM explicitně zabývají. Takové subjekty tvoří ve výsledném souboru dotázaných celkem polovinu. Ostatní subjekty mají buď zkušenosti se zaměstnáváním cizinců z pozice jejich vyhledávání (headhunterská činnost), případně se sháněním konkrétních pozic pro své klienty z řad cizinců či azylantů (NNO).

headhunterská a konzultační společnost	celostátní působnost, sídlo v Praze
headhunterská a konzultační společnost	celostátní působnost, sídlo v Praze
headhunterská a konzultační činnost	celostátní působnost v rámci několika společností
poradenská a vzdělávací společnost	sídlo v Praze
poradenská a vzdělávací společnost	sídlo v Praze
odborový svaz	sídlo v Praze
odborový svaz	sídlo v Praze
NNO	sídlo v Brně
NNO	sídlo v Praze

¹² Seznam oslovených ÚP v abecedním pořadí: Blansko, Brno – město, České Budějovice, Český Krumlov, Hradec Králové, Jihlava, Karlovy Vary, Kladno, Kolín, Liberec, Mladá Boleslav, Nymburk, Olomouc, Ostrava, Pardubice, Pelhřimov, Plzeň – město, Plzeň – sever, Praha, Praha – východ, Prostějov, Příbram, Trutnov, Ústí nad Labem, Zlín.

NNO	celostátní působení, sídlo v několika krajích
NNO	sídlo v Pardubickém kraji
NNO	celostátní působení, sídlo v několika krajích
NNO, P. R. společnost	sídlo v Praze
NNO, P. R. společnost	sídlo v Praze

2. SHRUTÍ HLAVNÍCH ZJIŠTĚNÍ 2. FÁZE VÝZKUMU

2.1. POVĚDOMÍ O KONCEPTU DIVERSITY MANAGEMENTU

Obeznamenost s diversity managementem *není mezi dotazovanými firmami, úřady a dalšími organizacemi obecně příliš vysoká*. Samotná znalost pojmu přitom nemusí znamenat ani pochopení jeho obsahu, ani to, že jsou zásady diversity managementu v praxi ve firmě uplatňovány (tomuto tématu se věnujeme níže v kapitole 2.5.). Ale i naopak – pokud firma nevyužívá přímo konceptu diversity managementu neznamená to, že v praxi neuplatňuje některé z jeho dílčích složek.

O diversity managementu již alespoň někdy slyšela *méně než polovina našich respondentů z firem zaměstnávajících cizince* (zástupci 10 z oslovených firem). Větší polovina nikdy o diversity managementu neslyšela, přestože některé z dílčích činností, jež bychom pod hlavičku DM mohli zahrnout, některé z nich realizují.

Zásadní rozdíly v míře obeznamenosti s diversity managementem je možné pozorovat v závislosti na pozicích, na nichž firma cizince zaměstnává. Znalost DM je rozšířenější ve firmách zaměstnávajících cizince na odborných či manažerských pozicích. Samotný pojem DM byl znám pouze jedné z firem zaměstnávajících cizince především na dělnických pozicích. Ze strany zástupců této firmy však panovala vůči formě DM, s níž byli seznámeni¹³, mírná skepse. Následující shrnutí různých forem pojetí DM se tedy týká především firem zaměstnávajících cizince primárně na odborných pozicích.

Častěji než o diversity managementu a také v souvislosti s ním hovoří zástupci téměř všech dozařovaných firem s velkým důrazem o *důležitosti nediskriminace, rovných příležitostí* apod., které však explicitně neomezují pouze na cizince. Naopak, upozorňují na fakt, že nediskriminace se týká také pohlaví, věku atd. Sama nediskriminace a rovný přístup je také daleko častěji součástí

¹³ Obsahem školení, jehož se zástupci této firmy zúčastnili, byly především interkulturní dovednosti.

firemní kultury, než vlastní DM, případně explicitní podpora zaměstnávání cizinců. Jinak řečeno, DM je mnohdy vnímán právě především jako *snaha o nediskriminaci a zachovávání rovných příležitostí*.

„Při jakýchkoliv rozhodovacích procesech nesmí být nikdy přihlíženo k náboženství, pohlaví, sexuální orientaci atd. atd.“

Explicitní *znalost konceptu DM spojená s jeho celostním vnímáním* (nehovoříme zde o využívání v praxi), kdy nediskriminace a rovné příležitosti jsou vnímány pouze jako začátek procesu končícího u řízení a vědomého využívání kulturních a také třeba genderových a věkových odlišností zaměstnanců ve prospěch firmy, *je menšinová* (týká se více či méně pouze sedmi z dotazovaných firem).

„DM vnímáme tak, že tam spadá spousta věcí, rovným zacházením počínaje a využíváním kulturních, ale také třeba genderových a věkových odlišností konče.“

Nesetkali jsme se až na jedinou výjimku v průběhu rozhovorů s přístupem, kdy by deklarovaným cílem (respektive prostředkem k úspěchu) firmy bylo vytvořit určitý typ kolektivu z hlediska národnostní příslušnosti. Kolektiv je spíše výsledkem vybírání konkrétních lidí na konkrétní pozice a pokud je výsledkem multikulturní tým, pak – v některých případech – je na tuto situaci určitým způsobem reagováno ze strany vedení firmy.

„Ne, že bychom to chtěli vytvářet cíleně. Spíše to přinesl život tým, jak jsme se rozšiřovali, zakládali nové pobočky, přijímali nové lidi. Tak jsme se s tím začali setkávat. A řešíme to každodenně.“

Za určitou výjimku je z tohoto hlediska možné považovat postoje, vyjádřené v následujících citacích. Ukazuje se, že snaha o nediskriminaci a naplnění „business cílů“ může jít ruku v ruce:

„Ve firmě je důležité hlavně přežít, postarat se o sebe, musí se hledat nejlepší kandidát, pozitivní diskriminace nemůže fungovat. Diversity management je ale součástí této nutnosti, je nutnou přípravou na globalizaci.“

„Při přijímání se snažíme jak o nediskriminaci, tak o naplnění našich business cílů – snažíme se zahrnout všechny věkové kategorie, nabírat lidi s odlišnými zkušenostmi, získat jejich

prostřednictvím i pohled z venku, jinou zkušenost, klademe důraz na diskusi a střet názorů a kultur.“

Národnostní diversita je ve fungování firem částečně obsažena již v tom, že **jednotlivé pobočky firem sídlí v různých státech světa** – viz např. pobočky amerických firem v Indii, ale i u nás, Rumunsku apod. (důraz na „celosvětovost“). V rámci mnoha firem existují také tzv. virtuální týmy, v jejichž rámci na konkrétních projektech spolupracují zaměstnanci firemních poboček z různých částí světa. Využití moderních komunikačních technologií umožňuje každodenní setkávání členů týmu různých národností ve virtuálním prostoru. V tzv. nadnárodních firmách také velmi často dochází k výměně vlastních zaměstnanců mezi jednotlivými pobočkami (viz dále).

Na představu o obsahu pojmu diversity management jsme se ptali zástupců podniků také již v rámci plošného dotazníkového šetření. Již toto šetření poukázalo na poměrně nízkou obeznámenost s tímto konceptem a zároveň na různé způsoby jeho vnímání. Nejvýznamnější část (téměř polovina všech) respondentů vnímá DM jako **schopnost zvládat kulturní odlišnosti** na pracovišti, řídit různorodost a „rozmanité“ podřízené, začlenit do kolektivu bez konfliktů cizí státní příslušníky. Dále se v odpovědích již poměrně ojediněle objevilo (teoretické) uchopení DM jako využití různosti zaměstnanců k dosažení co nejlepších cílů, jako určité vlastnosti managementu z hlediska jeho národnostní různosti a kompetence k různým stylům řízení. Ojediněle se objevilo také pochopení DM jako určité kompetence k vedení mezinárodního obchodu (interkulturní obchodní dovednosti) či jako podpory pozitivního vnímání a přijímání zahraničních zaměstnanců na pracovišti.

Také mezi **zaměstnanci krajských úřadů** je podle našich zjištění povědomí o pojmu diversity management **velmi nízké**. Pouze dva z respondentů uvedli, že se s pojmem setkali. S pojmem diversity management si tito respondenti spojovali „zvládání odlišností v pracovním prostředí, interkulturní kompetence“. Znali obsah pojmu pouze rámcově, hlubší znalost neprojevovali. Jeden z respondentů upřesnil, že se s pojmem setkal v nabídce vzdělávání Multikulturního centra v Praze, ve své praxi se s jeho užíváním ovšem neseťkal.

Co se týče obeznámenosti oslovených úředníků **úřadů práce** s konceptem diversity managementu, je situace víceméně obdobná jako v případě pracovníků krajských úřadů: z **25 respondentů**, zástupců Úřadů práce se jich celých **21 s pojmem diversity management nikdy neseťkalo**. Ze 4 respondentů, kteří se s pojmem v minulosti setkali, 3 přiznávali, že „mu příliš nerozumí“,

případně, že si „*pod ním neumí nic představit*“. Ve třech případech se s ním setkali na internetu, v jednom případě v rámci přednášky věnované otázce genderových nerovností na trhu práce¹⁴.

Obeznamení s DM mezi ostatními respondenty (NNO a další subjekty) je velmi různorodá. Respondenti z řad *NNO poskytujících služby jednotlivým klientům – cizincům* mají spíše *povrchní vědomosti* získané buďto na internetu, případně prostřednictvím přednášky zaměřené primárně na jiné (širší) téma. Neznají žádné podniky, které by koncept DM využívaly. *Organizace poskytující služby zaměstnavatelům zaměstnávajícím cizince* koncept DM samozřejmě dobře znají, pořádají na toto téma zaměřené kurzy pro zaměstnavatele. Takových organizací je však v současné době *v ČR velmi málo, zejména v neziskové sféře* (některé z nich uvádíme níže v Příloze)¹⁵. S konceptem DM jsou také obeznámeni dotazovaní pracovníci *headhunterských organizací* (2 ze 3 našich respondentů jsou cizinci žijícími v ČR). Podle jejich zkušeností však *není ani v jejich kruzích obeznámenost s tímto konceptem v zaměření přímo na cizince příliš vysoká*. Konkrétně oni byli vybráni jako respondenti cíleně především proto, že se nám podařilo získat informaci o jejich znalosti této problematiky. Není tedy možné považovat je za typické zástupce této kategorie. *S problematikou DM nepřišli příliš do styku ani zástupci odborových organizací*, realizovali však některé činnosti v souvislosti se zaměstnáváním cizinců (viz dále).

2.2. MOTIVACE K ZAMĚSTNÁVÁNÍ CIZINCŮ

Jednoznačně hlavní motivací k zaměstnávání cizinců je podle slov našich respondentů *nedostatek vhodných českých zaměstnanců*. Tuto motivaci podle nich ostatně jako jedinou připouští zákon.

„Je tady určitý rozpor mezi ohromným množstvím investičních pobídek, které přišly a mezi skutečnou pracovní silou v ČR. Od automobilek, přes výrobce obrazovek až po IT, všichni nabírají cizince. Jinými slovy, není tady dostatek kvalitních pracovních sil.“

¹⁴ Respondentka, která znala koncept diversity managementu z přednášky o genderu, neměla povědomí o užívání konceptu v souvislosti se zaměstnáváním cizinců, respektive s řízením multikulturních týmů.

¹⁵ V příloze uvádíme organizace a aktivity o jejichž působení jsme se v průběhu výzkumu dozvěděli. Cílem výzkumu přitom nebylo podchytil 100 % těchto organizací a aktivit, proto si nenárokujeme úplnost tohoto výčtu.

Úřady práce nejsou schopny zajistit vhodné kandidáty v požadovaném **množství a struktuře z hlediska kvalifikace**¹⁶. Firmy navíc často uvádějí, že mezi uchazeči z ÚP nejsou schopny nalézt vhodné kandidáty a že často postrádají na straně uchazečů z ÚP opravdovou motivaci k práci. Zároveň kladou všichni respondenti opět velký důraz na „**nediskriminaci**“ a **individuální přístup** – všem je společné krédo: **vybíráme nejlepšího kandidáta na dané místo, a nic dalšího (věk, pohlaví, národnost, zdravotní stav), co neovlivňuje kvalitu vykonávání dané pozice, náš výběr neovlivňuje:**

„Nemáme vůbec žádný motiv [k zaměstnávání cizinců]. Důvodem je to, že je tu strašný nedostatek zaměstnanců. Neřešíme, zda kdo je jaký a odkud pochází, ale jen to, je-li to kvalitní pracovník, nebo ne.“

„Snažíme se lidi nediferencovat a bereme každého, kdo má příslušnou kvalifikaci.“

„Je to takový mix motivů. Cizince zaměstnáváme proto, že na zdejším trhu práce není dostatek specialistů, jaké potřebujeme. Zároveň je to součástí naší podnikové kultury, a to v tom, že je úplně jedno, odkud kdo je.“

Jistou výhodou cizinců, pracujících na pozicích, které to vyžadují, může být **znalost místních reálií**, místního **podnikatelského ale i společenského prostředí** a zvyklostí a také (především) **místního jazyka**. Tento motiv se týká především firem, orientujících se na celosvětové trhy, firmy snažící se proniknout na trhy nové, případně firmy, které fungují jako servisní pro ostatní (celosvětově působící) pobočky firmy.

„Musíme tu cizince mít, protože zvažujeme potřeby firmy, chceme znalost místních trhů, chceme lidi s vysokým potenciálem.“

„Potřebujeme tzv. internacionální mix. Naši zákazníci jsou rozprostřeni po celém světě, potřebujeme rodilé mluvčí.“

¹⁶ Častým problémem v oblasti odborných pracovníků je znalost cizích jazyků. Respondenti často kritizují školský systém, apelují v tomto ohledu na MŠMT. Znalost cizích jazyků může výrazně zvýšit uplatnitelnost absolventů technických škol. Jejich jazykové kompetence jsou podle našich respondentů výrazně nižší, než je tomu u absolventů ekonomických a humanitních oborů.

Vedlejší motivací, kterou uvádějí zejména zaměstnavatelé cizinců na dělnických pozicích, je předchozí *dobrá zkušenost se zaměstnanci cizinci*, spolehlivost a vědomí, že jde o dobré zaměstnance, kteří jsou lépe *motivováni*, než jsou tuzemští zaměstnanci. Podle slov jednoho z respondentů by na základě zkušeností dávali raději přednost zahraničním dělníkům, ale zákon jim neumožňuje si takto vybírat.

Zaměstnávání cizinců s primárním cílem dosáhnout různorodého týmu je jednoznačně spíše výjimkou. Zájem na "celosvětovosti" a multikulturnosti deklarují spíše nadnárodní firmy, které tuto svoji stránku podporují především svojí působností v nejrůznějších regionech (viz předchozí kapitola) a také výměnou pracovníků z jednotlivých regionů uvnitř firmy. Stejně tak spíše výjimečná (či druhořadá) je motivace daná snahou využít odlišné zkušenosti, odlišný pohled atd. zaměstnávaných cizinců (blíže viz následující kapitola). Spíše vedlejším motivem je také pozitivní vliv na české zaměstnance z hlediska jejich motivace, výkonu (zejména v jazykové oblasti) atd. (blíže opět viz následující kapitola)

Tímto se dostáváme k samostatné kapitole zaměstnávání cizinců a diversity managementu a to k *tzv. expatriacím*¹⁷. Působení cizinců ve firmě na pozicích tzv. expatriotů vychází především z povinností plynoucích ze struktury firmy, případně z potřeb místních poboček. Nadnárodní (případně multinárodní) firmy mají značně rozpracované vnitřní postupy a pravidla expatriací. V některých případech nejsou ve firmě jiní cizinci, než právě expatrioti.

Expatriace jsou podle slov respondentů ve většině případů výhodné pro všechny, a to především jako *nejefektivnější způsob transferu zkušeností*. Expatriace umožňují českým zaměstnancům získávat zkušenosti v zahraničí, umožňují všem stranám učit se od ostatních, ulehčují porozumění kultuře daných regionů bez nutnosti tyto regiony osobně navštěvovat, přinášejí přesnější obrázek o fungování v jiných pobočkách. Firma také získává profit z expatriací vlastním zvyšováním kvalifikace svých zaměstnanců a zároveň zvyšuje jejich loajalitu. Na druhé straně se však expatriace neobejdou bez problémů. Zatímco výhody jsou hodnoceny jak z pohledu lokálního, tak globálního ve smyslu celé nadnárodní organizace, negativa jsou viděna především z pohledů lokálních – expatrioti jsou často drazí a zvyšují tak firemní náklady a to jak mzdové, tak komunikační. Určitým problémem se zejména u menších místních poboček velkých firem může

¹⁷ „Expatriot“ je výraz běžně používaný personalisty firem pro zaměstnance vyslaného z jiné pobočky (případně z ústředí) firmy k určitému časově omezenému působení v místní pobočce (nebo naopak). Do ČR vyslaní expatrioti nejsou zaměstnanci místních poboček a pracují většinou za odlišných podmínek než místní zaměstnanci.

stát kapitola návratů. Zaměstnavatelé mohou mít problém nabídnout zaměstnancům, kteří uspějí ve větších zahraničních pobočkách, adekvátní pozice k návratu a mohou tak o část z nich v návaznosti na expatriace přicházet.

Výhoda expatriotů oproti ostatním cizincům je podle respondentů především v jejich znalosti firemního prostředí. Přibírají-li firmy české zaměstnance vně podniku, neznají sice firemní prostředí, ale znají české prostředí jako takové. Když přibírají expatriota, nezná sice české prostředí, ale zná prostředí firemní. Nakonec cizinec vně firmy je pro firmu alespoň v počátku z tohoto pohledu nejméně výhodný – nezná ani prostředí firemní, ani společenské.

V oblasti expatriací je možné pozorovat z hlediska dotazovaných firem určitý trend – přibývá expatriotů na tréninkových¹⁸ a odborných pozicích (např. vývojové, inovátorské týmy, training pozice na místa, u nichž je podmínkou získání pobyt ve více zemích apod.), naopak ubývá expatriotů na manažerských pozicích, s tím, jak „roste důvěra v místní management“.

Do značné míry jednotná podniková kultura, na níž se odvolává většina respondentů z řad zástupců nadnárodních firem vyvolává otázku, do jaké míry je potřeba podporovat transfer zkušeností mezi pobočkami, které dodržují jednotnou firemní kulturu, jednotné postupy v mnoha oblastech řízení, administrativy apod. Z výpovědí většiny respondentů však vyplývá, že **navzdory jednotným postupům v mnoha oblastech a poměrně značnému prolínání zaměstnanců z různých států, zůstávají v každodenním fungování jednotlivých poboček určité rozdíly**. Toto potvrzuje i respondentka působící v oblasti DM z pozice vzdělávání:

„Ve fungování podniků je potřeba vnímat dvě roviny – organizační a osobní, každodenní komunikaci s okolím, s kolegy. A to je právě to, co se jen těžko „převálčuje“. Můžete být sebevíc zapálení do práce pro určitou firmu, ale jsou přesto nějaké věci, které jste se naučila od rodičů, tam, kde jste vyrůstala, to, jak vy vnímáte svět a to je hrozně těžké změnit.“

Zjištěnou strukturu motivů k zaměstnávání cizinců z větší části potvrdili také zaměstnanci úřadů práce. Za nejčastější motivy zaměstnavatelů k zaměstnávání cizinců považují skutečnost, že cizinci představují „levnou pracovní sílu“¹⁹ (uvedlo 20 respondentů, z toho 17krát na prvním místě), dále pak to, že se jedná o „nedostatkové profese“, tedy pozice, o které není mezi

¹⁸ Pozice určené např. pro absolventy, začínající zaměstnance atd.

¹⁹ Že by firmy zaměstnávající cizince vyplácely těmto zaměstnancům nižší mzdy než českým zaměstnancům však zástupci firem striktně odmítají.

tuzemskými uchazeči o zaměstnání zájem. Dalším nejčastěji zaznamenaným důvodem byla „**vyšší flexibilita cizinců**“, tj. vyšší ochota pracovat přesčas, o víkendech, častěji se stěhovat, pracovat v horších podmínkách, a „**větší motivovanost**“, tj. snaha udržet si práci „za každou cenu“. Jiné motivy jmenovali respondenti méně často, většinou ale zdůrazňovali, že se tyto motivy týkají jen několika jednotlivců v okrese. Jednalo se o jazykovou vybavenost cizinců, znalost prostředí mateřské země (a kontakty v ní) a odlišné zkušenosti, znalosti či dovednosti. Je přitom potřeba připomenout, že právě tento pohled je podstatě DM bližší.

Je zřejmé, že v našem vzorku podniků jsou podniky uvádějící tyto motivy (specifická znalost, zkušenost) oproti průměru nadreprezentovány. Naše šetření mezi podniky není pochopitelně reprezentativní. Naší snahou, v návaznosti na potřeby zadavatele, bylo vedle celkového zevrubného zhodnocení obeznámenosti s konceptem diversity managementu, najít alespoň některé podniky, které s tímto konceptem aktivně pracují. Snažili jsme se proto zařadit mezi dotazované nejen co nejrůznorodější podniky z hlediska výše zmíněných charakteristik, ale také pokud možno vůbec najít nějaké podniky, které s DM pracují. Ukázalo se, jak i dále popíšeme, že některé z dílčích činností DM jsou v tuto chvíli s vyšší pravděpodobností realizovány v podnicích určitého typu – v podnicích, zaměstnávajících cizince na odborných a manažerských pozicích, v nadnárodních firmách. Proto jsou podniky tohoto typu ve vzorku zastoupeny významněji. Tyto skutečnost se snažíme při celkovém zhodnocení vždy reflektovat.

Také zástupci oslovených subjektů z řad *NNO, vzdělávacích institucí a dalších organizací* se shodovali na tom, že existuje jediná zákon respektující motivace k zaměstnávání cizinců, a sice *nedostatek vhodných (tj. náležitě kvalifikovaných) tuzemských uchazečů o zaměstnání*. Přesto i oni identifikovali hned několik motivů, jež vedou podniky k zaměstnávání cizinců. Tyto motivy lze podle nich, obdobně jako podle všech předchozích respondentů, rozdělit do dvou skupin, jež odpovídají „propasti“, která existuje mezi (1) cizinci zaměstnáványými na odborných pozicích a v managementu na jedné straně a (2) cizinci zaměstnáványými na dělnických pozicích na straně druhé. Prakticky zde chybí to, co jeden z respondentů nazval „*střední vrstvou*“ cizinců. K zaměstnávání první kategorie cizinců jsou podniky (vedle nedostatku českých zaměstnanců) motivovány především jejich *odbornou kvalifikací a jazykovými kompetencemi*. Ani mezi těmito podniky nelze podle zástupců těchto organizací prakticky nalézt takové, které by zaměstnávaly cizince proto, že by přinášeli odlišnou perspektivu, alternativní způsoby řešení problémů apod. Není tomu tak ani v případě poboček nadnárodních koncernů, jejichž podniková kultura zahrnuje využívání DM. I tyto podniky v praxi vždy vybírají lidi na základě kvalifikace, nikoliv na základě jejich kulturní odlišnosti, respektive jiné země původu. Výjimku v tomto představují podniky

přenášející svoji výrobu na území tzv. třetích zemí, případně podniky snažící se prosadit na cizích trzích. Tyto firmy mezi místními lidmi hledají zaměstnance, kteří ovládají jazyk, znají místní prostředí a „mentalitu“. V případě cizinců druhé kategorie je nejčastějším motivem podniků snaha získat „*levnou pracovní sílu*“ a „*flexibilní*“ pracovníky, ochotné pracovat přes čas, o víkendech, případně se často stěhovat za prací.

2.3. PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ – ZPŮSOB VYHLEDÁVÁNÍ CIZINCŮ

Opět, i v případě přijímání zaměstnanců, se pochopitelně liší zavedené způsoby a metody jednotlivých podniků především v závislosti na konkrétní pozici, na kterou je zaměstnanec vyhledáván. U *odborných pozic* (typicky softwaroví odborníci) jsou nejčastěji využívány *inzeráty* a to především prostřednictvím internetu a dále ve specializovaných periodikách a také *služby pracovních agentur*, často nadnárodních. Některé firmy vytvářejí také vlastní databáze uchazečů.²⁰ Ve většině případů *není specificky požadováno, aby daný zaměstnanec byl cizincem*. Tento požadavek by byl ostatně sporný i z hlediska politiky rovných příležitostí, na rozdíl např. od požadavku znalosti určitého jazyka na úrovni rodilého mluvčího. Dalším využívaným způsobem získávání nových zahraničních zaměstnanců jsou osobní kontakty ze zahraničních cest, případně doporučení zahraničních klientů či partnerů²¹.

Při přijímání cizinců na dělnické pozice využívají firmy především *služeb pracovních agentur*, v některých případech od těchto agentur zaměstnance tzv. *zapůjčují*, což pro ně představuje výrazně flexibilnější (a z hlediska administrativy méně náročnější) způsob získání dočasných pracovních sil. Jinou osvědčenou možností je *navázání kontaktu přímo v zemi původu cizinců*, ať již s některou z místních *agentur práce*, či prostřednictvím *sociálních sítí stávajících zaměstnanců – cizinců v jejich zemi původu*. Jedna z dotazovaných firem má velmi dobré zkušenosti s využíváním takovýchto sítí. Prakticky tento způsob získávání zaměstnanců podporuje firma skrze placené zahraniční služební cesty svých stávajících zaměstnanců do jejich domovských států, kde se prostřednictvím sítí svých známých a příbuzných daří získat nové zaměstnance. Za zaměstnanci především na dělnických pozicích také často přijíždějí jejich *příbuzní a známí i přímo do ČR*. Firmy mají se zaměstnáváním těchto pracovníků spíše dobré

²⁰ Některé, zvláště nadnárodní firmy vybízejí na svých webových stránkách zájemce o zaměstnání k průběžnému zasílání životopisů (tzn. nejen tehdy, když se uvolňuje, respektive vytváří nové, pracovní místo.

²¹ Jako užitečná součást vlastního přijímání zaměstnance, zvyšující jeho efektivitu pro obě strany, se jeví realizace prvního kola přijímacího pohovoru prostřednictvím telekomunikační techniky.

zkušenosti. Praxe je přesvědčuje o tom, že takto doporučení zaměstnanci jsou loajálnější a spolehlivější, protože jejich stávající zaměstnanci si je prý v opačném případě nedovolí doporučit. Program na doporučování známých funguje i na odborných pozicích. Část firem již přistoupila z důvodu problémů se sháněním zaměstnanců k **vyplácení odměn za získání nového zaměstnance**. Jejich výše se obvykle liší podle pozice, kterou bude dotčený člověk ve firmě zastávat.

Několik respondentů vyjádřilo obavu ze spolupráce s personálními agenturami v případě zajištění zaměstnanců ze zemí bývalého Sovětského svazu, z důvodu rizika kontaktu s klienty²² a s obchodem s lidmi.

Za určité slepé místo na trhu pracovních agentur označil jeden z našich respondentů segment vyučených dělnických pozic a českých dělníků. HR agentury se specializují na manažery a vysoce kvalifikované odborníky, pracovní agentury jsou schopny „*dodávat na klíč zahraniční dělníky a dělnice po desítkách, ne-li stovkách*“, jejich kvalifikace však často neodpovídá struktuře poptávaných pozic. Přetrvává proto problém se sháněním kvalitních vyučených řemeslníků, obsluhy a opravářů strojů apod.

S **minimální odezvou** jsme se na straně respondentů setkali v případě existujících **programů MPSV na podporu zaměstnanosti cizinců** („Výběr kvalifikovaných zahraničních pracovníků“ a integrovaný portál MPSV „www.praceprocizince.cz“). Tyto programy nejsou ve většině případů firmám vůbec známy (v několika případech jsme se setkali s díky a se zájmem se s nimi seznámit, zejména pak u projektu www.praceprocizince.cz), případně je firmy znají, ale nevyužívají a ani to neplánují, protože mají pocit, že neodpovídají jejich potřebám. Pouze v jednom případě firma již portál www.praceprocizince.cz využila, nesetkala se však s úspěchem – nikdo neměl vhodnou kvalifikaci a, podle slov personálního manažera této firmy, „*loajalitu a prácechtivost jsou schopní doporučit lépe místní zaměstnanci, ne nějaký portál*“.

Jak již bylo zmíněno, mnoho firem využívá v případě potřeby zaměstnat na určité pozici cizince (ať již z důvodu specifické znalosti či z důvodu nedostatečného výskytu té které kvalifikace na českém trhu práce) vnitropodnikové zdroje – tzv. expatrioty (blíže viz kapitola 2.2.)

²² Klientský systém zahrnuje různé praktiky zaměstnávání cizinců od legálních až po nelegální. Klient je člověk, který zajišťuje odbyt většinou nekvalifikované práce v ČR. Většinou se jedná o lidi ze zemí bývalého Sovětského svazu. Realizují v těchto zemích nábor pracovníků a zprostředkovávají jim práci (zejména stavební, úklidové, dělnické práce) v ČR.

2.4. POZITIVA A NEGATIVA ZAMĚSTNÁVÁNÍ CIZINCŮ

Hlavní pozitiva a negativa zaměstnávání cizinců identifikovaná a pojmenovaná našimi respondenty je možné sledovat v několika různých oblastech – v oblasti administrativy, v každodenním fungování firmy a soužití rozdílných kultur na pracovišti, v oblasti neformálních vztahů atd. Ve většině z těchto oblastí se přitom prolínají jak pozitiva, tak negativa. Z tohoto důvodu následující kapitolu nečleníme na pozitiva a negativa, ale právě podle tematických oblastí, v rámci nichž pak diskutujeme jak pozitivní stránky, tak stránky negativní. Na úvod této kapitoly uvedeme několik obecnějších informací, jdoucích napříč dále popisovanými kategoriemi, na závěr pak shrneme postřehy respondentů z okolí podniků.

Za hlavní výhody zaměstnávání cizinců, které vyplynuly z rozhovorů se zástupci firem, je možné jednoznačně považovat samotný fakt, že je **jejich prostřednictvím možné získat pracovní sílu**.

„Hlavní výhodou cizinců je, že jsou. Nebýt jich, zakázky, které je třeba udělat narychlo, by nebylo možné plnit. Nebyli bychom jinak schopni reagovat na nárůst zakázek a přicházeli bychom o klienty.“

Tato výhoda koresponduje s hlavní motivací, kterou firmy k zaměstnávání cizinců uvádějí. Tuto výhodu zmiňují respondenti napříč zaměstnaneckými pozicemi (zaměstnanec podle svých slov obtížně shánějí jak na pozice dělnické, tak na pozice odborné, zejména, je-li na nich požadována znalost cizího jazyka). Velmi často je také zmiňována **silnější motivace cizinců k práci**.

„Cizinci si víc váží práce. Nestěžují si pořád, tak jako Češi, jsou šikovní a vstřícní, mají vysokou pracovní morálku.“

Pouze zcela výjimečně hovořili naši respondenti o špatných zkušenostech se spolehlivostí některých zaměstnanců – cizinců.

Většina dále uváděných ne/výhod zaměstnávání cizinců se **diversifikuje v návaznosti na pozice, které cizinci ve firmě zastávají**.

Zaměstnávání cizinců je podle většiny respondentů obecně **náročnější na podporu**, a to ve všech směrech. O konkrétních, dále pojednávaných, **problémech** však hovoří zaměstnavatelé převážně **jako o margináliích, s výjimkou administrativy** („nedorozumění jsou spíše výjimkou“,

„nedorozumění jsou *spíše úsměvná*“). Vzhledem k informacím od respondentů vně firem a také z literatury zaměřené na interkulturní řízení se lze domnívat, že toto hodnocení může být z hlediska možných reálných problémů mírně podhodnocené. Shledáváme celkem čtyři hlavní důvody, jejichž kombinace tuto skutečnost může výrazně ovlivňovat – a) manažeři nechtějí ventilovat problémy svých firem navenek, b) mnohé z interkulturních překážek a nejasností si člověk bez patřičného vzdělání v dané oblasti nemusí a mnohdy ani nemůže uvědomit, c) zástupci firem nepovažují určité skutečnosti za natolik závažné, aby je považovali za „problémy, překážky či komplikace“, nedomnívají se, že by v jejich důsledku docházelo k nevyužití celkového potenciálu zahraničních zaměstnanců či snižování výkonu firmy jako takové, d) o určitých skutečnostech z praktického chodu firem nejsou naši respondenti plně informováni, tzv. se k nim nedonesou, protože jejich aktéři na tom nemají zájem. Tuto skutečnost opět potvrdili i respondenti z organizací, zabývajících se vzděláváním v této oblasti.

2.4.1. Administrativa

V oblasti administrativy spočívají podle našich respondentů všechny hlavní problémy firem spojené se zaměstnáváním cizinců. Existuje *příliš mnoho formálních náležitostí*, které je třeba při zaměstnávání cizince zejména ze třetích zemí vyřídit. Mezi dalšími jmenovanými problémy zaznělo:

- *předpisy se často mění, jsou příliš složité* a výklad úředníků je v mnoha případech zcela *benevolentní*

- *dlouhodobost lhůt* – v praxi podle našich respondentů trvá vyřízení všech pracovních náležitostí u cizinců z třetích zemí 3 – 5 měsíců. Tato doba činí z těchto lidí zcela neflexibilní pracovní sílu. Tuto dobu jsou firmy ochotny čekat jen na velmi specifické zaměstnance, o něž konkrétně stojí. Zejména výrobní firmy mají zkušenost s tím, že na aktuálně volná místa nabrali cizince, pro něž po vyřízení všech náležitostí již neměli práci. S dlouhodobostí lhůt souvisí také problém s tím, že u některých těchto lhůt je příliš velká časová benevolence (rozpětí 5 – 30 dnů). Tato situace je podle našich respondentů systémově špatná a vytváří zbytečný prostor pro korupci.

- dlouhé *fronty* na úřadech, zejména na *cizinecké policii*. Množství cizinců v zemi stoupá a cizinecká policie na mnoha svých pobočkách není schopna na tento nárůst reagovat. Zaměstnanci, kteří jsou určení jen k vyřizování těchto záležitostí, tráví na úřadech dlouhé hodiny²³.

²³ Velký problém představuje v současné chvíli zejména situace v hl. městě Praze.

- prezíravý postoj ambasad a zastupitelských úřadů, složité vyřizování víz a povolení k pobytu často se měnící požadavky, nejednotné postupy, nedostatečná součinnost MPSV, MZV a MV

- *neexistence diversifikovaného přístupu* – úřady, respektive český stát, neberou v potaz, zda jde o cizince - odborníky a zda nám jako zemi něco přinesou, za jakým účelem přijíždí. Firmy by považovaly za vhodné, umožnit zrychlené řízení nejen na základě země původu, ale také *na základě pracovní pozice, kterou bude člověk vykonávat*, na základě renomé samotné firmy, která ho zaměstná (systém tzv. zelených karet). Chybí možnost firmy *zaručit se za svého zaměstnance* a zbavit ho tím některých z povinností (případně jejich plnění odložit) kladených na „běžné cizince“

- hlášení zaměstnanců na ÚP nejpozději v den nástupu – toto opatření vede k potřebě mít osobního emisara k přihlášení každého zaměstnance na ÚP – bylo by možné přihlásit zaměstnance písemně, ale musí být hlášen nejpozději v den nástupu. V mnoha případech ale není podpis zaměstnance o nástupu v případě cizinců k dispozici dříve, než právě v den nástupu.

Mezi dalšími nejasnostmi a obtížemi již spíše okrajově zazněla kritika nového zákoníku práce, problémy cizinců vyplývající z nutnosti uzavírat smlouvy na dobu určitou (např. čerpání mateřské dovolené), problémy s přidělováním rodných čísel apod.

Naopak spíše *kladně* je hodnocen zlepšující se postoj *úřadů práce*, které si ve většině zvykají na rostoucí množství cizinců, či zrušení povinnosti znovu žádat (dá se prodlužovat) o povolení pro stávající zaměstnance cizince po uplynutí jednoho roku od udělení předchozího povolení.

2.4.2. Kulturní specifika

Během rozhovorů jsme při kapitole o pozitivích a negativích zaměstnávání cizinců vyslechli více či méně obsáhlá vyprávění o konkrétních cizincích, pracujících v navštívených firmách. Personalisté často upozorňovali na fakt, že zejména co se týče kulturních odlišností, je těžké odlišit, kdy se jedná o odlišnosti plynoucí z individuality daných jednotlivců, povahové vlastnosti a kdy je možné mluvit o určitém „národním specifiku“. Konkrétní průběh našich rozhovorů potvrdil fakt, že je jen velmi obtížné hovořit o zkušenostech s jinými národy bez „sklouznutí“ k více či méně vědomému popisu národnostních *autostereotypů a heterostereotypů*²⁴.

²⁴ Jako stereotypy jsou označovány soubory představ, které mají příslušníci společenské skupiny

Kulturní specifika jednotlivých národů jsou hodnocena ***jak jako možná negativa, tak jako možná pozitivita*** zaměstnávání cizinců.

„I přes rozdílnost v kultuře, jsou pro naši firmu přínosem.“

„Ty kulturní rozdíly nám pomáhají v tom, že když je poznáme, lépe se potom domluvíme i na pobočkách.“

„Pozitivem je, že díky tomu setkání s cizinci získáváme širší pohled na svět.“

V podstatě minimálně však narážíme na úvahu o fungování mezinárodního týmu, o celistvosti pohledu takové skupiny na řešení problémů apod.

Dotazovaní personální manažeři cizinců pracujících na odborných a vyšších pozicích ve většině deklarují, že přestože přijímání cizinců není jejich cílenou strategií a přijímají je především proto, že není dostatek vhodných českých zaměstnanců, určité další přínosy mohou tito zaměstnanci pro firmu znamenat i z hlediska svých kulturních kompetencí. Vedle níže pojednaného jazyka se často hovoří také o ***„přínosu nového pohledu, nových nápadech“***, o ***„pozitivním vlivu na motivaci“*** jimiž může přítomnost cizinců obohatit české firemní prostředí, resp. výkonnost podniku jako celku (jedná-li se o nadnárodní firmu).

„Realitou je fakt, že cizinci mají jiné zkušenosti než z místních luk, jiný pohled na věc, jiné standardy a jiná řešení. Vytvářejí kreativní prostředí, chuť více sdílet informace.“

„Cizinci mají jiné vzdělání, učí nás jinak přemýšlet, uvažovat logicky, znají jiné způsoby řešení a odhalování souvislostí a rizik. Neučí se ve školách věci tolik zpaměti.“

Respondent, jehož citujeme v předcházející ukázce, se s diversity managementem explicitně nikdy nesešel. Poměrně problematické je pro naše respondenty hledat v této oblasti praktické příklady. Problémem může být také vlastní uvědomění si těchto aspektů v každodenním praktickém chodu firmy. Mezi konkrétními příklady přínosu jiného pohledu či jiné kultury na odborných a řídicích pozicích je relativně často uváděný především jiný styl komunikace a řízení (viz dále).

o sobě (= autostereotypy) nebo o jiných (= heterostereotyp). Sociální stereotypy obsahují hodnotící, často iracionální soudy, které mohou být jak pozitivní, tak negativní.

Složitější může být již samotné přijímání cizinců do firmy – pro správné rozhodnutí je potřeba mít určité informace o kultuře, z níž daný cizinec přichází, aby bylo možné správně vyhodnotit jeho postoje a chování (viz např. zvyk podávání rukou, který není ve všech zemích obvyklý). U dvou různých uchazečů může být totožné jednání hodnoceno odlišně. Problematické může být také správné porozumění formálnímu vzdělání. Představa o českých vysokých školách, jejich kvalitě a náplni studia bývá obvykle konkrétnější než u škol zahraničních (k problematice uznávání formálního vzdělání více viz následující kapitola). Takovýto pohled na věc je však spíše vzácností (v našem případě o něm hovořila pouze jedna respondentka).

S převážně **negativní konotací** jsou našimi respondenty vnímány **kulturní rozdíly v případě příslušníků určitých asijských národů, působících na manažerských pozicích**. Asijské kultury (např. Japonci, Tchaj-wanci) jsou podle respondentů, kteří mají s cizinci z těchto zemí osobní zkušenost, zcela odlišná od kultury české, což může být příčinou vznikajících konfliktů. Podle našich respondentů je pro příslušníky těchto národů také typická nechuť (či snížená schopnost) se přizpůsobovat českému prostředí, důraz je naopak kladený na přizpůsobení se českých podřízených asijskému manažerskému stylu .

„měli jsme zde kurz interkulturálního managementu. Byl zapotřebí, protože Japonci a Češi jsou zcela odlišné kultury, z čehož vznikaly nedorozumění. Šlo o to, pochopit, proč ten druhý dělá to, co dělá... přineslo to mírné zlepšení.. lidé si alespoň uvědomují, že kultura má v komunikaci svůj vliv... více to ovlivnilo českou stranu. Japonci rozhodně nejsou ti, co by se měnili“).

V „**mixování**“ **národností** ve výrobním procesu, **na dělnických profesích**, dotazovaní manažeři personalisté **žádné zvláštní výhody nespatřují**. Za vhodné (nebo naopak nevhodné) k určitému typu práce označují někdy ale celé jednotlivé národnosti. Týká se to zejména občanů některých asijských států, kteří mají podle svých nadřízených „*práci v krvi a jsou schopni narozdíl od mnoha Čechů plnit normy*“.

Zajímavou oblastí je z hlediska kulturních rozdílností možná kolize firemní a národnostní kultury, střet konceptu přizpůsobování se jedince prostředí a umožnění prostředí jedinci ponechat si jeho odlišnost. Určité rozdílnosti, jak jsme naznačili již v úvodu, je podle respondentů možné pozorovat i ve fungování jednotlivých poboček zdánlivě značně unifikovaných firem. Např. přijatelnost cizinců na vedoucích místech je rozdílná v různých zemích. Dalším uvedeným příkladem je způsob, jakým je organizováno pracovní prostředí. Zatímco v některých zemích se osvědčují volné, otevřené prostory (tzv. open space s individuálními kójemi), jinde se jako

efektivnější ukázala práce v menších skupinách, organizované v malých místnostech po maximálně několika lidech.

2.4.3. Komunikace a neformální vztahy

Jazyk může být **hlavním problémem a zároveň hlavní předností** zaměstnanců cizinců. Na straně jedné stojí rodilý mluvčí, schopný komunikovat se svým regionem, na straně druhé neznalost českého jazyka brání komunikaci s českými kolegy, s českým prostředím.

Ve většině firem, které zaměstnávají cizince (také na **odborných či manažerských pozicích**, je firemním komunikačním jazykem angličtina. Většina schůzek a porad se realizuje právě v angličtině, stejně tak vnitrofiremní komunikace mezi jednotlivými pobočkami. Tyto firmy v drtivé většině **nepovažují neznalost českého jazyka za problém**. Existují samozřejmě pozice, u nichž je znalost českého jazyka vyžadována, ale na ty se přirozeně cizinci nenajímají. Na **nutnosti používat v pracovním prostředí anglický jazyk**, čehož dobrým důvodem může být právě přítomnost zahraničního kolegy/kolegyně, vidí zaměstnavatelé naopak jako **výhodu**. Zaměstnanci jsou totiž v každém případě nuceni komunikovat v cizím (většinou anglickém) jazyce s kolegy z jiných poboček a takto se nejen zdokonalí v cizím jazyce, ale i snáze pochopí jiné myšlení a chápání.

Nezbytnou podmínkou a zároveň možnou výhodou komunikace v cizím, anglickém jazyce je **tlak na otevřenou komunikaci**, nutnost věci lépe vysvětlovat, nespoléhat tolik na implicitní sdělení, která mohou vést k nedorozuměním.

Podle našich informátorů z řad podniků se přesto většina cizinců alespoň začíná učit česky, je to však především z jejich vlastní iniciativy, pro soukromé účely. Pro práci český jazyk bezpodmínečně nepotřebují.

Na úrovni **dělnických pozicí** je jazyk mnohem častěji vnímán jako **problémová oblast**. Zejména z počátku, kdy přijíždějící cizinci jen velmi kuse jazykově vybaveni či český jazyk neovládají vůbec, může být zařazení se do pracovního prostředí velmi obtížné. Okruhy zaměstnanců, v jejichž společnosti působí a oni sami často neznají žádný společný jazyk, jímž by se mohli dorozumět. K řešení a přístupu firem k podpoře výuky českého jazyka více viz následující kapitola.

Znalost jazyka také ovlivňuje **neformální vztahy na pracovišti**. Podle respondentů z řad **nadnárodních firem** (cizinci zaměstnaní převážně na odborných a manažerských pozicích) je **tento vliv spíše minimální**, případně věří, že se bude postupem času minimalizovat s tím, jak si budeme na přítomnost cizinců u nás více a více zvykat. Tato skutečnost může být ovlivněná již samotným výběrem českých zaměstnanců těchto firem. Jedná se o firmy, které multikulturní prostředí propagují jako svou přednost a lidé přicházející do těchto firem s kontaktem s cizinci počítají a mnohdy právě proto – možnost získat mezinárodní zkušenosti ať již z vlastního pobytu v zahraničí nebo právě z kontaktu s cizinci na zdejších pracovištích – si právě tato místa vybírají. Poněkud rozdílnou zkušenost v této oblasti mají zaměstnavatelé cizinců ze zemí asijského kontinentu. Tito zaměstnanci podle svých kolegů, personalistů, „trochu drží pospolu, to je dáno jejich mentalitou.“ Respondenti z jiné firmy zase uvádějí, že „*Japonci jsou zcela uzavřená komunita, s českými kolegy nikam nezajdou, pokud to není nutné.*“

Avšak i ostatní cizinci se podle našich respondentů „z přirozených důvodů (společné problémy)“ zejména ze začátku sdružují především s dalšími cizinci. Postupně se pak občas zapojují do společenského dění („*chodí na pivo*“) i s tuzemskými kolegy. Setkali jsme se však i se zkušeností firmy, v níž cizinci z jedné země tvoří významnou část zaměstnanců a kde se v podstatě utvářejí dvě ne zcela prostupné komunity, založené právě na národnostní příslušnosti. Zejména v Praze využívají podle našich respondentů cizinci především vlastních klubů a vlastních kontaktů na své krajany.

Podle personalistů z firem zaměstnávajících cizince na **dělnických pozicích** jsou vztahy mezi zaměstnanci korektní, **nejsou si vědomi žádných národnostních problémů**²⁵. Na druhé straně však nejsou vztahy nijak nadstandardní po neformální stránce. Zahraniční zaměstnanci- nekvalifikovaní dělníci bydlí často na ubytovnách, sdružují se do komunit a volný čas tráví pasivně. Tato situace vyplývá z jejich neznalosti místního jazyka, neznalosti místní kultury ale také snahy ušetřit maximum z vydělaných finančních prostředků.

²⁵ V regionech, v nichž jsem rozhovory se zaměstnavateli převážně cizinců na dělnických pozicích prováděli, je spíše podprůměrná nezaměstnanost. Firmy proto tolik netrápí problémy typické pro regiony s naopak vyšší nezaměstnaností, a sice nesnášenlivost ze strany majority plynoucí z pocitu „nekalé“ konkurence na trhu práce, v soutěži o ekonomické zdroje. V podstatě všechny podniky, s nimiž jsme hovořili, průběžně přibírají další zaměstnance a v případě zájmu mají proto čeští uchazeči možnost v podnicích práci získat.

2.4.4. Řízení a přístup k práci

Styl řízení a specifické dovednosti jsou často zmiňovaným rozdílem mezi českými a zahraničními manažery. Firmy toto vnímají jako na jedné straně vlastní obohacení, dané zejména rozšířením vlastních dovedností a znalostí, ale také zvýšením motivace všech zaměstnanců.

„Zaučují nás, museli nám vše ukázat.“

„Přinesli trochu jiný styl řízení, než na který jsme byli zvyklí. Mají vysoké znalosti z oblasti řízení a ty tu uplatňují.“

„Mají jiný přístup k práci, firma je na prvním místě, ne vlastní výhody, mají silnější dranc, jiné přesvědčovací prostředky, bývají na schůzky připravenější.“

Vedle tohoto jednostranného transferu upozorňují naši respondenti i na možná **vzájemné obohacení se** obou participujících stran – jak firmy, tak samotného zaměstnance – cizince.

„Přínosem je to pokud se jedná o řídicí pracovníky. Ti možná přinesou nový pohled na řízení a sami získávají zkušenosti od nás.“

„Ze spolupráce si berou výhody obě strany – všichni si z ní berou to lepší, Němci se typicky orientují na výsledek, Češi spíše na mezilidské vztahy. My se něco učíme od nich (např. nebát se vyjádřit svůj názor) něco oni od nás (např. více kreativity, ne tak černo-bílé vidění.“

Zároveň se však v rozdílných přístupech k práci a k řízení může skrývat i **problematická oblast**. Takto jsou odlišnosti hodnoceny opět především v souvislosti s cizinci z asijských zemí a souvisí úzce s již výše zmíněnými těžko slučitelnými kulturními odlišnostmi.

„Příkladem je jiný přístup k plánování. Japonci plánují dlouhodobě, jejich rozhodování je nepružné.“

„Někdy je tchai-wanskému vedení obtížné vysvětlit, že se dodržuje pracovní doba, že máme dovolenou. To oni nechápu. Jsou strašně pracovití.“

„Setkal jsem se s tím, že u některých Asiatů jakákoliv akceptace cizí kultury vůbec nepřichází v úvahu, nejsou schopní akceptovat kulturu cizí země.“

V každém případě je zřejmé, že právě v oblasti řízení se kulturní rozdíly mohou výrazně projevit, ať již v pozitivním či negativním smyslu. Firmy možné vznikající problémy řeší různými způsoby, zohledňujícími právě možné kulturní odlišnosti. Např. v případě tchai-wanského managementu dochází k posilování hierarchické složky řízení a zavádění nových (do té doby neexistujících) mezičlánků řízení. Tyto pozice zastávají čeští mistři, kteří na rozdíl od zahraničních manažerů vědí, jak s dělníky komunikovat (nejde přitom zdaleka jen o jazyk). Různým způsobem řeší firmy také otázku přímého vedení příslušníků jiného národa. V jedné z firem nemají dobrou zkušenost s tím, když cizinec (Polák) vede jako mistr své podřízené – Poláky. Podle jejich zkušeností vznikají neshody mnohem častěji mezi příslušníky národnostní menšiny (zejména osobní neshody), než mezi lidmi různých národů. Proto „Polák nikdy nevelí Polákům“, ale vždy Polák Čechům nebo Čech Polákům. Na druhé straně v jedné z firem na základně existujících neshod a konzultací s odborníky přistoupili k tomu, že skupinu ruských zaměstnanců vede mistr ze stejné země. Ukazuje se, že zaměstnanci jsou v této situaci schopnější snášet kritiku z úst svého nadřízeného a celý tým funguje mnohem efektivněji.

2.4.5. Odměňování

V neposlední řadě je třeba zmínit rozdíly v odměňování zahraničních zaměstnanců, které ovlivňují ne/zaměstnatelnost cizinců. Na jedné straně řeší podniky problém se zvýšenými požadavky zahraničních odborníků a především *manažerů* („zahraniční zaměstnanci jsou drazí“). Potenciální problém *závistí* na všech zaměstnaneckých úrovních se řeší např. shodným základním platem a vedlejším „spořením“. Na druhé straně leží obavy z *levné pracovní síly a „braní“ pracovních míst*. Naši respondenti z firem, které zaměstnávají především cizince na dělnických pozicích, jichž se tento problém především dotýká, nepocitovali v převaze v této oblasti výrazné problémy. Sami se domnívají, že je tomu především proto, že v jejich regionu je spíše podprůměrná nezaměstnanost a že jsou ochotni zaměstnat v podstatě téměř všechny Čechy, kteří o to projeví zájem. Naopak, především v regionech s vyšší nezaměstnaností (ale nejen tam) se ukazuje, že příliv cizinců může být ze strany majority vnímán jako problém, jako *ohrožení v „boji o ekonomické zdroje“*. Problémy tohoto typu mohou nastávat, přestože cizinci pracují pouze (především) tam, kde se nedostává české pracovní síly (Češi nemohou nebo nechtějí danou práci vykonávat). Z tohoto důvodu je potřeba vnímat práci s cizinci v širším kontextu celé místní komunity, nejen její cizinecké části.

2.4.6. Flexibilita a fluktuace

U některých zaměstnanců, kteří nemají jiné vazby na pracovní místo než příjem, je podle jejich

zaměstnavatelů *poměrně obtížné zabránit jejich fluktuaci*²⁶. Jedním z využívaných způsobů při snaze zabránit vysoké fluktuaci je poskytnutí určitých benefitů, zejména v začátku, které pak mohou vytvářet a podporovat vazby mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Další možností je *podpora místní komunity*, která pak „drží cizince více na jednom místě“. Jeden konkrétní případ, který jsme v rámci výzkumu identifikovali, podpora komunity, v níž žijí zaměstnanci více firem, je však směřována ze strany obce a státní správy, nikoliv ze strany firem. Ty si však, podle slov jednoho z našich respondentů, uvědomují, že z této podpory těží sníženou fluktuací. Fluktuace zaměstnanců cizinců se podle našich respondentů snižuje v případě, že jsou zde společně s *celými rodinami*. V takovém případě dochází také k jejich snadnější integraci do společnosti. Určitou, méně významnou, část fluktuantů představují „rozkoukavší“ se cizinci, kteří posléze nacházejí práci lépe odpovídající jejich kvalifikaci.

Často se v souvislosti se zaměstnáváním cizinců hovoří o jejich „*vyšší flexibilitě*“. Je tím myšlena především jejich vyšší ochota stěhovat se za prací na různá místa republiky (v rámci působení u jedné firmy), pracovat přesčas atd. Tento pohled se týká především cizinců pracujících na dělnických pozicích (především ve stavebnictví). Na druhé straně se však hovoří o *nižší flexibilitě* zahraniční (legální) pracovní síly obecně, vázané na *komplikovaný a časově náročný vstup na pracovní trh*. Tomuto tématu jsme se věnovali v kapitole věnované administrativní stránce procesu zaměstnávání cizinců. Podniky považují tento problém za velmi vážný

Jak se ukázalo na zkušenosti jedné z firem zaměstnávající cizince na pozicích odborných pracovníků, obava z fluktuace může být *paradoxně* u určité skupiny cizinců také faktorem *bránícím firmě v podpoře hlubší integrace zahraničních zaměstnanců do české společnosti*. Jak jsme uvedli již výše, firmy mají zájem především na integraci svých zaměstnanců do firemního prostředí. Hlubší integrace cizinců do místní české společnosti může přispět i k jejich integraci do pracovního prostředí. Zároveň však může i potenciálně zvyšovat riziko odchodu zaměstnance do jiné firmy (toto se podle zkušeností firem týká spíše odborných pracovníků).

Menší české pobočky velkých nadnárodních firem mohou mít určité problémy s *návraty svých zaměstnanců* z jejich zahraničního působení. Na jedné straně je zde riziko, že o tyto své zaměstnance pobočka přichází, protože zaměstnanec projeví zájem v zahraničí zůstat, případně pokračovat v působení v jiné zemi. Na druhé straně může i jejich návrat, speciálně právě u menších poboček, představovat pro firmu určitou komplikaci. V případě, kdy zaměstnanec

²⁶ Týká se především cizinců s dlouhodobým pobytem a cizinců zaměstnáváných prostřednictvím pracovních agentur.

získává v zahraničí vyšší kvalifikaci, může se stát, že firma již nemá z hlediska možného pracovního růstu co takovému zaměstnanci nabídnout. Určitou roli hrají také různé standardy v jednotlivých zemích.

Problémy spojené se zaměstnáváním cizinců z pohledu NNO a ostatních subjektů vně podniků

Co se týče bariér integrace cizinců na trh práce, jež identifikovali naši respondenti mimo samotné podniky, je některým vystavena většina či dokonce všichni cizinci, jiným pouze cizinci s dlouhodobým pobytem (nikoli cizinci s trvalým pobytem a azylanté, kteří mají na trhu práce stejná práva jako občané ČR). Do první skupiny podle respondentů patří především *jazykové bariéry, latentní rasismus českých obyvatel* (hlavně v menších městech), *problémy s dokládáním a uznáváním dosaženého vzdělání* (ale také např. řidičských průkazů) a práce na pozicích *neodpovídajících dosažené kvalifikaci*²⁷. Do druhé skupiny pak patří problémy vyplývající ze styku cizinců s českým institucionálním prostředím a z toho, jak je tento styk právně upraven. Respondenti se kriticky vyjadřovali především o přístupu (některých) *oddělení cizinecké policie a pracovišť úřadů práce*. Vedle nedostatečné kvalifikace upozorňovali především na *neschopnost* některých pracovníků těchto institucí *adekvátně komunikovat* s cizinci.²⁸ V některých případech je prý vhodnější mluvit o neochotě úředníků domluvit se s cizinci či dokonce o praktikách jako je šikanování.²⁹ Jako zbytečnou komplikaci vnímali někteří respondenti systém dvojího povolení zaměstnání cizince, kdy musí povolení získat zaměstnavatel i cizinec. Podle mínění zástupců některých NNO *system, jak je v současné době nastaven, přispívá k takovým praktikám, jako je zaměstnávání za nevyhovujících podmínek, zaměstnávání „na černo“ a klientelismus*.

Jako problematický respondenti dále uváděli konflikt zájmů, který existuje mezi státní podporou zaměstnávání cizinců a podporou zaměstnávání tuzemských absolventů škol. Zmiňovali také rozpor mezi státními investičními pobídkami, jež mají do země přivést zahraniční investory na jedné straně a nedostatkem vhodných tuzemských adeptů na pracovní místa vytvářená těmito investory.

²⁷ Důvodů je více – vedle zmíněných problémů s dokládáním získané kvalifikace se jedná o neznalost českého jazyka či delší pauza, po kterou cizinci nevykonávali svoji specializaci)

²⁸ Jeden z respondentů upozorňoval na to, že zaměstnanci úřadů mají sklony hovořit jazykem, který je často nesrozumitelný pro rodilé mluvčí češtiny, natož pro cizince.

²⁹ V této souvislosti respondenti zmiňovali také své zkušenosti s praktikami jako je propojení cizinecké policie se zaměstnaneckými agenturami apod.

2.5. REALIZACE DIVERSITY MANAGEMENTU, VZDĚLÁVÁNÍ A DALŠÍ REALIZOVANÉ AKTIVITY VE VZTAHU K CIZINCŮM

Diversity management v praxi cíleně, jako součást určité firemní filosofie, realizuje podle svých slov osm z dotazovaných firem, z toho dvě především se zaměřením na gender, jedna se zaměřením především na tělesně postižené. Všichni přitom hovoří o *širším zaměření* této strategie, než explicitně na skupinu cizinců. Ve všech případech se jedná o pobočky nadnárodních podniků, které důraz na diversity deklarují na celopodnikové úrovni. Zástupci firem uvádějí, že DM je součástí firemní strategie, firemního kréda. ***Konkrétní cizinci na konkrétní posty jsou ale podle nich opět přijímáni pouze jako nejlepší kandidáti na konkrétní místa***, sám fakt, že jsou cizinci, je v tomto procesu nijak nezvýhodňuje, ale ani neznevýhodňuje. Opět připomínáme, že fakt, že cizinci přinášejí v určitých směrech jiné standardy (ať již jde o pohled na řešení problémů, řízení, požadavky) může být jak jejich nevýhodou, tak výhodou, avšak z pohledu našich respondentů pouze druhotnou. Primární je ve všech oblastech ***nediskriminace***. Některé z firem (především ty, operující s konceptem DM) se snaží podporovat zaměstnávání znevýhodněných skupin. Splňují-li jejich příslušníci požadavky, které vyžadují obsazované pozice, jsou firmy schopné a ochotné vycházet jim vstříc. Je to pro ně jako pro firmu výhodné.

Pro respondenty je často obtížné vysvětlit, proč je důraz na diversity jako takovou důležitý, jaké praktické výhody může pro firmu znamenat. Respondenti se často odvolávají na firemní zásady, na to, že „*to management podporuje*“, že „*vychází z americké reality*“, že jde o „*požadavky plynoucí z globalizace*“ atd. Je zřejmé, že v některých nadnárodních podnicích je know-how v oblasti diversity předáváno z centrální úrovně bez dostatečného vysvětlení a pochopení, případně přizpůsobení jiným (místním) společenským podmínkám.

„Když čtu ty jejich pravidla té firemní kultury, tak tam se to hrozně podporuje. Oni věří, že čím víc je různých hlav s různými pohledy, tím více inovací to přinese.“

Objevuje se i obava z přehnaného tlaku na nediskriminaci či dokonce pozitivní diskriminaci po vzoru USA. V jedné z firem přistoupilo personální oddělení k určitým „*úpravám plošného programu vysílaného z ústředí*“:

„Pochází to z USA a tam jsou v tomhle úplně někde jinde. Bylo potřeba školení přizpůsobit lokálním podmínkám. Např. některá videa, která se v USA líbila, byla úplně mimo a vyvolávala nevhodné reakce – lidé se tomu směli.“

Při obecné diskusi o výhodách zaměstnávání cizinců zaznívají dále již výše zmíněná **možnost naučení se nových věcí, jiný pohled na věc, jiná mentalita, jiné zkušenosti a dovednosti** atd., jež byly shrnuty v předchozí kapitole.

I mnoho z firem (a podle zkušeností vzdělávacích institucí působících v této oblasti jich v poslední době spíše mírně přibývá), součástí jejichž filosofie není přímo diversity management nebo podpora diversity, je však **nuceno každodenní soužití s cizinci nějakým způsobem řešit**. Právě zvyšující se podíl cizinců na pracovišti je i jedním z hlavních motivů, který zaměstnavatele k tomuto tématu přivádí. Nejčastěji řeší vznikající problémy „za pochodu“, „ze zkušeností“, „konzultacemi s lidmi, kteří danou zemi a kulturu znají, nebo s ní mají nějaké zkušenosti.“. V několika jednotlivých případech manažeři absolvovali kurz multikulturních dovedností, odlišností, případně interkulturního managementu, zaměřený na rozdílnosti mezi Čechy a Asiaty (např. Japonci). Obdobné kurzy absolvují v některých případech také vyjíždějící zaměstnanci, kteří před svým odjezdem získávají informace o jiné kultuře, jiném národě, jiné zemi (k tomuto také viz výsledky plošného šetření, kap. II). Firmy se těmito aktivitami snaží **předcházet problémům, které vznikaly nebo by mohly vznikat ze vzájemných nedorozumění mezi příslušníky různých kultur**. S kurzy a školeními DM mají firmy rozdílné zkušenosti. Na jedné straně panuje velká zkušenost s projekty „šitými na míru konkrétním týmům“, na straně druhé jsme se setkali i s určitými rozpaky na obecně pojímanými kurzy DM ve smyslu získávání povědomí o odlišných kulturách obecně.

Vyjma administrativních a legislativních problémů nedeklarovali zástupci většiny dotazovaných firem pocit deficitu a zásadních problémů v oblasti zaměstnávání cizinců, jež by bylo potřeba řešit zaváděním nových strategií v této oblasti.

Přístup k zaměstnávaným cizincům

Většina dotazovaných nadnárodních firem má poměrně rozpracované interní předpisy, jak v případě zaměstnávání cizinců (ať již expatriotů nebo cizinců „zvenku“) postupovat. Jedním z několika typických přístupů je snaha o udržení naprosto standardních podmínek, stejných pro cizince jako pro všechny ostatní zaměstnance. Tento přístup se týká především cizinců zaměstnaných na dělnických pozicích, ale také cizinců na odborných pozicích, kteří přicházejí z vnějšku firmy. Minimálním základem ze strany firmy je pomoc při vyřizování základních povolení, které cizince opravňují k pobytu a vykonávání práce. V některých případech, týká se téměř výhradně dělnických pozic, je i toto ponecháno pouze na zaměstnancích.

Relativně nejčastějším benefitem, poskytovaným v některých případech i lidem zaměstnaným na nejnižších, dělnických pozicích, je možnost *studia českého jazyka*. Dotazované firmy však pochopitelně i v tomto případě zvažují, zda se jim tato činnost vyplatí. U českého jazyka na *dělnických pozicích* jsme se setkali se všemi modely – od *podpory výuky*³⁰, přes pouze *zadaný úkol se český jazyk učít*, bez další podpory ze strany firmy až po *povinnost znát základy českého jazyka již při nástupu* a pocit ze strany managementu, že je zbytečné organizovat další kurzy. Pokud cizinci na dělnických pozicích, kteří český jazyk k výkonu své práce potřebují naléhavěji než cizinci – odborníci či manažeři (viz výše) češtinu neznají, řeší tuto situaci firmy buď přes externí překladatele, využívají tlumočení těch cizinců, kteří již český jazyk alespoň do určité míry zvládli, nebo zařazují nově příchozího cizince na pracovišti do kolektivu se zkušenějšími krajany. Velmi dobrou zkušenost má jedna z firem s využitím překladatelů, znalých velmi dobře poměrů v zemi původu daných cizinců. Takový překladatel je podle nich schopen vytvořit určitý „kulturní most“ a zprostředkovat více, než pouhý překlad slov, což výrazně přispívá ke vzájemnému porozumění. Největší problémy v komunikaci jsou zcela pochopitelně u jazykově nejvzdálenějších národů jako jsou Vietnamci/ky či Mongolové/lky. Naopak minimální jazykové problémy pocítují respondenti v kontaktu s cizinci slovanského původu – Ukrajinci či Poláky. V případě Slováků můžeme hovořit o specifické skupině, kterou mnoho personalistů ani nezařazuje do skupiny cizinců. V několika případech firma momentálně mění v jazykové oblasti strategii – zavádí podporované kurzy, protože ze zkušenosti zjistili, že je to pro ně jako pro firmu výhodné.

Naopak na vyšších, *odborných či manažerských*, pozicích je až na výjimky vždy možnost, učít se *český jazyk* s podporou zaměstnavatele. *Není to* však *podmínkou* a podle většiny respondentů jsou motivací k této činnosti pouze soukromé, maximálně pak pracovní-neformální vztahy. Z pracovního hlediska se českého jazyka příliš nevyužívá. Častým modelem je podle respondentů situace, kdy všichni poměrně nadšeně začínají se studiem a postupně odpadávají. Každá snaha se však cenní a výrazně napomáhá integraci, zejména neformální, na pracovišti (ale jistě i ve společnosti). Jeden z respondentů považoval právě fakt zvládnutí českého jazyka za jednu z hlavních příčin úspěchu předcházejícího top-manažera. Zajímavý pohled na tuto problematiku

³⁰ Jeden z výrobních podniků, s jehož zástupcem jsme vedli rozhovor, přistoupil na návrh NNO a zaměstná 10 Mongolů – klientů této organizace. Jako podmínku si firma stanovila znalost českého jazyka. NNO se zavázala, že pro své klienty zajistí intenzivní měsíční výuku českého jazyka. Po tuto dobu jim bude na pracovišti k dispozici tlumočnick. Pro ostatní pracovníky byla uspořádána beseda o mongolských kulturních odlišnostech, zvycích a „mentalitě“.

poskytl jeden z velkých zaměstnavatelů cizinců-odborníků, který uvádí, že studium českého jazyka jim může zaměstnance spíše odvádět než zvyšovat jeho loajalitu.

„*Nejde nám o to, integrovat lidi do české společnosti, jde nám o jejich integraci do firmy.*“

Tento výrok nám opět připomíná, co je potřeba mít neustále na paměti – firmy usilují především o svůj profit, z něhož by pochopitelně měli profitovat i její zaměstnanci, ať již zaměstnanci – cizinci, či tuzemští zaměstnanci. Primárně jde však především o zájem firmy jako takové, nikoli o příspěvek k integraci cizinců do české společnosti.

Za poměrně standardní lze považovat firemní **podporu výuky angličtiny**. Značně odlišný je rozsah, v jakém je tato podpora poskytována. Od minimální (znalost angličtiny je na jedné straně nezbytnou podmínkou přijetí, dále její výuku přímo nepodporujeme, nebo, na straně druhé, není vůbec potřeba – případ zejména nižších, manuálních pozic), přes diferencovaný systém v závislosti na pozici ve firmě (management povinné zdokonalování, pro zaměstnance, kteří jazyk nezbytně nepotřebují k výkonu zaměstnání slouží jazykové kurzy naopak jako benefit), zpětné proplácení (zvyšuje efektivitu výuky, kurz je zpětně proplacen až po doložení dosažení určité úrovně), až po plošné kurzy pro všechny zaměstnance, zaručující určitou nejnižší hladinu znalosti u všech, potřebnou např. k používání vnitřního počítačového systému, který komunikuje v angličtině. Naprostou výjimkou je firma, v níž většina manažerů absolvuje základní kurzy východoevropského jazyka, jímž hovoří podstatná část zaměstnanců cizinců na dělnických pozicích.

S trochou zjednodušení se dá říci, že **mezi umístěním zaměstnáváných cizinců na firemní hierarchii a množstvím specifických aktivit a bonusů je možné pozorovat přímou úměru** – na horních příčkách firemních hierarchií (týká se především manažerů – expatriotů) je poměrně běžný **plný servis ze strany firmy**, který je k dispozici nejen samotnému zaměstnanci, ale případně i celé jeho rodině. Týká se jak vyřizování pracovních a pobytových povolení (v případě, že jsou nutná), tak ubytování, vzdělávání, asistence na úřadech, lékařské péče, cestování, školního vzdělání dětí atd. Výjimkou není využívání služeb specializovaných firem, ať již velkých nadnárodních (Ernst and Young, Price Waterhouse Coopers atd.) nebo menších, tzv. relokačních firem. V případě kdy firmy o daného zaměstnance „opravdu stojí“, případně se jedná o expatrioty na vyšších pozicích, poskytují firmy také tzv. relokační příspěvky. Ve firmách, které zaměstnávají větší množství zahraničních pracovníků, existuje často zaměstnanec, specializující se pouze na tento segment zaměstnanců. Ten pak má na starosti uvedení nových zaměstnanců do firmy,

případně i do společnosti a je dále k dispozici v případě nastalých problémů. Část firem nechává „zorientování se a zabydlení se“ zcela na svých zaměstnancích, i pokud se jedná o odborníky, specialisty. Mají možnost obrátit se na HR oddělení v případě problémů, častěji se však v praxi radí se svými kolegy-cizinci. Minimálně je však vždy potřeba člověka, který vyřizuje administrativní náležitosti. Výjimečně poskytují firmy i tzv. integrační programy české kultury. Častěji mají v rámci sdíleného celosvětového systému webové stránky, určené pro zaměstnance vyjíždějící do zahraničí, které doporučují dopředu prostudovat. V některých firmách dostávají zaměstnanci při nástupu do firmy brožury či jiné formy informačních materiálů nejen o firmě, ale i o české společnosti, o městě v němž daný podnik sídlí, možnostech ubytování, dopravě atd. Na jedné straně, stojí-li firma o svého zaměstnance, snaží se mu příjezd a pobyt zde pokud možno zjednodušit. Na druhé straně očekává, že má-li daný člověk zájem zde pracovat, je také na něm, aby se snažil se na svůj pobyt zde připravit. V jednom případě firmy, v níž představují cizinci významné procento všech zaměstnanců, jsou také nastupující čeští zaměstnanci v rámci vstupního školení připravováni na střet s multikulturním prostředím. Jedná se však pouze o jednorázové cca půldenní školení.

Tato opatření se v žádném z námi sledovaných podniků nevztahují na zaměstnance na dělnických pozicích. Výjimku tvoří *ubytování*. Zde v některých případech asistuje firma i u dělnických pozic, a to buď ve formě poskytnutí podnikové ubytovny, nebo zprostředkováním (příp. podporou) ubytoven komerčních. V některých případech asistuje firma také při styku zaměstnance – cizince s úřady (např. prostřednictvím plných mocí) a za určitou výjimku lze považovat také sporadické pořádání tzv. kulturních dnů (viz níže).

Je potřeba zdůraznit, že *většina zaměstnanců cizinců na pozicích odborníků či manažerů jsou muži*. Je tedy možné se domnívat, že *převážná část činností, které dnes firmy vůči cizincům realizují a které by mohly být zařazeny pod hlavičku DM, se vztahuje především na muže*.

Podnikové časopisy vycházejí v navštívených firmách (pokud existují) většinou v českém jazyce, ale v některých firmách vychází i v angličtině, případně jsou do angličtiny překládána jejich stránková summary.

V naprosté většině dotazovaných firem se udržují *místní* (v případě v ČR působících firem tedy české) *národní svátky*. Platí to stejně i pro zahraniční podniky, do nichž vyjíždějící čeští zaměstnanci. Pouze výjimečně jsme se setkali s tím, že firma vychází vstříc svým zaměstnancům v tom, že v případě, že jich zde pracuje větší skupina z jedné země, získávají volný den i v hlavní

národní svátky jejich země původu (např. Nový rok, pravoslavné Vánoce).

V podstatě jsme se nesetkali s tím, že by respondenti pocítovali problémy plynoucí z příslušnosti k odlišným *náboženským vyznáním a tradicím*. Pravděpodobně k tomu může přispívat i značně pokročilá sekularizace české společnosti, určitá míra potlačení projevů náboženských tradic ze strany přicházejících cizinců či vlastní specifika skupiny cizinců, kteří odcházejí pracovat do zahraničí (respondenti se nesetkali se specifickými požadavky v této oblasti).

V zájmu podpory dobrých vztahů na pracovištích organizují zejména firmy zaměstnávající cizince na dělnických pozicích (příklad 2 dotazovaných firem) tzv. *kulturní dny*, nazvané v návaznosti na kulturu, jíž jsou věnovány (např. „Mongolský den“). V rámci tohoto dne (odpolední program) mají zaměstnanci možnost seznámit se blíže s kulturou dané země, probíhá zde kulturní program (hudba, divadlo), je možnost ochutnat krajové pokrmy atd.

Ve většině dotazovaných firem je problém *oblékání* řešen pracovním oděvem, který se pochopitelně lidí v závislosti na vykonávané pozici. Nikdo z našich respondentů se zatím nesetkal s problémy ohledně oblékání vyplývajícími z kulturní odlišnosti (např. se zahalováním v případě muslimských žen).

Ani v oblasti *stravování* nepocítují naši respondenti žádný problém. Ve většině firem existují podnikové jídelny, v nichž je možný výběr z několika jídel (často včetně vegetariánských), případně je k dispozici vlastní kuchyňka. Jedna z firem usiluje o to zaměstnávat kuchaře na kuchyni země, z níž pochází většina zahraničních zaměstnanců.

Realizace DM z pohledu krajských úřadů, úřadů práce, nestátních neziskových organizací a ostatních organizací vně firem

Krajské úřady

S *využíváním strategie DM* či s využitím dílčích i nesystémových postupů některým z podniků/zaměstnavatelů v kraji se *nesetkal žádný z našich respondentů* – pracovníků krajských úřadů. Výjimku tvoří jedna zástupkyně krajského úřadu, která po osvětlení obsahu pojmu DM uvedla příklad spolupráce firmy a NNO popsany v poznámce č. 30. Stejně tak se tito respondenti nesetkali ani s potřebou zaměstnavatelů/podniků se o možnostech a přínosech této strategie či postupů informovat. Dle našich respondentů se žádný z relevantních subjektů, ať už by se jednalo

o zaměstnavatele/podniky či neziskové organizace, na kraj v podobné věci neobrátil.

Úřady práce

Co se týče povědomí respondentů o využívání strategie diversity managementu, *byla většina odpovědí negativních*. Pouze osm dotazovaných úředníků odpovědělo, že ví o nějakých podnicích, které realizují některé dílčí aktivity, jež by bylo možné zařadit do oblasti diversity managementu (např. zajištění kurzů češtiny pro zaměstnance cizince, zajištění ubytování a lékařské péče aj.). Všichni nicméně zdůrazňovali, že *tyto podniky představují spíše výjimky*.

NNO a ostatní subjekty působící vně firem

V zásadě se všichni tito respondenti shodují na tom, že v České republice *podniky DM ve vztahu k cizincům prakticky nevyužívají*. Je to podle nich dáno především malou informovaností podniků o této strategii. Pokud ji přeci jen využívají, tak se většinou jedná o místní pobočky nadnárodních firem, které DM přejaly od mateřské firmy v rámci jednotné (tj. pro všechny pobočky závazné) podnikové kultury. I v jejich případě zde převládá na straně personalistů (tj. těch, kteří mají cizince v podnicích „na starosti“) *neporozumění konceptu DM a nedocení jeho významu*. Vnímají DM jako cizí (angloamerický) způsob vidění světa, který je velmi vzdálený české realitě. Aktivity, které v této oblasti činí, dělají často pouze proto, že si to vedení firmy přeje, nikoli proto, že by byli sami přesvědčeni o jejich pozitivních dopadech na fungování firmy. I v případě místních poboček nadnárodních firem platí, že *DM využívají jen ty, které zaměstnávají cizince na odborných pozicích*. Tyto podniky v některých případech realizují ve vztahu ke svým zaměstnancům – cizincům celou řadu specifických aktivit. Ti ovšem představují jen malý zlomek z celkového počtu cizinců, kteří v ČR pracují. Naprostá většina cizinců zde pracuje na nekvalifikovaných či málo kvalifikovaných pozicích. Jejich zaměstnavatelé DM nerealizují, protože by to vyžadovalo investice. Tyto podniky přitom cizince zaměstnávají právě proto, že se jedná o „levnou pracovní sílu“. Pokud přeci jen využívají DM místní podniky (nebo o jeho využití alespoň uvažují), není tomu tak proto, že by si uvědomovaly možný přínos kulturních (případně jiných) odlišností pro fungování podniku, ale proto, že se v minulosti na pracovištích setkávaly s *nedorozuměními či konflikty a chtěly by jim do budoucna předcházet*. I co se týče specifických aktivit, které zaměstnavatelé realizují ve vztahu ke svým zaměstnancům – cizincům, jsou tyto výrazně častější u cizinců zaměstnaných na manažerských či odborných pozicích, v případě dělníků se jedná spíše o výjimky.³¹

³¹ I v případě dělníků je časté to, že podnik na základě plné moci, za cizince vyřizuje úřední záležitosti, a dále, že jim zajišťuje ubytování (většinou na ubytovnách).

Většina respondentů se shodla, že by stát měl nějakým způsobem podporovat rozšíření strategie DM. Co se týče problémů spojených se zaměstnáváním cizinců, byli zajedno v tom, že by měla být zjednodušena administrativa spojená s povolováním zaměstnat cizince. Jako zcela zbytečnou komplikací vnímají např. již výše zmíněný systém dvojího povolování.

Někteří respondenti s rozpaky vnímají přístup MPSV, resp. jeho některých odborů,³² k problémům, které na poli zaměstnávání cizinců existují, který se podle jejich názoru vyznačuje neochotou (a v některých případech neschopností) vést o tématu věcnou diskusi či dokonce projevováním pocitu uspokojení nad stávající situací.

2.6. EFEKTIVITA

Měření efektivity realizace DM bylo jednou z otázek, na níž jsme se v průběhu dotazování také zaměřili. Ukázalo se však, že přestože někteří ze zástupců firem hovořili o míře výhodnosti zaměstnávání cizinců a důrazu na diversitu, *vlastní měření efektivity této činnosti ve firmách v podstatě neprobíhá*. Problematické pro většinu respondentů bylo již samo definování strategie DM, měření efektivity této činnosti pak návazně přinášelo ještě větší komplikace. Otázka na měření efektivity vedla naše respondenty pouze k úvaze o finančních výhodnosti či nevýhodnosti zaměstnávání cizinců z hlediska přímých nákladů (náklady na mzdy, případně relokaci apod.). Oblast měření efektivnosti strategie DM označili za velmi problematickou i respondenti z řad NNO a ostatních organizací.

V souvislosti s tématem efektivity je potřeba zmínit také skutečnost, že v mnoha podnicích pracují cizinci na *pozicích neodpovídajících jejich kvalifikaci*. V mnoha případech mají cizinci jinou kvalifikaci, než vyžaduje pozice, kterou vykonávají, často kvalifikaci vyšší. Podniky ne vždy kvalifikaci svých zaměstnanců na dělnických pozicích zjišťují. Pokud ano, vyvstávají problémy se zjišťováním a uznáváním kvalifikace. Jak nám potvrdil jeden ze zástupců podniků, zaměstnávajících cizince na dělnických pozicích, firmy se v této oblasti nechovají zcela efektivně. Konkrétně oni začali postupem času zjišťovat, že se jim vyplatí soustředit pozornost na to, co cizinci opravdu umí, *sledovat průběžně jejich postup*, zvyšující se jazykové kompetence a přehodnocovat v návaznosti na to opakovaně jejich pozici na pracovišti.

³² Toto se netýká Odboru pro migraci a integraci cizinců.

2.7. PARTNEŘI, SPOLUPRÁCE, STÁTNÍ ÚŘADY

Podle slov svých zástupců v oblasti DM zaměřené na cizince spolupracuje s neziskovými organizacemi pouze naprosté minimum podniků (pouze dva z oslovených). Podniky nejčastěji spolupracují s VŠ či studentskými organizacemi, případně s neziskovými organizacemi zaměřenými na charitativní činnost, nikoliv však v oblasti DM zaměřeného na cizince. Problematiku zaměstnávání cizinců řeší především s a) *úřady práce, cizineckou policií, popř. zastupitelskými úřady jednotlivých států* apod. z hlediska povinných právních úkonů, b) *s komerčními organizacemi poskytujícími konzultační a poradenské služby*, případně s *relokačními agenturami* v oblasti péče o zaměstnance-cizince působícími na vyšších pracovních pozicích a s vysíláním vlastních zaměstnanců do zahraničí, c) *s agenturami práce* v oblasti získávání zaměstnanců (též se zmiňovanými VŠ a studentskými organizacemi), případně d) *se vzdělávacími a konzultačními firmami* zaměřujícími se na různé styly řízení a personální management jako takový. Mezi dalšími uváděnými parterry se vyskytl ještě Czech Invest, případně městská samospráva. Firmy mají pouze velmi kusé informace o tom, že se v této oblasti pohybují i neziskové organizace.

2.7.1. Krajské úřady

Nepředpokládali jsme, že by informace z krajských zdrojů týkající se využívání DM či integrace cizinců na trh práce byly bohaté. Již z průzkumu krajských webů a vyhledávání kontaktů na kompetentní osoby se totiž dalo usuzovat, že tato problematika bude pro kraje *spíše okrajovou, pokud s ní vůbec přicházejí do styku*. Rozhovory tyto předpoklady víceméně potvrdily.

Souvisí to s celkovou realizací koncepce integrace cizinců na krajské úrovni: zákon v současnosti neukládá krajům či obcím zabývat se adresně problematikou integrace cizinců. Nízká legislativní závaznost (založeno na usnesení vlády) určuje rámec spolupráce mezi ministerstvy, kraji a obcemi. Naši respondenti ji často charakterizovali jako „dobrovolnictví“. Přestože Zpráva o realizaci koncepce integrace cizinců za rok 2005 uvádí, že řada krajů a měst je v tomto směru iniciativní a uvědomuje si naléhavost problému, téměř všichni respondenti uváděli, že integrace cizinců není pro kraj prioritou³³, a to i v takových krajích, kde jsou cizinci v porovnání s ostatními kraji více zastoupeni.

³³ Jako důvody uváděli respondenti nejčastěji: malý počet cizinců, nezájem o integraci ze strany cizinců, nedostatek politické vůle, nedostatečná legislativa.

Tuto situaci charakterizuje *neexistence ukotvení koncepce integrace cizinců mimo vládní úroveň*. Většina krajů vlastní krajskou koncepci integrace cizinců zatím nepřipravuje, jako součást připravovaného střednědobého plánu kraje bude vytvořena v Ústeckém a Jihočeském kraji, k vytvoření v rámci střednědobého plánu byla navržena v kraji Pardubickém. Příprava koncepce integrace cizinců hlavního města Prahy začala před rokem, dosud nebyly stanoveny priority. Od reformy územní veřejné správy v roce 2002, kdy byla zároveň se zrušením okresů ukončena činnost okresních poradních orgánů v otázkách integrace cizinců, není lokální úroveň systematicky zapojena. Krajské poradní orgány zabývající se otázkami integrace cizinců jsou různorodé. Samostatná komise pro otázky integrace cizinců působí pouze v rámci hlavního města Prahy. Pokud je problematika řešena v ostatních krajích, pak nejčastěji v rámci komisí, pracovních výborů či pracovních skupin pro národnostní menšiny.³⁴ To ztěžuje prosazení či zajištění podmínek, které by podpořily rozvoj činností kraje v této oblasti. Jako nejzávažnější z bariér uváděli respondenti *nedostačující personální zajištění*.

Na většině krajských úřadů byla oficiálně jmenována osoba, která má agendu na starosti, avšak personální zajištění agendy je řešeno *formou kumulovaných funkcí*. Nejčastěji se jedná o kombinaci s agendou integrace menšin, často romské menšiny, dále s funkcemi zaměřenými na sociální prevenci, prevenci kriminality, právní ochranu dětí a mládeže. Nejčastěji tedy agenda spadala pod odbor sociálních věcí, v několika případech pod odbor kanceláře hejtmána, (výjimku představuje momentálně Jihomoravský kraj: agendu spojenou s státním integračním programem zajišťuje neoficiálně rozpočtový pracovník odboru zdravotnictví). Respondenti vnímají povahu své činnosti týkající se agendy integrace cizinců jako v převaze zbytkovou, spočívající spíše na bázi dobrovolné nadstavbové činnosti³⁵.

Respondenti se v důrazu na způsob, jak zajistit více prostoru pro úkoly integrace cizinců rozcházel: jedni zdůrazňovali nutnost závazného legislativního rámce, protože dle jejich názoru,

³⁴ Poradní orgány zabývající se otázkami integrace cizinců v jednotlivých krajích: Ústecký: výbor pro národnostní menšiny, též pracovní skupina pro národnostní menšiny a cizince (vznikla v rámci projektu, který podal kraj do OP RLZ – jde o vzdělávání v souvislosti se zaváděním nového zákona o sociálních službách – jedním z cílů je vytvoření SWOT analýzy, která bude použita pro střednědobý plán rozvoje kraje), Jihomoravský: komise pro národnostní menšiny, Karlovarský: výbor pro národnostní menšiny, Zlínský: komise pro národnostní menšiny, etnické skupiny a integraci romských komunit, Liberecký: výbor sociálních věcí, bezpečnosti a problematiky menšin, Jihočeský, Olomoucký, Královéhradecký, Pardubický – nemají.

³⁵ Pro ilustraci uvádíme výrazy (metafory), které respondenti volili pro vystižení statusu a povahy své činnosti týkající se agendy integrace cizinců: Byly to například „dobrovolnictví“, „přidružená výroba“, „zbytkové agendy“, „příležitost“ či „práce navíc, která není vidět“ nebo „klouzání po povrchu“.

kraje nebudou ochotny dělat nic navíc, ostatní – byli v menšině – byli toho názoru, že kraj by mohl a měl dělat více z pozice samosprávného subjektu.

Koncepci integrace cizinců realizují jednotlivé odbory (sociálních věcí, zdravotnictví, školství, popř. bytový odbor) velmi často bez toho, aby se o své činnosti průběžně informovaly, případně spolupráci koordinovaly. Výjimkou v tomto ohledu představuje Olomoucký kraj, jehož odbor sociálních věcí spolupracuje s odborem školství. (Realizovali např. společně sondu, jejímž účelem bylo zjistit, které z rodin cizinců mají problémy s proplácením příspěvků na stravu ve školách, aby mohlo záležitost mohli včas řešit.)

Co se týče oblasti *zaměstnávání cizinců*, respondenti, kteří byli ve většině případů zaměstnanci krajského sociálního odboru, ve všech případech sdělili, že *tuto oblast nesledují*, chápali ji jako pole působnosti úřadů práce, či neziskových organizací, případně Cizinecké policie ČR, pouze ve dvou případech sdělili, že se jí možná zabývají na krajském odboru regionálního rozvoje, ale neměli bližší informace.

Respondenti ve svých odpovědích akcentovali rozdílné činnosti, stěžejními dle nich jsou metodická podpora obcí, zajišťování činností v rámci Státního integračního programu, úprava grantového schématu (podpora NNO), informování subjektů a veřejnosti, spolupráce se subjekty působícími v této oblasti (NNO, školy). Žádná z těchto činností není výrazně směřována do oblasti zaměstnávání cizinců či azyrantů. Z odpovědí našich respondentů vyplývá, že krajští pracovníci přicházejí při své činnosti (související s agendou integrace cizinců a azyrantů) do styku s problematikou zaměstnávání cizinců, jejich integrace na pracovním trhu, pouze okrajově, nesystémově a často náhodně (např. na základě toho, že je cizinci sami osloví.)

Pokud se již výjimečně dostanou do kontaktu s oblastí zaměstnávání cizinců, je to zejména při těchto příležitostech:

- a) v souvislosti s programem „*Legální migrace*“: tyto aktivity byly většinou spojené se spoluprací s úřadem práce: krajští pracovníci pořádali informační setkání pro podnikatele v kraji (Karlovarský kraj, Královéhradecký kraj), nebo se na ně obrátili zájemci o účast, či účastníci programu v případě těžkostí v průběhu programu (Olomoucký kraj, Liberecký kraj).
- b) v rámci *spolupráce a podpory NNO*, které realizují projekty zaměřené na integraci na pracovní trh: z projektů zaměřených na cizince či azylanty, které respondenti zmiňovali, byla však

velká část častěji zaměřena na podporu multikulturality, ať již formou vzdělávání, kulturních akcí, či jinak. Pokud se jednalo o projekty v oblasti sociálních služeb pro cizince a azylanty, nejčastěji v odpovědích respondenti zmiňovali snahu kraje o zajištění poradenských služeb pro cizince, které měly v některých případech i podporu vedení kraje (Jihočeský kraj). Pokud měli respondenti zkušenost s podporou projektů zajišťujících služby pro cizince směřované explicitně k jejich integraci na trh práce, v žádném z těchto projektů nebyl podle nich využit koncept či strategie „diversity managementu“, ani nebyl zaměřen na vzdělávání či informování zaměstnavatelů o využití této strategie, či alespoň dílčích přístupů.

c) v rámci aktivit souvisejících se *Státním integračním programem* (dále SIP): jako jednu ze stěžejních aktivit krajů v rámci agendy ji v rozhovorech uváděla většina respondentů. V několika případech respondenti zdůrazňovali na základě zkušeností z realizace SIP nutnost zvýšit komplexitu realizace – zejména více zohlednit možnosti pracovního uplatnění v místě, kde je zajištěn integrační byt (např. formou oslovení místních podnikatelů, zohlednění kvalifikace profesních zkušeností žadatele, užší spolupráce mezi obcemi, úřady práce a zaměstnavateli).

d) *pokud se na ně obrátili cizinci či azylanti osobně s žádostí o pomoc*: přestože většina respondentů nepřichází s cizinci či azylanty v rámci svého působení téměř vůbec do styku (neboť pracují „daleko od terénu“), někteří již za dobu svého působení a svým přístupem vytvořili síť kontaktů, a také díky tomu se na ně cizinci častěji obracejí se žádostí o podporu a radu při řešení svých problémů, a to i v otázkách zajištění zaměstnání.³⁶

Jak jsme již uvedli výše, *obeznámenost pracovníků krajských úřadů s konceptem diversity managementu je minimální*, zároveň jsou přesvědčeni o tom, že i jeho využívání v praxi ze strany zaměstnavatelů/podniků je téměř nulové. Představa krajů o potenciální podpoře zaměstnavatelů ve využívání strategie diversity managementu souvisí s tím, jak respondenti chápali roli kraje v problematice integrace cizinců na trh práce. Mezi respondenty převažoval názor vycházející ze „zaběhnutého rozdělení rolí“: těžiště aktivit kraje podle nich spočívá v řešení problematiky integračního bydlení skrze aktivity v programu SIP a podporou multikulturality v kultuře a vzdělávání, naopak *činnostmi souvisejícími se zaměstnaností se má zabývat úřad práce – kraj by neměl jeho činnost dublovat*. Dle většiny respondentů by to měly být také spíše

³⁶ Např.: na základě toho, že se cizinci často obraceli na krajskou pracovníci s problémy se zaměstnáním, byla uzavřena dohoda s Charitou Olomouc, která realizuje projekt podporovaného zaměstnávání pro sociálně vyloučené, že poskytnou své služby v tomto směru i cizincům.

úřady práce, odkud by v tomto směru měly vycházet podněty – měly by se na kraj obracet s návrhy možných postupů a spolupráce či koordinace aktivit. Kraje už v současnosti nemají další kapacity pro rozšíření své činnosti (viz výše: kumulované funkce, legislativa, priority).

Spíše ojediněle respondenti připouštěli (ve 2 případech), že v rámci stávajících aktivit by mohly kraje podpořit využívání strategie diversity managementu, a to v rámci

- **informování veřejnosti** o této strategii a to prostřednictvím krajského tisku a na krajských webových stránkách (např. v sekci věnované cizincům) *ale jeho role rozhodně nebude moci být direktivní.*

„Kraj může vytipovaným firmám, které zaměstnávají cizince, rozeslat "informační" dopis", jakési doporučení, nic víc. Domnívám se, že jim nemůže nic nařizovat, pouze doporučit, nebo jednat s personalisty osobně.

- formou **podpory vzdělávání** v této oblasti: např. ve spolupráci s ÚP vytipovat organizace, které zaměstnávají cizince a ve spolupráci s některou neziskovou organizací realizovat semináře. Dalším souvisejícím krokem by mohla být podpora těchto akcí **finančními prostředky z rozpočtu kraje.**

- motivačními aktivitami, podpořenými finančně: ty by se měly dotýkat i českých zaměstnanců, odbourávání předsudků atd.

Vyskytl se též návrh, co **by v této věci mohlo podniknout MPSV**: vyhlásit nějaký **dotační program z evropských zdrojů, nejlépe s celostátní působností**. Respondent však vyjádřil skepsi ohledně úspěšnosti/atraktivitu takového dotačního programu, vycházející z úvahy, že pokud diversity management dosud nepovažovali zaměstnavatelé za dobrou a účinnou metodu, tak ji nebudou chtít zavádět ani v budoucnosti. Kromě toho, že v ČR je málo „pokrokových“ managerů, další bariérou je dle tohoto respondenta malý počet cizinců a azylantů, kteří by mohli pracovat ve svém oboru v ČR.

2.7.2. Úřady práce

Většina respondentů z úřadů práce uvedla, že **úřady práce nedělají v oblasti integrace cizinců na trh práce nic nad rámec běžné (povinné) agendy** (tj. monitorování situace na trhu práce, rozhodování o vydání povolení zaměstnat cizince, kontrolní činnost). **Pouze tři uvedli, že jsou**

podnikům schopny poskytnout kontakty na jiné subjekty (NNO či vzdělávací instituce), které se věnují problematice integrace na trh práce, dva respondenti uvedli, že jejich úřad poskytuje podnikům poradenství. Jeden z oslovených úřadů je partnerem v projektu realizovaném nevládní neziskovou organizací.³⁷ Na otázku, zda si dovedou představit, že by Úřady práce do budoucna rozšířily služby zaměřené na integraci cizinců na trh práce, odpovědělo 15 respondentů kladně,³⁸ 7 negativně a 3, že neví. Respondenti uváděli celou řadu problémů spojených se zaměstnáváním cizinců. Mezi nejčastěji uváděnými byly: zneužívání cizinců zaměstnavateli, „zaměstnávání“ formou členství v družstvech a s. r. o., případně zaměstnávání prostřednictvím pracovních agentur (umožňují obcházet zákony), účelové odmítání tuzemských uchazečů o práci zaměstnavateli,³⁹ zaměstnávání „na černo“, jazykové bariéry a segregační tendence (projevující se u některých etnik). Oproti původním předpokladům se úřady práce neukázaly být příliš plodným zdrojem kontaktů na další možné respondenty. Více než polovina (13) respondentů si nevybavila ani jednoho významného zaměstnavatele cizinců. Většina (17) zástupců úřadů práce nebyla schopna uvést ani jeden subjekt zabývající se problematikou integrace cizinců na daném území.

2.7.3. NNO a další subjekty

Zkušenost s praktickou realizací DM mezi dalšími respondenty vně podniků je velmi různorodá. Ani jeden respondent ze skupiny *NNO poskytujících služby jednotlivým klientům – cizincům se nesetkal s tím, že by nějaký zaměstnavatel využíval DM*, nebo že by přijímal cizince, protože by oceňoval jejich kulturní odlišnost. I když všechny z těchto organizací realizují projekty zaměřené na integraci cizinců (a azylantů) na trh práce a v rámci těchto aktivit komunikují se zaměstnavateli,⁴⁰ nemají jejich zástupci širší přehled o podnicích zaměstnávajících cizince (o jejich motivacích, zkušenostech, specifických aktivitách zaměřených na zaměstnance – cizince, problémech atd.). To je dáno tím, že přicházejí do styku pouze s těmi podniky, které poptávají pracovníky mající kvalifikaci odpovídající kvalifikaci klientů těchto organizací, což jsou často

³⁷ Na základě studia informací dostupných na internetu víme, že alespoň dva další z oslovených úřadů práce jsou partnery v projektu. Jejich zástupci to během rozhovoru ale neuvedli.

³⁸ Respondenti většinou hovořili o rozšíření poradenství pro cizince, kurzech češtiny pro cizince, případně o poradenství pro podniky zaměstnávající cizince. Zdůrazňovali ale, že po takových službách zatím není poptávka. 24 zástupců úřadů práce odpovědělo, že se na ně neobracejí podniky s žádostí o radu či pomoc (související se zaměstnáváním cizinců).

³⁹ Např. požadavkem znalosti arménštiny či jiného jazyka země, odkud pochází zaměstnavatel.

⁴⁰ Zástupce jedné z oslovených NNO hovořil o tom, že poučen přednáškou o DM, využívá kulturní odlišnosti při hledání pracovního uplatnění pro své klienty: „Když píšeme nějakému klientovi doporučení pro zaměstnavatele, tak se vždy snažíme poukázat na jeho jiné kvality, které ten klient může do té firmy přinést – jiné zkušenosti, jiný pohled...“

firmy, které dosud žádné zkušenosti se zaměstnáváním cizinců neměly.⁴¹ Samotní zaměstnavatelé se na tyto NNO obracejí spíše ojediněle.⁴² *NNO poskytující služby zaměstnavatelům* zaměstnávajícím cizince mají s DM pochopitelně větší zkušenosti. Svě služby podnikům ve většině případů nabízejí samy. *To, že by tyto firmy samy u NNO poptávaly takové služby, se stává spíše výjimečně.*⁴³ Všichni zástupci této kategorie se však shodují, že *zájem o jejich služby spíše narůstá* a to především v souvislosti s *tzv. krizovým řízením*, tedy se snahou předcházet případným konfliktům, pravděpodobnost jejichž vzniku se zvyšuje s tím, jak cizinců na českých pracovištích přibývá. *Headhunteři* znají DM z praxe v podnicích, pro které pracují a jichž je omezený počet. Podniky využívající tuto strategii na území ČR jsou podle nich spíše výjimkou. Z rozhovorů vyplynulo, že *jedním z partnerů* případných aktivit MPSV v této oblasti *by se mohly stát odbory*, přestože cizinci nejsou jejich primárním zájmem. Zkušenosti z této oblasti již tyto organizace mají z minulosti.

⁴¹ Na firmy, jež jsou známé tím, že zaměstnávají větší počty cizinců, se NNO neobracejí, protože vědí, že tyto podniky většinou využívají služeb zprostředkujících zaměstnaneckých agentur, které jim „dodávají“ cizince ve větších skupinách. Organizace se zároveň shodovaly, že jejich klienti – cizinci tvoří jinou kategorii, než většina cizinců zaměstnaných podniky, se kterými jsme vedli rozhovory. Představitelé první kategorie do České republiky přicestovali samostatně a samostatně si zde také hledají zaměstnání, zatímco cizinci druhé kategorie přicestovali po domluvě s konkrétním tuzemským zaměstnavatelem.

⁴² Většinou je žádají o radu na téma související se zaměstnáváním cizinců. Méně často hledají vhodné uchazeče o zaměstnání – cizince. Požadavky firem prý nicméně v naprosté většině případů neodpovídají kvalifikaci cizinců, se kterými NNO pracují.

⁴³ Jedna z organizací kurzy DM pořádá již delší dobu (v současnosti ale žádný – z důvodu nezájmu podniků – neběží), druhá NNO s kurzy DM teprve začíná (oslovila hromadně firmy v regionu, firmy prý reagovaly kladně, kromě dvou ale v nejbližší době neplánují využití služeb NNO).

V. ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

1. DIVERSITY MANAGEMENT V PRAXI

Obeznamenost se strategií diversity managementu⁴⁴ zejména ve vztahu k cizincům je v českém prostředí relativně nízká. Výsledky výzkumu ukazují, že její využívání ve prospěch zvýšení výkonnosti firmy je spíše výjimkou. Pokud je tato strategie či nějaké její dílčí kroky realizovány, pak pouze v některých podnicích zaměstnávajících cizince (také) na odborných či vedoucích pozicích. Cizinci na těchto pozicích jsou přitom v převaze muži.

Nejčastěji je strategie DM našimi respondenty vnímána jako snaha o rovnoprávnost a nediskriminaci. Ve zkoumaných nadnárodních podnicích, jichž se určité povědomí a případné využívání DM týká nejčastěji, bývá DM celofiremní strategií na globální úrovni. Mezinárodní výměna zkušeností v těchto firmách probíhá především v rámci tzv. expatriací, diversity z hlediska národnostní různosti je zajištěná již samotnou celosvětovou působností a výměnou jednotlivých zaměstnanců mezi pobočkami v závislosti na konkrétních realizovaných projektech. Celofiremní strategie DM není vždy zcela přijímána místními zástupci firem za svou. I ve většině případů, kdy tomu tak deklaratorně je, je další diskuse o obsahu konceptu pro zástupce firem obtížná, stejně jako identifikace praktických příkladů.

Je-li ve firmě realizována či deklarována snaha o DM, nezaměřuje se tato strategie pouze na cizince, ale na vícero oblastí (většinou spíše než na cizince), zejména na gender, věk, zdravotní stav. Vlastní najímání zahraničních zaměstnanců je především výrazem nedostatečnosti místních pracovních trhů.

V případě zaměstnávání dělníků nelze o DM téměř vůbec hovořit. Podniky nespatřují v diversitě přidanou hodnotu, využívají práce cizinců jako jediné dostupné pracovní síly, v některých případech také jako vhodnější, šikovnější, efektivnější pracovní síly. Určité dílčí kroky DM dotazované firmy realizují v reakci na problémy, které přináší zvyšující se počet cizinců na pracovišti. Právě z těchto důvodů lze také usuzovat na možný nárůst zájmu o kurzy DM se zvyšujícím se počtem cizinců pracujících v ČR.

Dotazované firmy zaměstnávají uchazeče – cizince pouze a jedině v případě, kdy je nejlepším kandidátem na danou pozici. Nejčastější deklarovanou motivací firem k zaměstnávání cizinců je fakt, že firma nesežene vhodné české pracovníky, s odpovídající kvalifikací. Dalším motivem je znalost určitého cizího jazyka, cizího prostředí. Pouze v minimu případů je vlastní zaměstnávání

⁴⁴ Musíme zde znovu připomenout, že pojetí DM pro potřeby tohoto výzkumu je velmi široké. Za v jistém smyslu DM jsme považovali v podstatě jakoukoliv snahu o prohloubení integrace cizinců na pracovišti. To jinými slovy znamená, že jsme za příklady dílčích činností DM považovali i interkulturní vzdělávání, práci s multikulturními týmy, jazykové vzdělávání atd., což se v úzkém pojetí od DM odlišuje.

cizinců součástí firemní kultury. Sama pestrost není v drtivě většině cílem sama o sobě a rozhodně pak ne na úrovni méně kvalifikovaných pozic.

Zároveň se ukazuje, že minimálně v určitých dílčích krocích může být realizace DM společným zájmem jak firem, tak MPSV. Totožné prvky strategie DM mohou zároveň působit jako faktory zvyšující efektivnost fungování firem a zároveň přispívat ke zlepšení integrace cizinců do společnosti. V současné chvíli však není DM vnímán většinou dotazovaných respondentů jako nezbytnost. Podniky nejsou o DM zevrubně informovány a zájem z jejich strany není příliš vysoký.

2. CO JE POTŘEBA VZÍT V ÚVAHU

Na základě analýzy dostupných informací se domníváme, že při konstrukci jakékoliv politiky v oblasti DM je potřeba vzít v úvahu především následující skutečnosti, opírající se o naše zjištění z terénního sběru dat:

- díky dalšímu rozvoji mezinárodního obchodu a služeb, postupnému úplnému otevírání evropského trhu a také dalšímu rozšiřování Evropské unie bude docházet k dalšímu **zintenzivňování mezinárodních kontaktů**. Z mnoha již provedených studií také vyplývá, že demografická situace České republiky a Evropy jako takové není z hlediska dlouhodobého vývoje pravděpodobně udržitelná bez podpory legální migrace. **Čím dál tím častěji se tedy budou i na pracovištích setkávat a v mnoha podnicích se již setkávají různé národy, kultury, etnika**. Ať již tato „mezinárodní pracoviště“ vznikají jako mezinárodní záměrně či nikoliv, přináší jim jejich **multikulturnost jak určité výhody, tak také možné komplikace, které mohou být o to závažnější, o co méně si jejich riziko zúčastnění uvědomují**.

- cílem firem je především finanční profit. To je hlavní motivace veškeré jejich činnosti a z podstaty i účel jejich existence. Zaměstnávání cizinců, stejně jako všech ostatních zaměstnanců, je prostředkem k dosažení tohoto cíle a jako takové bude vždy uskutečňováno v co **nejefektivnějším měřítku a formě**. Např. k možnosti využití polovičních úvazků, které jsou zdánlivě na přímých nákladech dražší, přistoupí firma jen v případě, kdy zisk z udržení si zaměstnance (neproinvestování vstupních nákladů a další přidané hodnoty plynoucí z jeho budoucího zaměstnávání) převýší právě ony zvýšené náklady. Stejná situace je v oblasti zaměstnávání cizinců. **DM obecně je především podnikatelskou strategií, jejímž cílem je zvýšení efektivity firmy**.

- firmy budou DM realizovat jen tehdy, **když se jim to bude vyplácet**. Ne všechny firmy považují realizaci této strategie za potřebnou a užitečnou. V České republice prakticky chybí tzv. **příklady dobré praxe**, které by firmám ukázaly, že pro ně užívání strategie DM může být skutečně výhodné (zejména v souvislosti s diversitou národností). To, že zde zatím není moc takových **pozitivních příkladů**, je dáno tím, že přínos DM pro chod podniku se většinou projevuje až po delší době. Problém **měření efektivity** je přitom zjevně poměrně zásadní oblastí, na níž je potřeba se dále zaměřit. Zkušenosti s touto oblastí jsou v podstatě nulové.

- podpora zaměstnávání cizinců **může jít na úkor podpory jiných skupiny**. Tento fakt vnímají jak samy firmy (např. filosofií firmy může být zaměstnávání lidí z místního regionu), tak především jejich okolí. Je potřeba v souvislosti s podniky vnímat podporu zaměstnávání cizinců **v kontextu a v návaznosti na potřeby trhu práce jako celku** a jednotlivých skupin aktérů. Je navíc velmi složité hovořit dnes o českém trhu práce v podmínkách členství v EU. Naopak je potřeba uvažovat spíše o **evropském či EU trhu** a jeho možnostech a potřebách. Regulace přísunu zaměstnanců ze zemí EU není prakticky možná.

- oblast kde bývá velmi složité jakékoliv vzájemné přizpůsobování se jednotlivých kultur je **oblast jazyková**. Je zřejmé, že právě jazyk je často klíčem k proniknutí do dané kultury. Není v žádném případě jedinou, ale je **nezbytnou podmínkou plné integrace do podnikového a potažmo společenského života**. Většina z firem zaměstnávajících cizince, především cizince na nižších pracovních pozicích (a tedy cizince, v jejichž souvislosti je v tuto chvíli DM nejméně aktuální) má zájem na tom, aby jejich zaměstnanci český jazyk ovládali. **V tomto bodě jsou jednoznačně zájmy MPSV a podniků ve shodě**.

- firmy mají také velký zájem na **flexibilitě a nízké fluktuaci svých zaměstnanců**. V tuto chvíli je nízká flexibilita, způsobená poměrně zdlouhavým procesem získávání zahraničních zaměstnanců (administrativní překážky) jedním z hlavních překážek jejich zaměstnávání. Fluktuace se výrazně snižuje s narůstající **integrací cizinců do místní komunity a kultury**. **I v tomto bodě je zájem firem z většiny ve shodě se zájmem MPSV**.

- diversity management se zdaleka netýká pouze oblasti zaměstnávání cizinců. Je proto potřeba **vnímat tuto strategii v její komplexnosti**, spíše než z ní vyčleňovat jednotlivé specifické skupiny. Jak jsme ukázali, také samotné firmy hovoří o diversitě v mnoha dalších oblastech, ať již genderové, věkové, v oblasti zdravotního stavu atd.

- výrazně více zkušeností mají dnes firmy v oblasti **gender managementu**, který lze považovat za součást DM. Existují příklady podniků, které se nejprve věnovaly právě otázce rovných příležitostí žen a mužů na pracovišti a postupem času přešly k širšímu pojetí diversity. Přístup zaměstnavatelů k DM se postupem času zlepšuje, objevují se zaměstnavatelé, kteří na věc nepohlížejí s despektem, je více zájemců o školení apod. Právě v oblasti **gender managementu** je **potřeba hledat inspiraci** v dalších krocích (viz některé projekty zmíněné v Příloze).

- je potřeba si zároveň uvědomit, že přestože DM ve svém aktuálním pojetí v české podnikové realitě často do značné míry splývá s důrazem na rovnost a nediskriminaci, může být snaha o rovnost **v určitém smyslu i brzdou rozvoje podpory diversity**. Je mnoho oblastí, a kulturní příslušnost je jednou z nich, o nichž nelze hovořit v hodnotících termínech. Při důrazu na nezohledňování místa původu (pohlaví, věku atd.) může být obtížnější prosazovat snahu o záměrnou různorodost týmů právě z těchto hledisek. Na druhé straně zkušenosti firem, které uplatňují zásady gender managementu již ukazují, že důraz na nediskriminaci a rovné příležitosti **je spíše ve shodě se strategií DM**. Nejedná se však o zcela totožné aktivity.

- v souvislosti s podporou jedné konkrétní skupiny potenciálních zaměstnanců je možné uvažovat o otázce **pozitivní diskriminace**. Respondenti většinou vyjadřovali názor, že zvýhodnění jedné skupiny (zvláště formou kvót) **není obhajitelné**. Je podle nich dále otázkou, zda by cizinci potřebovali pomoc více než např. Romové nebo zdravotně postižení. Opět se tedy dotýkáme možné kolize zájmů jednotlivých podporovaných skupin.

- poměrně **obtížná prostupnost světa velkých firem a neziskových organizací**, jež se věnují cizincům. Cílové skupiny neziskových organizací a zaměstnávajících firem se do značné míry rozcházejí. NNO věnující se tématu zaměstnávání cizinců nejsou příliš zvyklé komunikovat s podniky o zaměstnávání cizinců obecněji. Zaměřují se především na vyhledávání konkrétních pracovních míst pro konkrétní klienty. V tuto chvíli chybí také zkušenost spolupráce s NNO na straně firem, s výjimkou velkých nadací.

3. JAK POSTUPOVAT

Pokud se MPSV rozhodne, zejména v návaznosti na rostoucí počet cizinců v ČR, podporovat využívání strategie DM v českých podnicích, považovali bychom za vhodné postupovat v následujících krocích:

1. **Zmapování zahraniční praxe** – výsledky výzkumu potvrdily výchozí hypotézu o minimálním povědomí o DM v českém prostředí. Významné rezervy jsou zejména v praktické představě o náplni, cílech a významu této strategie. Z tohoto důvodu bychom doporučovali obrátit se při hledání příkladů dobré praxe do zahraničí, zejména pak do Velké Británie a USA.

2. Cílem této aktivity by mělo být **naplnit koncept DM praktickým obsahem, srozumitelným pro podniky, nejlépe pak ve spolupráci s NNO** a dalšími pomáhajícími subjekty. Není přitom potřeba omezovat se pouze na úzké vymezení DM v souvislosti se zaměstnáváním cizinců. Naopak. Považujeme za užitečné a nutné (v praxi lépe realizovatelné) **zaměřit podporu DM na zaměstnaneckou diversitu v širším pojetí**, zahrnující také hledisko genderu, věku, zdravotního stavu atd.

3. **Vytvoření sítě pomáhajících organizací a její profesionalizace** – NNO, úřady práce, státní správa a samospráva se musí o DM především dozvědět. Cílem by nemělo být primárně vytvářet nové organizace, ale spíše zkvalitňovat a profesionalizovat stávající síť. Je třeba podporovat vznik kurzů DM pro zaměstnance firem. Organizace, které mají v tomto spolupracovat s podniky, musí být pro podniky odpovídajícími partnery. Je potřeba věnovat pozornost dalšímu vzdělávání pracovníků NNO, samosprávy, státní správy, úřadů práce, zvyšovat jejich kompetence ve smyslu porozumění tématu, přehledu o dalších možných partnerech a jejich profesionalitu. Tato činnost by měla být úzce provázána se zkvalitněním péče o cizince na našem území vůbec.

4. Paralelně s profesionalizací a rozšiřováním sítě partnerských organizací, zaměřujících se na DM je možné posilovat **pozitivní hodnocení DM u veřejnosti**, ať již prostřednictvím reklamně-informačních kampaní, podporou soutěží typu „Zaměstnavatel roku v oblasti DM“ (obdobně po vzoru soutěže: „Soutěž o nejlepší firmu s rovnými příležitostmi v České republice“, která se věnuje především tématu rovných příležitostí žen a mužů, více viz Příloha).

5. **Pilotní projekty, podpora spolupráce** – na základě předchozích kroků je možné přistoupit k uskutečnění pilotních projektů DM ve vybraných firmách a následně výstupy z těchto projektů využít k rozšíření propagace jako další příklady dobré praxe. I v rámci těchto pilotních projektů je možné dále **podpořit spolupráci podniků a místní samosprávy**,

zejména v určitých dílčích činnostech (např. podpora místní komunity, která může jít napříč zaměstnanci jednotlivých firem).

6. Využít všech **možností financování účasti zaměstnanců** (personálních manažerů) firem na kurzech DM, např. prostřednictvím zdrojů ESF.

7. Podpořit realizaci DM prostřednictvím **nastavení podmínek veřejných zakázek** (či v oblasti investičních pobídek), zahrnutím povinnosti realizace určité formy DM či podpory diversity.

Přestože se na místě závěrečných doporučení věnujeme explicitně pouze strategii DM, považujeme za neopominutelnou také skutečnost, že podniky považují za zcela zásadní další **odstraňování administrativních překážek a zjednodušováním přístupu cizinců na pracovní trh**. Jako potřebné se mimo jiné jeví také zkvalitňování sítě státních institucí, působících v této oblasti (vzdělávání zaměstnanců cizinecké policie⁴⁵, úřadů práce). Zároveň je třeba věnovat pozornost **rozšiřování možností a podpoře studia českého jazyka**, jehož zvládnutí se jeví jako základní stavební kámen pracovní a celospolečenské integrace.

⁴⁵ K problematické roli cizinecké policie blíže viz např. Analýza postavení cizinců dlouhodobě žijících v ČR a návrh optimalizačních kroků, kterou pro MPSV zpracovala v říjnu 2004 společnost IGAC (dostupné na <http://www.gac.cz/documents/Analyza.doc>).

PŘÍLOHA: ORGANIZACE A ZJIŠTĚNÉ AKTIVITY V OBLASTI DIVERSITY MANAGEMENTU

V příloze uvádíme vybrané organizace věnující se problematice diversity managementu, případně interkulturnímu vzdělávání. Nezmiňujeme zde organizace, které se věnují integraci cizinců obecně, individuální asistenci při vstupu na trh práce, ani organizace poskytující služby zvyšující šance cílové skupiny cizinců (příp. azylantů) při vstupu na trh práce.

Multikulturální centrum Praha (www.mkc.cz)

Multikulturální centrum Praha je občanské sdružení, které se zajímá o otázky spojené se soužitím lidí z různých kultur. Kurz „*Diversity Management – firemní vzdělávání*“ učí manažery i řadové pracovníky klíčovými interkulturními kompetencím potřebným k úspěchu na globalizovaném trhu práce. Organizace působí především v Praze.

Mosty pro lidská práva (www.mostlp.org)

Organizace Mosty pro lidská práva začíná vedle své dosavadní činnosti (integrace cizinců do české společnosti) nově organizovat také kurzy „*Diversity management*“. Jedná se o jednodenní semináře na téma diversity managementu, v němž se pracovníci mohou seznámit s řadou informací, které přispějí ke stmelení pracovního týmu. Součástí semináře je i workshop na dané téma. Organizace působí zejména v Pardubickém kraji.

Stop discrimination, for diversity (www.stop-discrimination.info)

Jedná se o projekt Evropské komise, která jako součást svého *Akčního programu na boj proti diskriminaci* provádí pětiletou celoevropskou informační kampaň o boji proti diskriminaci z důvodu rasového či etnického původu, náboženství či přesvědčení, věku, zdravotního postižení a sexuální orientace. S heslem „For Diversity. Against Discrimination“ se kampaň v prvním roce soustředí hlavně na propagaci různorodosti na pracovišti. Kampaň, která se rozvíjí v těsné spolupráci s vládami EU, odborovými svazy, organizacemi zaměstnanců a nevládními organizacemi, byla zahájena dne 16. června 2003.

DO-IT-FOR-YOU: Vytvoření nové služby pro pracovní integraci skupin ohrožených sociální exkluzí (www.novyprostor.cz)

Projekt vzniká v rámci Programu Iniciativy Společenství EQUAL. Zaměřuje se na téma sociálního podnikání, na nástroje propojování se zaměstnavateli, roli veřejného sektoru aj. V jeho rámci bude vytvořena komparativní studie, zahrnující přehled o nástrojích, praxi a výsledcích

sociálního podnikání na zvyšování zaměstnanosti cílových skupin v EU. Analýze budou podrobeny také některé vybrané praktiky zaměstnavatelů v oblasti HR, mimo jiné má být zmapována také oblast diversity managementu. Výstupem projektu by mělo být vytvoření předpokladů pro úspěšné praktické ověření modelu nové služby sociálního podnikání. Členy národního rozvojového partnerství jsou Nový Prostor, o.s., Expertis s.r.o., Egredior. o.s., Myall Consulting (Europe), s.r.o., Aisis, o.s. a Christian V.I.P., s.r.o.⁴⁶

World Diversity Leadership Summit – od 15. do 17. března 2006 se v Praze konal 2. ročník konference World Diversity Leadership Summit. Konference si klade za cíl vytvořit globální síť spolupracujících expertů a dalších účastníků, sloužit jako centrální zdroj diversity strategií a příkladů dobré praxe, sledovat probíhající diversity management projekty a témata a prosadit diversity management do pozice akademické disciplíny. Organizátorem konference byla společnost VirtCom Enterprises, která sídlí v USA. Českou republiku ve World Diversity Leadership Summit zastupovala Mgr. Dana Potočková, MDR.

K oblasti gender managementu:

<http://management.gendernora.cz> – webové stránky věnované problematice gender managementu, včetně sekce příkladů dobré praxe. Zřizovatelem je Gender centrum Fakulty sociálních studií Masarykovy university v Brně.

Gender Studies o.p.s. – Rovné příležitosti – Soutěž o nejlepší firmu s rovnými příležitostmi v České republice (www.rovneprilezitosti.ecn.cz). Projekt je nástrojem propagace rovných příležitostí v České republice a zároveň specifickou formou ocenění firem, které respektují princip společenské odpovědnosti (*Corporate Social Responsibility*).

K potenciální možnosti rozšíření stávajícího projektu na cílovou skupinu podniků – jako příklad organizací věnujících se inter(multi)kulturnímu vzdělávání jiných než cílových subjektů DM uvádíme projekt Člověk v tísní – Varianty (www.varianty.cz). Webový portál Varianty, který realizuje společnost Člověk v tísní, nabízí aktuální informace, texty a metodické materiály využitelné pro výuku interkulturního vzdělávání (IKV), globálního rozvojového vzdělávání (GRV) a mediální výchovy. Zaměřuje se přitom především na školy a státní zaměstnance (např. policisty).

⁴⁶ V rámci tohoto projektu je připravována konference věnovaná tématu diversity managementu, která by se měla uskutečnit v průběhu ledna příštího roku.

Strategiím budování efektivních týmů, zvládnání (a prevenci) konfliktů v týmech, tvořivému řešení problémů v týmech apod. se věnují především vzdělávací a poradenské společnosti, jako např. Konsens – volné sdružení poradců a lektorů (www.konsens.cz), obecně prospěšná společnost Partners Czech (www.partnersczech.cz), poradenská a vzdělávací společnost Expertis (www.expertis.cz, kurzy zaměřené přímo na zvládnání kulturních střetů na pracovišti), Solutions HR (www.solutions-hrs.com, kurzy zaměřené na interkulturní trénink), společnost Tutor (www.tutor.cz), Consent Consulting Czech (www.consent.cz, kurz Interkulturní management: řízení společnosti v multikulturních podmínkách).

Také v české literatuře se spíše než s konceptem DM setkáváme s tématem interkulturního řízení (managementu) či interkulturní komunikace, které můžeme považovat za blízké strategii DM.