



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Diplomová práce

Zaměstnávání lidí ze zemí třetího světa v ČR

Vypracovala: Bc. Pavla Nejedlá
Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.
České Budějovice 2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Pavla NEJEDLÁ**

Osobní číslo: **E15519**

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Obchodní podnikání**

Název tématu: **Zaměstnávání lidí ze zemí třetího světa v ČR**

Zadávací katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem práce je analyzovat současnou situaci zaměstnávání lidí ze zemí třetího světa v České Republice se zaměřením na zaměstnance z latinské Ameriky a navrhnout možné způsoby zlepšení.

Metodika práce:

Studium a komparace odborné české i zahraniční literatury a vybraných právních předpisů. Srovnání teoretických poznatků s praxí a navržení možných alternativ zlepšení stávající situace.

Rámcová osnova:

1. Úvod
2. Literární přehled
3. Cíl a metodika
4. Vlastní práce
5. Závěr
6. Použitá literatura
7. Přílohy

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Rozsah pracovní zprávy: 50 - 60 str.

Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

Cihelková, E. (2002). *Světová ekonomika: regiony a integrace.* Praha: Grada.

Čížinský, P. (2012). *Cizinecké právo: práva a povinnosti cizinců a jejich rodinných příslušníků při vstupu a pobytu na území ČR, jejich zaměstnávání a podnikání, zdravotní pojištění a sociální zabezpečení, řízení a provozování vozidla, přístup ke vzdělání a studiu, rodinné soužití s cizinci, mezinárodní ochrana/azyl, státní občanství.* Praha: Linde.

Drbohlav, D. (2010). *Migrace a (i)migranti v Česku: kdo jsme, odkud přicházíme, kam jdeme?* Praha: SLON.

Gillis, M. (1983). *Economics of development.* New York: W. W. Norton & Company.

Ulrich, D. (2014). *Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti.* Praha: Grada.

Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Jaroslav VRCHOTA, Ph.D.


Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **6. ledna 2016**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2017**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
L.S. Studentska 13 (26)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 6. ledna 2016

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 12. dubna 2017

.....
Bc. Pavla Nejedlá

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé diplomové práce, panu Ing. Jaroslavu Vrchotovi, Ph.D., za vstřícnost, odborné vedení a užitečné rady. Dále děkuji všem respondentům, kteří mi ochotně poskytli hloubkové rozhovory. V neposlední řadě bych chtěla velmi poděkovat mé rodině, příteli a přátelům za to, že mě při psaní práce podporovali a motivovali.

4.4.5	<i>Odměňování a motivování</i>	49
4.4.6	<i>Pracovní kultura a moderní metody v řízení</i>	50
5.	ZÁVĚR	51
I.	SUMMARY AND KEYWORDS	53
II.	SEZNAM LITERATURY	54
III.	SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A OBRÁZKŮ	58
IV.	SEZNAM PŘÍLOH	59

1. Úvod

Tématem této diplomové práce je zaměstnávání lidí ze zemí třetího světa v České republice se zaměřením na zaměstnance z Latinské Ameriky. Cílem je analyzovat současnou situaci zaměstnání latinskoamerických pracovníků u českých zaměstnavatelů a následně navrhnout doporučení pro zaměstnavatele, jak tyto pracovníky co nejlépe integrovat do pracovního kolektivu a stimulovat jejich motivaci, aby mohli podávat co nejlepší pracovní výkony a přispívat k rozvoji podniku.

Můžeme si položit otázku, proč by měl mít český zaměstnavatel zájem o zaměstnání cizinců z Latinské Ameriky? Přestože Latinoameričané v České republice představují menšinu ekonomicky téměř nevýznamnou, v severní Americe – ve Spojených státech amerických a Kanadě tvoří významnou část populace, která se navíc neustále rozrůstá. V Kanadě i USA bylo napsáno již mnoho knih o tom, jak s tzv. *latinos* pracovat, jak je řídit a jak se od nich nechat inspirovat. Uvedme si pro představu několik názvů knih: *Síla latino leadershipu*¹ od Juany Bordas, *Latino Talent: Efektivní strategie pro nábor, udržení a profesní rozvoj latinskoamerických pracovníků*² od Roberta Rodrigueze či kniha Louise. E. V. Nevaera *Management latinskoamerických pracovníků*³. Tyto knihy poukazují na rostoucí vliv *latino* populace v severní Americe, který vyvolává zájem business světa zaujmout k jejich zaměstnávání informovanější přístup. Mimo to, že Latinoameričané se svými kulturními odlišnostmi představují specifický tržní segment světového významu, stále více latinskoamerických pracovníků zaujímá pozice středního i vyššího managementu. To jsou důvody proč by se i český zaměstnavatel, který se neomezuje pouze na národní trh, měl o zaměstnávání latinskoamerických pracovníků též zajímat.

Diplomová práce je členěna na teoretickou a praktickou část. Teoretickou část představuje literární přehled, který je rozdělen do čtyř částí a na jehož zpracování bylo použito české i zahraniční odborné literatury a právních předpisů.

V první části je vymezena problematika rozvojových zemí, jedná se především o objasnění pojmu „třetí svět“, který se objevuje v zadání této diplomové práce, a který tudíž považuji za důležité definovat. Následně se budu zabývat rozdílnými pohledy na

¹ V anglickém originálu: *The Power of Latino Leadership: Culture, Inclusion, and Contribution*

² V anglickém originálu: *Latino Talent: Effective Strategies to Recruit, Retain and Develop Hispanic Professionals*

³ V anglickém originálu: *Managing Hispanic and Latino Employees: A Guide to Hiring, Training, Motivating, Supervising and Supporting the Fastest Growing Workforce Group*

určení rozvojových zemí dle klasifikací tří významných světových institucí – Světové banky, Mezinárodního měnového fondu a Organizace spojených národů. V rámci uvedených klasifikací se zaměřím na region Latinská Amerika a Karibská oblast a na komparaci situace jednotlivých zemí, které pod tento region spadají a pokusím se nastínit potenciál tohoto rozvojového regionu.

Následující kapitola bude věnovaná statistickým údajům Latinoameričanů v České republice. Na tuto kapitolu naváží přehledem české právní úpravy pro zaměstnávání cizinců, který bude členěn na dvě části, a to právní úpravu zaměstnávání cizinců majících dle zákona o zaměstnanosti stejné postavení jako občané ČR a právní úpravu zaměstnávání cizinců, jejichž vstup na trh práce je omezen.

Poslední kapitolou literárního přehledu bude kapitola zabývající se interkulturními rozdíly. V rámci této kapitoly budou představeny kulturní dimenze dle celosvětově uznávaného výzkumného centra Hofstede a bude provedena komparace hodnot těchto dimenzí dosažených v jednotlivých státech Latinské Ameriky a České republice.

Základem pro sepsání praktické části budou hloubkové rozhovory a jejich kvalitativní analýza. V závěrečné části budou na základě analýzy hloubkových rozhovorů navržena již zmíněná doporučení pro zaměstnavatele.

2. Literární přehled

2.1 Rozvojové země

2.1.1 Pojem „třetí svět“

Pojem „třetí svět, nebo země třetího světa vznikl během studené války (1947-1991), kdy se svět obecně dělil na první svět, který byl představován průmyslově vyspělými tržními ekonomikami západních států, tedy západní Evropou a Severní Amerikou, druhý svět, který značil průmyslově vyspělé, avšak centrálně plánované ekonomiky východní Evropy a Ruska a zbytek zemí představoval svět třetí. S. Malcolm Gillis v knize *Economics of Development* (1987) napsal: „*Všechny země třetího světa jsou rozvojovými zeměmi a zahrnují veškeré země Latinské Ameriky a Karibiku, Afriky, Středního Východu a Asie, vyjma Japonska.*“ Pojem třetí svět byl hojně užívaný v druhé polovině 20. století, a ačkoliv je tento pojem stále známý, jeho užití v akademické sféře již není tak časté, jak ukázaly statistické údaje prezentované B. R. Tomlisonem v článku *What was the Third World?* (2003). Podle výsledku hledání v British Library catalogue bylo mezi léty 1975-1984 vydáno 654 knih obsahujících pojem třetí svět, v letech 1995-2001 pak jen 169 knih. Jeví se též celkem obtížné nalézt v současné době oficiální zařazení zemí spadající pod třetí svět a v rámci kategorizace zemí se setkáváme spíše s pojmem rozvojové země, jež může být považován za synonymum k zemím třetího světa.

2.1.2 Klasifikace rozvojových zemí

Mimo jiné, jsou známy tři oficiální kategorizace zemí a jejich komparovaná kritéria pocházející od tří významných mezinárodních institucí: Světové banky, Mezinárodního měnového fondu a Organizace spojených národů.

Klasifikace Světové banky

Světová banka rozlišuje pro administrativní účely šest světových regionů: Východní Asie a oblast Tichomoří, Evropa a Centrální Asie, Latinská Amerika a Karibská oblast, Střední Východ a Severní Afrika, Jižní Asie a Subsaharská Afrika (The World Bank, 2016). Jako ukazatel světového rozvoje používá hrubého národního důchodu na osobu. HND jednotlivých zemí je přepočítán na americké dolary a na základě výše HND jsou země zařazeny do jedné ze čtyř důchodových kategorií: země s nízkým

důchodem, nižším středním důchodem, vyšším středním důchodem a vysokým důchodem. Tato klasifikace nerozlišuje kategorii rozvojová země, pouze důchodové kategorie, které jsou ukazatelem světového rozvoje (Syrovátka & Harmáček, 2014). Za rozvojové země jsou však považovány země prvních tří skupin. Vzhledem k zaměření této diplomové práce jsou v tabulce č. 1 uvedeny země regionu Latinská Amerika a Karibská oblast.

Tabulka 1: Kategorizace zemí dle Světové banky, region: Latinská Amerika a Karibská oblast

Kategorie zemí	HND na osobu (USD, 2014)	Země
Nízký důchod	1 045 a méně	Haiti
Nižší střední důchod	1 046 – 4 125	Bolívie, Honduras, Guatemala, Salvador, Nikaragua, Guayana
Vyšší střední důchod	4 126 – 12 735	Belize, Brazílie, Kolumbie, Dominikánská republika, Mexiko, Paraguay, Sv. Vicenc a Grenadiny, Kostarika, Peru, Kuba, Ekvádor, Grenada, Jamajka, Panama, Sv. Lucie
Vysoký důchod	12 736 a více	Venezuela, Argentina, Chile, Uruguay, Portoriko, Trinidad a Tobago

Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dat viz: The World Bank: World Development Indicators (údaje za rok 2014)

Klasifikace Mezinárodního měnového fondu (MMF)

Mezinárodní měnový fond řadí země do dvou hlavních skupin. První skupinu tvoří vyspělé ekonomiky (*advanced economies*) a druhou skupinu představují vynořující se a rozvojové ekonomiky (*emerging market and developing economies*). Celkem MMF mapuje 191 zemí, z toho 39 zemí spadá do skupiny vyspělé ekonomiky a zbylá většina, tedy 152 zemí se řadí pod skupinu druhou. Tato početnější skupina je dále členěna do šesti podskupin dle světových regionů a do několika analytických skupin (Mezinárodní měnový fond [IMF], 2016a, s. 146). Skupiny dle světových regionů jsou: Společenství nezávislých států (CIS), vynořující se a rozvojová Asie, vynořující se a rozvojová Evropa, Latinská Amerika a Karibská oblast (LAC), Střední východ se Severní Afrikou Afghánistánem a Pákistánem (MENAP) a Subsaharská Afrika (SSA).

Veškeré země Latinské Ameriky a Karibské oblasti (vyjma Portorika) jsou tedy klasifikovány jako vynořující se a rozvojové ekonomiky. Spadají sem i země jako

Venezuela, Argentina, Chile či Uruguay, přestože je Světová banka zařazuje mezi země s vysokým důchodem. Tento rozdíl bude dán tím, že MMF, na rozdíl od Světové banky, používá více hodnotících kritérií pro zařazení zemí do skupin. Prvním kritériem je výše důchodu na osobu, druhým je diverzifikace vývozu a posledním kritériem je míra integrace do globálního finančního systému. (IMF, 2016b). Může tedy jít o země s vysokým důchodem, přesto nejsou považovány za vyspělé.

Klasifikace OSN

Organizace spojených národů rozlišuje čtyři kategorie zemí: velmi vysoký lidský rozvoj, vysoký lidský rozvoj, střední lidský rozvoj a nízký lidský rozvoj. Přirazení země do uvedených kategorií probíhá na základě výše hodnoty indexu lidského rozvoje (Human Development Index [HDI]), přičemž čím vyšší je index, tím vyšší je úroveň lidského rozvoje a naopak. HDI se skládá ze tří dílčích indexů: index očekávané délky života, index vzdělání a index HND, který představuje HND na osobu (Human Development Report 2015, s. 211). OSN, stejně jako Světová Banka, rozlišuje šest rozvíjejících se světových regionů z geografického hlediska: Arabské státy, Východní Asie a oblast Tichomoří, Evropa a Centrální Asie, Latinská Amerika a Karibská oblast, Jižní Asie, Subsaharská Afrika. Pod rozvojový region Latinská Amerika a oblast Karibiku spadá celkem 33 států, HDI většiny z nich můžeme porovnat v tabulce č. 2.

Přestože HDI index vykazuje v tomto regionu u většiny zemí vysoké úrovně, je tento region stále řazen mezi regiony rozvojové. Společně s rozvojovým regionem Evropa a Střední Asie se však jedná o rozvojový region s nejvyššími hodnotami HDI ze všech ostatních rozvojových regionů (Human Development Report 2015, s. 56). Velkým problémem tohoto regionu jsou však přetrvávající značné sociální rozdíly postavené na rozdílných příjmech, přestože Human Development Report 2014 uvádí, že celkovou nerovnost v tomto regionu se podařilo zmírnit zejména díky rozšíření vzdělání a státních transferů chudým. Velké rozdíly v příjmech jsou nebezpečné, neboť mohou narušit demokratické hodnoty zemí v tom smyslu, že lidé s vyššími příjmy mají více prostředků pro ovlivnění politických programů (např. zajištění daňových úlev pro obyvatelstvo s vysokými příjmy či škrty v sociálních službách) nebo pro ovlivňování utváření veřejného mínění prostřednictvím médií (Human Development Report 2014, s. 39).

Další ze sociálních faktorů, který by mohl být považován za zabraňující faktor lidského rozvoje, je velmi malá úroveň bezpečnosti zemí Latinské Ameriky a Karibské oblasti. „Přestože země dosahují vysokého HDI, mnoho lidí se cítí v ohrožení vlivem

rostoucího počtu vražd a jiných násilných trestních činů.“ (Human Development Report 2014, s. 4). Latinská Amerika a Karibská oblast vykazují nejvyšší míru zabití ze všech světových regionů (Fajnzyber, 1998). Výrazné sociální rozdíly a sociální napětí v mnoha zemích regionu zůstanou i do budoucna reálnou hrozbou pro fungování ekonomického systému (Cihelková a kol., 2002).

Tabulka 2: HDI zemí regionu Latinská Amerika a Karibská oblast

Lidský rozvoj	Země	HDI
Velmi vysoký	Argentina	0,836
	Chile	0,832
Vysoký	Uruguay	0,793
	Panama	0,78
	Trinidad a Tobago	0,772
	Kuba	0,769
	Kostarika	0,766
	Venezuela	0,762
	Mexiko	0,756
	Brazílie	0,755
	Grenada	0,75
	Peru	0,734
	Ekvádor	0,732
	Svatá Lucie	0,729
	Kolumbie	0,72
	Svatý Vicenc a Grenadiny	0,72
	Jamajka	0,719
	Belize	0,715
Dominikánská republika	0,715	
Střední	Paraguay	0,679
	El Salvador	0,666
	Bolívie	0,662
	Guyana	0,636
	Nikaragua	0,631
	Guatemala	0,627
	Honduras	0,606
Nízký	Haiti	0,483

Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dat viz Human Development Report 2015, str. 212

2.1.3 Potenciál rozvojového regionu Latinská Amerika a Karibská oblast

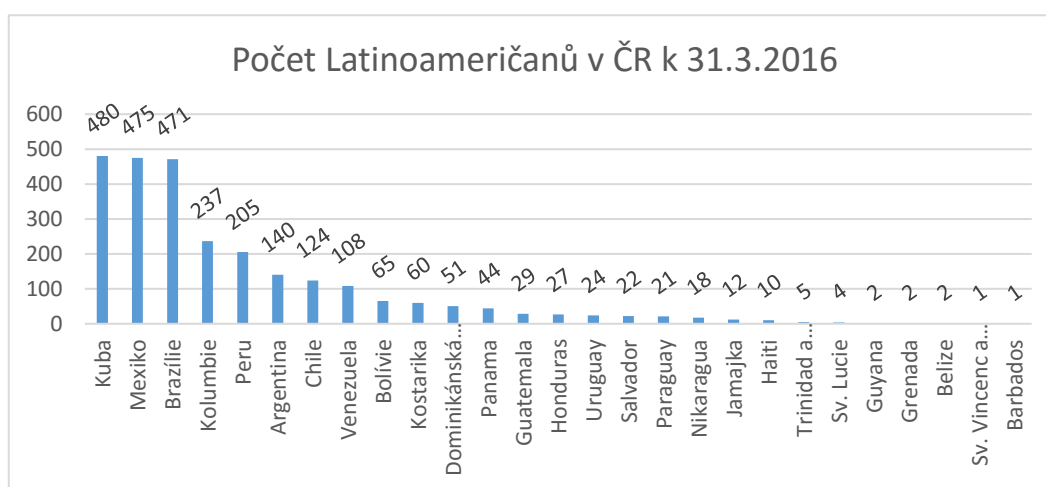
Výše uvedené tři klasifikace rozvojových zemí: dle Světové banky, Mezinárodního měnového fondu a Organizace spojených národů, berou v úvahu ekonomickou aktivitu (na osobu). Klasifikace Světové banky má tento ukazatel za jediné

kritérium, klasifikace MMF jako jedno ze tří pomocných kritérií a u HDI jde o jednu ze tří dimenzí indexu (Srovárka a Harmáček, 2014 s. 52). Vzhledem k rozdílným kritériím, je klasifikace zemí Latinské Ameriky a Karibské oblasti mírně odlišná, a přestože ne všechny země Latinské Ameriky jsou dle zmíněných klasifikací zařazeny mezi země rozvojové, celkově je na tento světový region pohlíženo jako na region rozvojový. Jedná se o oblast s nerovnoměrným hospodářským vývojem, ve které je však nastartován proces regionální integrace ve všech směrech – ekonomický i politický. A tato cesta integrace dopomáhá regionu k výhodnějšímu postavení ve světové ekonomice a k překonávání ekonomické, technologické i sociální propasti mezi jeho zeměmi a rozvinutým světem (Cihelková, 2002). Potenciál těchto ekonomik je značný a Cihelková (2002, s. 234) uvádí, že díky vývoji ekonomik rozvinutých zemí se otevírá prostor při realizaci projektů v rámci podpory malého a středního podnikání, kde by české podniky mohly najít určité místo.

2.2 Latinoameričané v České republice

Dle Českého statistického úřadu měla Česká Republika k 31. březnu 2016, 10 558 524 obyvatel. Počet cizinců byl ke stejnému datu 473 516, z toho 2 640 cizinců z Latinské Ameriky (Ministerstvo vnitra ČR [MVČR]). V porovnání s nejméně zastoupenými skupinami cizinců v České Republice, je procento Latinoameričanů velmi malé. Jak je patrné z grafu č. 1, nejméně jsou zastoupeni státní příslušníci Kuby (480), Mexika (475), Brazílie (471), Kolumbie (237), Peru (205), Argentiny (140) a Chile (124).

Graf 1: Počet Latinoameričanů v České republice k 31.3.2016



Zdroj: Zdroj: vlastní zpracování autora na základě dat viz Ministerstvo vnitra ČR, 2016 (Cizinci 3. zemí se zaevidovaným povoleným pobytem na území České republiky a cizinci zemí EU + Islandu, Norska, Švýcarska a Lichtenštejnska se zaevidovaným pobytem na území České republiky k 31. 3. 2016)

Co se týče ekonomické aktivity Latinoameričanů na území České republiky, Český statistický úřad zveřejňuje zaměstnanost pouze nejméně početných skupin cizinců, kterou toto obyvatelstvo bohužel nepředstavuje. Počet Latinoameričanů pracujících v České republice sice není tak významný, avšak bezpochyby se jedná o segment zajímavý, a vzhledem k propojenosti světa a rostoucímu vlivu latinskoamerického obyvatelstva v jiných zemích (velký vliv mají takzvaní *latinos* například v USA, kde rostoucí populace tohoto obyvatelstva vyvolala zájem business světa zaujmout k jejich zaměstnávání specifický přístup) (Rodriguez, 2007), je vhodné se zaměstnáváním latinskoamerických pracovníků v České republice též zajímat. Jedná se totiž o pracovníky pocházející s rozvíjejících se ekonomik a zcela odlišného kulturního prostředí, a tak, aby bylo možno maximálně využít jejich pracovního potenciálu, je třeba jim porozumět. Dalším důvodem zájmu o tuto skupinu je fakt, že v rozvíjejících se ekonomikách mnohé firmy spatřují

potenciál růstu v rámci své vlastní expanze na mezinárodní (světový) trh a právě latinskoameričtí pracovníci jim v tomto ohledu mohou být velmi přínosní díky svým kulturním a jazykovým znalostem.

2.3 Zaměstnávání cizinců v České republice

Tato kapitola bude zaměřena na zaměstnávání cizinců v České republice z hlediska právní úpravy. Primárními zdroji upravující zaměstnávání cizinců je zákon č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů, upravující především podmínky vstupu cizinců na český trh práce a povinnosti zaměstnavatelů v případech zaměstnávání cizinců, a dále zákon č. 326/1999 Sb. o pobytu cizinců na území České republiky a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, který mimo jiné upravuje zaměstnaneckou a modrou kartu jako druh pobytového oprávnění za účelem zaměstnání.

Čižinský (2012, s. 212) uvádí, že z hlediska vstupu cizinců na trh práce je vhodné rozdělit cizince dle zákona o zaměstnanosti na dvě kategorie:

- 1) Cizince, kteří mají dle zákona o zaměstnanosti stejné postavení jako občané ČR
- 2) Cizince, jejichž vstup na trh práce ČR je omezen

2.3.1 Cizinci mající dle zákona o zaměstnanosti stejné postavení jako občané ČR

První kategorie cizinců v sobě zahrnuje podle zákona o zaměstnanosti §3 občany Evropské unie a jejich rodinné příslušníky, rodinné příslušníky občanů České republiky a dále dle §98 cizince s trvalým pobytem na zemi ČR a cizince, kterým byl udělen azyl nebo doplňková ochrana a některé další případy dle téhož paragrafu.

Jedná se o cizince, kteří mají volný vstup na trh práce, tedy že k výkonu práce nepotřebují povolení k zaměstnání. V případě zaměstnání pracovníka řadícího se do této kategorie, má zaměstnavatel dle zákona o zaměstnanosti § 87 pouze informační povinnost, a to vůči úřadu práce. Zaměstnavatel je povinen písemně informovat příslušnou krajskou pobočku Úřadu práce o nástupu takového zaměstnance nejpozději v den jeho nástupu do zaměstnání. Zaměstnavatel je dále dle § 102 povinen vést evidenci cizinců, které zaměstnává a uchovávat kopie dokladů, které prokazují, že se jedná o výše uvedenou kategorii cizinců, a to po dobu 3 let od skončení zaměstnávání cizince. Cizinci jsou povinni zaměstnavateli předložit zmíněné doklady např. rodný list, oddací list, čestné prohlášení partnerů, pravomocné rozhodnutí soudu o udělení statusu trvalého pobytu či

mezinárodní ochrany. Stejně doklady zaměstnavatel předkládá krajské pobočce Úřadu práce v rámci plnění informační povinnosti (Čižinský, 2012, s. 213).

2.3.2 Cizinci mající omezený vstup na trh práce ČR

Druhou kategorií cizinců dle Čižinského, představují ti, kteří nejsou zahrnuti v § 3 a § 98, zákona o zaměstnanosti. Jedná se tedy o cizince třetích států, kteří nejsou rodinnými příslušníky občanů ČR ani EU. A dále cizince, kterým nebyl udělen statut trvalého pobytu či mezinárodní ochrany a další, kteří nespádají do definic § 98. Tito cizinci mají tři možnosti k legálnímu vstupu na trh práce České republiky – potřebují zaměstnaneckou kartu, modrou kartu nebo platné povolení k zaměstnání společně s povolením k pobytu (tzv. zaměstnaneckou kartu v režimu neduálního dokladu). V následujících podkapitolách se budu jednotlivě věnovat těmto třem druhům povolení. Podkapitoly budou vždy rozděleny do dvou částí. V první části se pokusím obecně charakterizovat dané povolení a podmínky vydání. Druhá část pak bude zaměřena více prakticky, a to na postup zaměstnavatele v případě, že si přeje zaměstnat cizince, jehož vstup na trh práce je omezen, a který tedy potřebuje daná povolení k legálnímu výkonu zaměstnání na území České republiky. Významným zdrojem pro sepsání těchto kapitol mi bude vedle platné právní úpravy také integrovaný portál Ministerstva práce a sociálních věcí, který poskytuje ověřené, a především aktuální informace týkající se dané problematiky a dále webové stránky Ministerstva vnitra ČR.

2.3.2.1 Zaměstnanecká karta

Charakteristika

Zaměstnanecká karta představuje relativně nový druh dlouhodobého pobytového oprávnění na území ČR (delšího než tři měsíce) za účelem zaměstnání. Má tzv. duální charakter, což znamená, že opravňuje svého držitele jednak pobývat na území České republiky a zároveň pracovat na pracovním místě, na které byla vydána. „*Zaměstnanecká karta tedy spojuje povolení k pobytu i povolení k zaměstnání*“ (Integrovaný portál Ministerstva práce a sociálních věcí [MPSV], 2014a).

Právní úpravu zaměstnanecké karty nalezneme v zákoně č. 326/1999 Sb. o pobytu cizinců na území České republiky a o změně některých zákonů, konkrétně ji upravují § 42g a § 42h. Zaměstnaneckou kartu přinesla novela zmíněného zákona. Tato novela implementovala směrnici Evropského parlamentu a Rady 2011/98/EU ze dne 13. 12.

2011 (Klega, 2014). Uvedená směrnice vyžadovala zřízení jednotného postupu přijímání a pobytu státních příslušníků třetích zemí ve členských státech EU a zajištění vzniku kombinovaného dokladu, který bude mít tzv. duální charakter, jenž spočívá v kombinaci povolení k pobytu s pracovním povolením (Davidová, 2015, s. 30). Požadavky směrnice byly v českém právním řádu implementovány právě vznikem institutu zaměstnanecké karty, která s účinností od 24. 6. 2014 nahradila dřívější zelenou kartu (Odbor azylové a migrační politiky, Ministerstvo vnitra ČR [MVČR], 2016a).

Zaměstnanecká karta se vydává pro konkrétního cizince na konkrétní pracovní místo a u konkrétního zaměstnavatele. Pracovní místo musí být vedené v centrální evidenci volných pracovních míst obsaditelných držiteli zaměstnanecké karty. Tato centrální evidence míst pro zaměstnanecké karty je přístupná na internetu na integrovaném portálu MPSV a vedle českého jazyka je dále dostupná v anglickém, francouzském, španělském a ruském jazyce. K 22. 7. 2016 obsahuje evidence 5 824 nabídek zaměstnavatelů a celkem 23 957 volných pracovních míst ve všech okresech. Obecně platí, že místa určena pro zaměstnanecké karty jsou zejména ta, která se nedaří obsadit pracovníky z České republiky nebo Evropské unie (Integrovaný portál MPSV, 2014b).

Podmínkou vydání zaměstnanecké karty je již uzavřená pracovní smlouva se zaměstnavatelem vztahující se k volnému pracovnímu místu vedenému v evidenci míst určených pro zaměstnanecké karty. „*K žádosti o zaměstnaneckou kartu se přikládá již uzavřená pracovní smlouva* (Integrovaný portál MPSV, 2014b).“ Dle §42h odst. 2 písm. b) zákona o pobytu cizinců na území České republiky se vedle pracovní smlouvy může jednat také o „*dohodu o pracovní činnosti nebo smlouvu o smlouvě budoucí, v níž se strany zavazují v ujednané lhůtě uzavřít pracovní smlouvu nebo dohodu o pracovní činnosti*“. Přičemž je vyžadováno, aby dané smlouvy obsahovaly ujednání, že „*bez ohledu na rozsah práce měsíční mzda, plat nebo odměna cizince nebude nižší než základní sazba měsíční minimální mzdy; týdenní pracovní doba v každém základním pracovněprávním vztahu musí činit nejméně 15 hodin.*“

Co se týče odborné způsobilosti pracovníků, zaměstnanecká karta je určena pro všechny druhy zaměstnání bez ohledu na stupeň požadované odborné způsobilosti (MVČR, 2016a). Kvalifikační požadavky pro obsazení dané pracovní pozice uvádí zaměstnavatel v evidenci volného pracovního místa a žadatel o zaměstnaneckou kartu je povinen předložit doklady k prokázání požadované kvalifikace na zvolené pracovní místo, typicky doklad o dosaženém vzdělání, přičemž je potřeba předložit jak originály,

či úředně ověřené kopie, tak ověřené překlady dokumentů do českého jazyka (Integrovaný portál MPSV, 2014a).

Při splnění všech náležitostí pro podání žádosti o zaměstnaneckou kartu, jejichž detailní popis lze nalézt na internetových stránkách Ministerstva vnitra České republiky, by měla být zaměstnanecká karta vyřízena v kratší době než povolení k zaměstnání. Lhůta pro rozhodnutí žádosti o zaměstnaneckou kartu je 60 dnů, případně 90 dnů ve zvláště složitých případech (MVČR, 2016a).

Zaměstnanecká karta se vydává na dobu, na kterou je uzavřena pracovní smlouva, nejdéle však na dobu 2 let s možností opakovaného prodloužení (Klega, 2014) nejvýše o 2 roky (Integrovaný portál MPSV, 2014b).

Postup zaměstnavatele

Zaměstnavatel zamýšlející zaměstnat cizince na základě zaměstnanecké karty, je povinen dle §86 zákona o zaměstnanosti oznámit volné pracovní místo krajské pobočce Úřadu práce, v jejímž obvodu má být zaměstnání vykonáváno. Dále zaměstnavatel dle §37 zákona o zaměstnanosti uvede základní charakteristiku tohoto pracovního místa, tedy druh práce, místo výkonu práce, kvalifikační předpoklady a požadavky, základní informace o pracovních a mzdových podmínkách a také informaci, zda je pracovní místo vhodné pro zdravotně postiženou osobu. Připomeňme, že týdenní pracovní doba musí činit minimálně 15 hodin a měsíční mzda, plat nebo odměna nesmí být nižší než základní sazba měsíční minimální mzdy a to bez ohledu na rozsah práce, přičemž od 1. ledna 2016 činí základní sazba minimální mzdy 9 900 Kč za měsíc (MPSV, 2015). Zaměstnavatel musí být tedy schopen zaměstnat cizince za min. 9 900 Kč měsíčně při min. 15 hodinovém rozsahu práce. V evidenci volných pracovních míst je dále vedena informace, zda se jedná o zaměstnání na dobu neurčitou nebo určitou a jeho předpokládaná délka. Zaměstnavatel musí zároveň udělit souhlas pro zařazení volného pracovního místa do centrální evidence volných pracovních míst pro zaměstnanecké karty. Tento souhlas lze udělit i dodatečně (Integrovaný portál MPSV, 2014b).

Od nahlášení volného pracovního místa krajské pobočce Úřadu práce plyne třiceti denní lhůta, během které může být místo obsazeno občany ČR a cizinci mající dle zákona o zaměstnanosti stejné postavení jako občané ČR. Tímto procesem je zajištěna ochrana pracovního trhu, neboť je umožněno zaměstnat cizince pouze na takové pracovní místo, které nelze obsadit preferovanými skupinami (Čižinský, 2012, s. 213). Jakmile uplyne zmíněná třicetidenní lhůta, aniž by se pracovní místo podařilo obsadit, dostává se volné

místo automaticky do centrální evidence míst určených pro zaměstnanecké karty. V ten moment může zaměstnavatel uzavřít pracovní smlouvu, dohodu o pracovní činnosti nebo smlouvu o smlouvě budoucí, v níž se strany zavazují v ujednané lhůtě uzavřít pracovní smlouvu nebo dohodu o pracovní činnosti s cizincem, který následně může podat žádost zastupitelskému úřadu ČR o zaměstnaneckou kartu. „*Smlouvu nebo dohodu potřebuje cizinec jako přílohu žádosti* (Integrovaný portál MPSV, 2014b.)“ Následuje lhůta do 60 až 90 dnů, během níž Ministerstvo vnitra ČR rozhodne o zamítnutí či vyhovění žádosti o vydání zaměstnanecké karty. V případě vyhovění žádosti je cizinci zastupitelským úřadem na pokyn MV ČR vydáno vízum k pobytu nad 90 dnů za účelem převzetí zaměstnanecké karty a cizinec tak může přijet do České republiky. Po příjezdu má cizinec povinnost dostavit se do tří pracovních dnů na předem určené pracoviště odboru azylové a migrační politiky Ministerstva vnitra pro poskytnutí biometrických prvků pro vydání zaměstnanecké karty a přihlásit se k pobytu na příslušném regionálním pracovišti cizinecké policie na Oddělení pobytových agend (Integrovaný portál MPSV, 2014a). Davidová (2015) uvádí, že na přechodné období, kdy jsou již pořízeny biometrické údaje cizince, který podal žádost o vydání zaměstnanecké karty, ale zaměstnanecká karta ještě vydána fyzicky nebyla a byly splněny všechny podmínky pro její vydání, vydá Ministerstvo vnitra dle §44 odst. 2 cizineckého zákona potvrzení o splnění podmínek pro vydání této karty, které cizinec dle §89 odst. 3 zákona o zaměstnanosti opravňuje k výkonu práce v období do získání zaměstnanecké karty.

Do práce pak tedy může nastoupit cizinec bez prodlení, jakmile obdrží potvrzení o splnění podmínek pro vydání zaměstnanecké karty případně samotnou zaměstnaneckou kartu (MVČR, 2016a).

Po nástupu cizince do zaměstnání má zaměstnavatel dle §87 a § 88 informační povinnost, která spočívá v tom, že je zaměstnavatel povinen písemně informovat příslušnou krajskou pobočku Úřadu práce o obsazení volného pracovního místa, a to nejpozději v den nástupu cizince do zaměstnání (Čížinský 2012, s. 220), zároveň zaměstnavatel uvede referenční číslo zaměstnanecké karty. Zaměstnavatel dále písemně informuje příslušnou krajskou pobočku Úřadu práce v případě, že cizinec nenastoupil do práce (v takovém případě musí zaměstnavatel příslušnou krajskou pobočku Úřadu práce vyrozumět do 45 dní ode dne, kdy byly splněny podmínky pro vydání zaměstnanecké karty), nebo v případě, že byl pracovní poměr skončen před uplynutím doby, na kterou byla zaměstnanecká karta vydána (v takovém případě informuje zaměstnavatel příslušnou krajskou pobočku Úřadu práce do 10 dní ode dne, kdy došlo k ukončení pracovního

poměru). Informační povinnost v sobě také zahrnuje hlášení změn údajů vedených v evidenci zaměstnavatelem, a to nejpozději do 10 kalendářních dnů ode dne, kdy změna nastala, nebo kdy se o ní zaměstnavatel dověděl.

Jak již bylo naznačeno v předchozím odstavci, zaměstnavatel má vedle informační povinnosti dle § 102 zákona o zaměstnanosti také evidenční povinnost, tedy musí vést evidenci o cizincích, které zaměstnává. Evidence obsahuje identifikační údaje cizince, adresu v zemi trvalého pobytu a adresu pro doručování zásilek, číslo cestovního dokladu a název orgánu, který jej vydal, druh práce, místo výkonu práce a dobu, po kterou by mělo být zaměstnání vykonáváno (§91 odst. 1 písm. a), b), c) a e) zákona o zaměstnanosti), dále pohlaví, zařazení podle oborové klasifikace ekonomických činností, nejvyšší dosažené vzdělání, vzdělání požadované pro výkon povolání, dobu, na kterou byla vydána zaměstnanecká karta, den nástupu a den skončení zaměstnání (§ 102 odst. 2 zákona o zaměstnanosti). Zaměstnavatel má také povinnost uchovávat kopie dokladu, které prokazují oprávněnost pobytu cizince na území. Tato povinnosti trvá během celé doby zaměstnání a po dobu tří let od skončení zaměstnání (Čižinský, 2012, s. 220).

Zaměstnanecká karta v režimu neduálního dokladu

V některých zákonem vymezených případech musí o zaměstnaneckou kartu požádat také cizinec, který chce na území České republiky dlouhodobě pobývat za účelem zaměstnání a podléhá povinnosti získat povolení k zaměstnání vydávané Úřadem práce ČR nebo má právo volného vstupu na trh práce. Povolení k zaměstnání či právo volného vstupu na trh práce ČR v těchto případech opravňuje cizince k výkonu zaměstnání a zaměstnanecká karta mu slouží pouze jako povolení k dlouhodobému pobytu, tj. funguje v tzv. neduálním režimu (MVČR, 2016a). Tato problematika bude více popsána v kapitole 3.2.3. Povolení k zaměstnání s povolením k pobytu.

2.3.2.2 Modrá karta

Charakteristika

Modrá karta představuje stejně jako zaměstnanecká karta druh povolení, které v sobě slučuje povolení k pobytu s povolením k zaměstnání. Na rozdíl však od zaměstnanecké karty, která je určena pro všechny druhy zaměstnání, bez ohledu na stupeň požadované odborné způsobilosti pracovníků, je modrá karta druhem povolení vyžadující vysokou kvalifikaci žadatelů o zaměstnání, neboť je vydávána na volná pracovní místa

kvalifikačně náročná. „*Za vysokou kvalifikaci se považuje řádně ukončené vysokoškolské vzdělání nebo vyšší odborné vzdělání, které trvalo aspoň 3 roky.* (MVČR, 2016b).“

Právní úpravu modré karty nalezneme v zákoně č. 326/1999 Sb. o pobytu cizinců na území České republiky a o změně některých zákonů, konkrétně ji upravují § 42i a § 42j. Čížinský (2012, s. 219) uvádí, že „*institut modré karty byl do zákona o pobytu cizinců zaveden implementací směrnice Rady 2009/50/ES ze dne 25. 5. 2009 o podmínkách pro vstup a pobyt státních příslušníků třetích zemí za účelem výkonu zaměstnání vyžadujícího vysokou kvalifikaci, tzv. směrnice o modrých kartách.*“ Přijetím směrnice mělo být dosaženo řešení nedostatku vysoce kvalifikovaných pracovníků na území členských států EU (Davidová, 2015, s. 42). Vysoce kvalifikovaným pracovníkům ze třetích zemí měl být usnadněn přístup na trh práce EU a to především zrychlením postupu přijetí a sjednocením podmínek pro přijetí v jednotlivých členských státech EU (Chrustová, 2014, s. 73). Požadavky směrnice byly v českém právním řádu implementovány právě vznikem institutu modré karty.

Modrá karta je vydávána (obdobně jako zelená karta) konkrétnímu cizinci na konkrétní pracovní místo a u konkrétního zaměstnavatele. Pracovní místo musí být vedené v centrální evidenci volných pracovních míst pro modré karty, která je přístupná na integrovaném portálu MPSV. K 23. 7. 2016 obsahuje evidence 136 nabídek zaměstnavatelů a celkem 241 volných míst ve všech okresech. Poptávaní jsou především IT pracovníci, programátoři či vývojáři softwaru, dále lékaři a stomatologové.

Podmínkami pro vydání modré karty je stejně jako u zaměstnanecké karty již uzavřená pracovní smlouva se zaměstnavatelem, která se vztahuje k volnému pracovnímu místu, vedeném v evidenci míst určených pro modré karty. Na rozdíl od zaměstnanecké karty, která povoluje také dohodu a pracovní činnosti nebo dohodu o smlouvě budoucí ohledně uzavření pracovní smlouvy nebo dohody o pracovní činnosti, modrá karta může být vydána pouze na uzavřenou pracovní smlouvu, přičemž se dle §42j odst. 1 písm. b) zákona o pobytu cizinců na území České republiky, musí jednat o

pracovní smlouvu pro výkon zaměstnání vyžadujícího vysokou kvalifikaci sjednanou na dobu nejméně jednoho roku na zákonem stanovenou týdenní pracovní dobu, která dále obsahuje výši sjednané hrubé měsíční nebo roční mzdy odpovídající alespoň výši 1,5násobku průměrné hrubé roční mzdy vyhlášené sdělením Ministerstva práce a sociálních věcí.

Vzhledem k požadavku vysoké kvalifikace pracovníka, je jednou z podmínek vydání modré karty doložení dokladů potvrzující tuto kvalifikaci a případně doklady o splnění podmínek pro výkon regulovaného povolání, jedná-li se o výkon takového povolání. Při dokládání vysoké kvalifikace, typicky doklad o dosaženém vzdělání, musí být doklad nostrifikován ze strany MŠMT. Předkládají se jak originály či úředně ověřené kopie, tak jejich úředně ověřené překlady do českého jazyka. Cizozemské veřejné listiny jako je např. cestovní pas musí být navíc opatřeny vyšším ověřením (apostila, superlegalizace) (Integrovaný portál MPSV, 2014a).

Při splnění všech náležitostí pro podání žádosti o modrou kartu, jejichž detailní popis lze nalézt na internetových stránkách Ministerstva vnitra České republiky, by měla být modrá karta vyřízena do 90 dnů (§ 169 odst. 1 písm. f) zákona o pobytu cizinců na území ČR), přičemž integrovaný portál MPSV udává, že vyrozumění trvá zpravidla do 2 měsíců.

Modrá karta se vydává na dobu, na kterou je uzavřena pracovní smlouva plus další 3 měsíce, nejdéle však na dva roky a je možné ji opakovaně prodloužit nejvýše však o 2 roky (Integrovaný portál MPSV, 2014b).

Postup zaměstnavatele

Praktický postup zaměstnavatele zamýšlejícího zaměstnat cizince na základě modré karty je až na drobné odlišnosti stejný jako v případě zaměstnanecké karty. Platí tedy, že zaměstnavatel nejprve nahlásí příslušné krajské pobočce Úřadu práce volné pracovní místo se souhlasem zařazení do centrální evidence pro modré karty, kam bude pracovní místo automaticky zařazeno po uplynutí 30 denní lhůty, během níž se o dané pracovní místo nepřihlásí nikdo z tzv. preferované kategorie žadatelů o zaměstnání. Souhlas se zařazením volného pracovního místa do centrální evidence pro modré karty lze udělit i zpětně (Integrovaný portál MPSV, 2014b). Na rozdíl od volného pracovního místa pro zaměstnanecké karty, se musí jednat o místo s pracovní smlouvou nejméně na dobu jednoho roku, která zajišťuje alespoň 1,5 násobek průměrné hrubé roční mzdy (Čižinský, 2012, s. 219). Průměrná hrubá roční mzda v České republice dle sdělení Ministerstva práce a sociálních věcí o výši průměrné hrubé roční mzdy pro účely vydávání modrých karet, pro období od 1. 5. 2016 do 30. 4. 2017, činí 317 604 Kč. Zaměstnavatel tedy musí být schopen zaměstnat cizince za min. 476 406 Kč ročně či 39 700, 5 Kč měsíčně při standardní pracovní době 40 hodin týdně.

V momentě, kdy je pracovní místo zařazeno do centrální evidence míst určených pro modré karty, může zaměstnavatel uzavřít pracovní smlouvu s cizincem, který následně žádá příslušný zastupitelský úřad České republiky (ambasádu) o vydání modré karty pro dané pracovní místo. Po kladném posouzení žádosti, u které trvá doba vyřízení do 90 dnů, je zaměstnavatel písemně informován Ministerstvem vnitra. Zaměstnavatel je dále písemně informován Ministerstvem vnitra po vydání modré karty, o čísle karty a datem jejího převzetí cizincem. (Integrovaný portál MPSV, 2014b)

Ministerstvo práce a sociálních věcí na svém integrovaném portálu dále informuje, že povinností zaměstnavatele je po nástupu cizince do zaměstnání nahlášení příslušné krajské pobočce Úřadu práce obsazení volného místa s uvedením referenčního čísla modré karty. Dále má zaměstnavatel informační a evidenční povinnost stejnou jako v případě zaměstnanecké karty dle §87 a §88 zákona o zaměstnanosti.

2.3.2.3 Povolení k zaměstnání s povolením k pobytu

Charakteristika

Povolení k zaměstnání nemá na rozdíl od zaměstnanecké a modré karty tzv. duální charakter, neboť opravňuje svého držitele pouze k výkonu zaměstnání, na které je povolení vydáno, ale nikoliv k pobytu na území České republiky. To znamená, že k povolení k zaměstnání, potřebuje cizinec pro legální pobyt na území České republiky ještě platné povolení k pobytu – nejčastěji zaměstnaneckou kartu v režimu neduálního dokladu. V nejčastějším případě kombinace povolení k zaměstnání se zaměstnaneckou kartou v neduálním režimu je postup takový, že nejprve je potřeba obstarat povolení k zaměstnání a teprve na základě tohoto povolení může cizinec žádat o zaměstnaneckou kartu jakožto povolení k pobytu na základě zaměstnání. Povolení k zaměstnání upravuje zákon č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti v části čtvrté a povolení k pobytu pak zákon č. 326/1999 Sb. o pobytu cizinců na území České republiky.

Povolení k zaměstnání společně se zaměstnaneckou kartou v neduálním režimu, je vyžadováno pouze v zákonem vymezených případech skupiny cizinců (MVČR, 2016a). Dle §95 zákona o zaměstnanosti se jedná o cizince, kteří jsou do České republiky vysláni k výkonu práce svým zahraničním zaměstnavatelem usazeným mimo území Evropské Unie, Evropského hospodářského prostoru nebo Švýcarska, aby zde plnili úkoly vyplývající ze smlouvy mezi zahraničním a českým zaměstnavatelem. Dále cizinci, kteří jsou společníky, členy nebo statutárními orgány obchodních společností nebo

družstev a plní úkoly vyplývající z předmětu činnosti této právnické osoby (§89, odst. 2 zákona o zaměstnanosti). Dle § 96 zákona o zaměstnanosti také cizinci, kteří budou sezónními zaměstnanci vykonávající činnosti závislé na střídání ročních období, „*avšak nejdéle na dobu 6 měsíců v kalendářním roce, pokud mezi jednotlivými zaměstnáními na území České republiky uplyne doba nejméně 6 měsíců.*“ A dle §97 zákona o zaměstnanosti stážisti, pracující na dobu nejdéle 6 měsíců a cizinci, o kterých to stanoví platná mezinárodní smlouva. (MVČR, 2016a)

Dále povolení k zaměstnání, avšak bez zaměstnanecké karty v neduálním režimu, potřebují cizinci – studenti do 26 let věku, pracující v rámci výměnného pobytu mezi školami, nebo v rámci programů pro mládež, kterých se ČR účastní (§ 97 písm. b) zákona o zaměstnanosti). Tito cizinci jsou již držiteli platného povolení k pobytu na území ČR za účelem studia, a proto zvláště o zaměstnaneckou kartu jako povolení k pobytu za účelem zaměstnání žádat nemusí. Dále potřebují povolení k zaměstnání bez zaměstnanecké karty v neduálním režimu cizinci dle §97 písm. d) a e) zákona o zaměstnanosti, kteří jsou držiteli víza nebo povolení k dlouhodobému pobytu za účelem strpění a žadatelé o mezinárodní ochranu. Přičemž žadatelé o mezinárodní ochranu mohou žádat o povolení k zaměstnání nejdříve po uplynutí 6 měsíců ode dne podání žádosti o mezinárodní ochranu.

Povolení k zaměstnání se vydává pro konkrétního cizince na konkrétní pracovní místo a u konkrétního zaměstnavatele, které bylo předem oznámeno na krajské pobočce úřadu práce, avšak na rozdíl od zaměstnanecké a modré karty, pracovní místo není vedené v evidenci volných pracovních míst obsaditelných držiteli zaměstnanecké nebo modré karty (MVČR, 2016a). I u povolení k zaměstnání se setkáváme s podmínkou, že vydat lze povolení pouze pro takové pracovní místo, které nelze obsadit tzv. preferovanými skupinami (občany ČR, EU a jejich rodinných příslušníků), avšak je důležité uvést, že tato podmínka neplatí v případě vysílaných pracovníků a dalších cizinců uvedených v §97.

Žádost o vydání povolení k zaměstnání je směřována nikoli Ministerstvu vnitra ČR (jako je tomu v případě žádosti o zaměstnaneckou a modrou kartu), ale písemně krajské pobočce Úřadu práce. Cizinec o povolení k zaměstnání může dle § 90 zákona o zaměstnanosti žádat i prostřednictvím zaměstnavatele na základě plné moci a v případě vysílaných pracovníků (vnitropodnikově převáděných pracovníků) je tuto žádost povinen podat přímo český zaměstnavatel, tedy právnická či fyzická osoba, která uzavřela smlouvu se zahraničním zaměstnavatelem, na jejímž základě má být zaměstnanec vyslán

do České republiky k plnění úkolů vyplývajících z této smlouvy (§ 95 odst. 2 a 3 zákona o zaměstnanosti).

Co musí obsahovat žádost o povolení k zaměstnání, upravuje § 91 odst. 1 zákona o zaměstnanosti, jedná se o identifikační údaje cizince, adresu pro doručování, identifikační údaje zaměstnavatele, druh práce a místo výkonu práce, dobu, po kterou bude zaměstnávání vykonáváno. Následující odstavec pak uvádí doklady, které je nutné k žádosti přiložit, jedná se o vyjádření zaměstnavatele, že cizince zaměstná či vyjádření obchodní společnosti nebo družstva, jehož je cizinec členem (příslušné formuláře jsou ke stažení na integrovaném portále MPSV) a dokumenty potřebné k doložení profesní způsobilosti pro dané volné pracovní místo. Tyto dokumenty jsou předkládány v originále či úředně ověřených kopiích a opatřeny úředně ověřenými překlady do českého jazyka.

V případě splnění všech zákonem stanovených podmínek, vydá krajská pobočka Úřadu práce rozhodnutí o povolení, ve kterém bude uvedena doba, na kterou se povolení vydává (shodné s dobou, na kterou se uzavírá pracovní smlouva), nejdéle však na dva roky (§ 92 odst. 2 zákona o zaměstnanosti) s možností opakovaného prodloužení vždy nejdéle o dva roky (§ 94 odst. 1 zákona o zaměstnanosti).

Postup zaměstnavatele

Zaměstnavatel má povinnost oznámit volné pracovní místo krajské pobočce Úřadu práce s uvedením základní charakteristiky tohoto pracovního místa a dále oznámit úmysl na daném pracovním místě zaměstnat cizince a tento úmysl s krajskou pobočkou projednat. Po úspěšném projednání může zaměstnavatel uzavřít pracovní smlouvu, dohodu o pracovní činnosti či dohodu o provedení práce s cizincem, přičemž je zaměstnavatel povinen nabídnout cizinci *„pracovní a mzdové podmínky obvyklé u občana ČR ve stejném pracovním zařazení podle platných právních předpisů, případně v souladu s kolektivními smlouvami nebo pracovními smlouvami“* (Integrovaný portál MPSV, 2014c).

Následuje podání žádosti o povolení k zaměstnání, které může cizinec podat sám, ale nejčastěji se tak děje prostřednictvím zaměstnavatele na základě plné moci a v případě vysílaných pracovníků ze zahraničí má český zaměstnavatel přímo povinnost o povolení k zaměstnání pro zaměstnance žádat, jak bylo již uvedeno výše. Tato žádost se podává krajské pobočce Úřadu práce, a jakmile je kladně vyřízena, cizinec zažádá příslušný zastupitelský úřad ČR (ambasádu) o zaměstnaneckou kartu v neduálním režimu sloužící jako povolení k pobytu za účelem zaměstnání.

Náležitosti žádosti o zaměstnaneckou kartu v režimu neduálního dokladu jsou podobné jako u zaměstnanecké karty v duálním režimu, akorát se navíc přikládá povolení k zaměstnání a v případě, že toto ještě nebylo vydáno, musí cizinec tuto skutečnost uvést společně s jednacím číslem podané žádosti, datem podání žádosti a uvedením příslušné krajské pobočky Úřadu práce, kterou cizinec případně zaměstnavatel, požádal o vydání povolení k zaměstnání (MVČR, 2016a).

Podmínkou podání žádosti o povolení k zaměstnání již bylo doložit doklady prokazující odbornou způsobilost, tudíž k žádosti o zaměstnaneckou kartu v neduálním režimu se tyto doklady předkládat už nemusí.

Stejně jako v případě žádosti o zaměstnaneckou kartu v duálním režimu, je cizinec povinen k žádosti předložit pracovní smlouvu, dohodu o pracovní činnosti, nebo smlouvu o smlouvě budoucí až na výjimky, které tvoří tzv. vysílání zaměstnanci dle § 95 zákona o zaměstnanosti, kteří s tuzemským zaměstnavatelem neuzavírají pracovní smlouvu, v jejich případě je dostačující doložení tzv. vysílacího dopisu. Druhou výjimku představují osoby dle § 89 odst. 2 zákona o zaměstnanosti, tedy cizinci v postavení společníka, člena statutárního orgánu nebo jiného orgánu obchodní společnosti nebo družstva, kteří pracovní smlouvu, dohodu o pracovní činnosti, nebo smlouvu o smlouvě budoucí nepředkládají vůbec.

Po kladném vyřízení žádosti může cizinec přicestovat do České republiky a nastoupit do zaměstnání. Zaměstnavatel má obdobně jako u zaměstnanecké a modré karty povinnost písemně informovat příslušnou krajskou pobočku Úřadu práce o nástupu cizince do zaměstnání a další povinnosti evidenční a informační vyplývající z §87 a §88 zákona o zaměstnanosti.

2.4 Interkulturní rozdíly

Právní otázka zaměstnávání cizinců ze třetích zemí, v našem případě cizinců ze zemí třetího světa, a to Latinské Ameriky je podstatnou, avšak ne jedinou otázkou, kterou se musí zaměstnavatel mající v plánu tyto pracovníky zaměstnat, zabývat. Vzhledem k tomu, že se jedná o pracovníky z odlišného kulturního prostředí, je nanejvýš vhodné, aby měl zaměstnavatel a příslušní vedoucí pracovníci přehled o kulturních odlišnostech, které se mohou promítat do celkového přístupu k práci daného zaměstnance, neboť ignorování kulturních odlišností je jednou z největších chyb, které se manažeři mohou dopustit (Wursten, Lanzer & Fadrhonc, 2011, s. 3).

2.4.1 Kulturní dimenze

Souhrnný obraz zásadních hodnot definujících kulturu přinesl rozsáhlý výzkum holandského vědce Geerta Hofstedeho v 70. letech 20. století. Hofstede na základě analýzy u zaměstnanců nadnárodní korporace IBM pocházejících z více jak 50 zemí, definoval původně čtyři kulturní dimenze, které byly postupem času díky dalším výzkumům rozšířeny o další dvě. Celkem tedy šest kulturních dimenzí představuje: Vzdálenost moci, Individualismus vs. kolektivismus, Maskulinita vs. feminita, Vyhybání se nejistotě, Dlouhodobá vs. krátkodobá orientace a poslední dimenzí je Požitkářství vs. zdrženlivost (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010). Tento model šesti kulturních dimenzí je výborně využitelný i v tzv. „business“ světě u mezinárodních firem, které operují v kulturně odlišných prostředích. Nicméně nejen velké mezinárodní společnosti mající pobočky v několika zemích se setkávají se zaměstnáváním pracovníků pocházejících z jiných kulturních prostředí. Každá společnost, bez ohledu na velikost, může být „mezinárodní“ jednoduše proto, že její zákazníci a současní i budoucí zaměstnanci jsou z cizích zemí (Wursten, Lanzer & Fadrhonc, 2011, s. 3).

Pojďme si nyní blíže popsat zmíněných šest kulturních dimenzí, přičemž v závorkách bude vždy uveden originální název v angličtině společně se zkratkou dimenze. Hodnota každé dimenze se pohybuje v rozmezí 0-100.

Vzdálenost moci (Power Distance, PDI)

Dimenze vzdálenosti moci, nebo také mocenského odstupů vyjadřuje míru nerovnosti mezi lidmi, která je v dané společnosti očekávána a všeobecně akceptována. (100 = veliká vzdálenost moci). Hofstede (2007, s. 45) tuto dimenzi definuje jako rozsah,

v němž méně mocní členové společnosti akceptují a očekávají, že moc je rozdělována nerovně. V kulturách s velkým mocenským odstupem přijímají lidé nerovnosti jako přirozené, očekávají a akceptují velkou diferenciaci příjmů a přiznávání privilegií výše postaveným skupinám. Výše postavení jedinci a skupiny mají větší autoritu plynoucí z jejich vyššího statutu. Hierarchie je považována za přirozené uspořádání společnosti (Hofstede & Hofstede, 2007, s. 53). Oproti tomu v kulturách s nízkým mocenským odstupem je nerovnost vnímána jako nespravedlivá a nežádoucí. Lidé si tolik nepotrpí na společenském statutu, neboť mu není přisuzován takový význam. Rozdíly v platech jsou relativně nízké a hierarchická struktura je vytvořena pouze na základě potřeby organizace, jinak ji lidé nepovažují za přirozenou.

Individualismus vs. kolektivismus (Individualism vs. Collectivism, IDV)

Individualismus (100 = silně individualistická kultura) je příznačný pro společnost, ve které jednotlivci preferují volné vztahy, a očekává se, že se každý bude starat zejména sám o sebe a svou nejbližší rodinu. Naopak kolektivismus (0 = silně kolektivistická kultura) je typický pro společnost, ve které jsou lidé integrováni do silných a soudržných skupin a toto členství jim v průběhu života zaručuje ochranu za jejich bezvýhradnou loajalitu (Hofstede podle Nový, 1996, s. 55). V individualistické společnosti se předpokládá, že zaměstnanec jedná v souladu vlastního zájmu a že práce by měla být organizována tak, aby zájem pracovníků ladil se zájmem zaměstnavatele. V kolektivistické společnosti zaměstnavatel nepohlíží na zaměstnance pouze jako na jednotlivce, ale na člověka patřící do určité skupiny „my“. Od zaměstnanců je očekáváno, že by měli jednat v zájmu této skupiny i když se tento zájem nemusí shodovat s jejich osobními zájmy. Běžně je v této společnosti očekáván určitý stupeň sebezapření ve prospěch skupiny. (Hofstede & Hofstede, 2007)

Maskulinita vs. feminita (Masculinity vs. Femininity, MAS)

V maskulinní společnosti (100 = silně maskulinní společnost) jsou sociální rodové role jasně odlišné. Od mužů je očekáváno, že budou asertivní, houževnatí a orientovaní na výkon, úspěch a materiální hodnoty, zatímco od žen je vyžadována umírněnost, solidarita, orientace na kvalitu a kulturu života. Ve femininní společnosti se rodové role překrývají a od mužů i žen je očekáváno, že budou umírnění, solidární a orientovaní na kvalitu a kulturu života (Hofstede & Hofstede, 2007, s. 97). Podniky v maskulinních společnostech jsou silně orientovány na výsledek a snaží se odměňovat zaměstnance

podle odvedené práce, zatímco ve femininní společnosti jsou lidé spíše odměňováni podle jejich potřeb (Hofstede & Hofstede, 2007). Na pracovištích, kde převládá maskuliní kultura, preferují přímé řešení konfliktů ve formě přímého střetu a porady mají sloužit jako příležitost pro pracovníky, aby se mohli prosadit. Naopak ve femininních kulturách preferují řešení konfliktů kompromisem a vyjednáváním (Hofstede & Hofstede, 2007, s. 115).

Vyhýbání se nejistotě (Uncertainty Avoidance, UAI)

Jedná se o míru, v jaké se členové dané společnosti cítí být ohroženi nejistotou, nebo neznámými situacemi (Hofstede & Hofstede, 2007, s. 131). Kultury s výrazným vyhýbáním se nejistotě (100 = vysoké vyhýbání se nejistotě) mají tendence k vytváření a dodržování pravidel a pracovníci často pracují pod stresem, změny přijímají spíše negativně. V kulturách se slabým vyhýbáním se nejistotě nejsou pravidla považována za zásadní pro existenci organizace, lidé nepodléhají tolik stresu a snáze se vypořádávají se změnami (Hofstede & Hofstede, 2007).

Dlouhodobá vs. krátkodobá orientace (Long Term Orientation vs. Short Term Normative Orientation, LTO)

Dlouhodobá orientace (100 = velmi dlouhodobá orientace) je charakteristická pro společnost, ve které jsou podporovány a prosazovány hodnoty zaměřené na budoucí odměny – zejména vytrvalost, šetrnost a hospodárnost. V krátkodobě orientované společnosti je naopak kladen důraz na hodnoty, které souvisí s přítomností a minulostí – úcta k tradicím, zachovávání vlastní „tváře“ a plnění společenských závazků (Hofstede podle Nový, 1996, s. 55).

Požitekárství vs. zdrženlivost (Indulgence vs. Restraint, IND)

Vysoká míra požitkářství poukazuje na společnost, ve které je umožněno svobodné uspokojování základních a přirozených lidských potřeb spojených s užíváním si života a se zábavou. Naopak vysoká míra zdrženlivosti, představuje společnost, která se snaží uspokojování potřeb potlačovat a regulovat pomocí přísných společenských norem (Hofstede, n.d.). Kultury s vysokou mírou požitkářství kladou větší důraz na svobodu projevu a možnost jednotlivce ovlivnit dění kolem sebe, zatímco ve zdrženlivých kulturách existuje pocit bezmoci ohledně vlastního osudu. Na pracovišti se tyto hodnoty mohou promítat například v ochotě zaměstnanců vyjadřovat své názory a dávat zpětnou

vazbu. V kulturách, které považují za prioritní osobní svobodu a štěstí, zaměstnanci snadněji mění zaměstnání v případě, že jsou nespokojeni (Maclachlan, 2013).

2.4.2 Porovnání latinskoamerických národních kultur s českou kulturou

Na internetových stránkách Hofstedeho centra lze nalézt informace o průměrných hodnotách jednotlivých dimenzí pro země, ve kterých byl proveden dostatečný výzkum. Údaje o průměrných hodnotách kulturních dimenzí zemí, a stejně tak i Modul průzkumu hodnot (Value Survey Module) na jehož základě jsou hodnoty jednotlivých dimenzí sestaveny, jsou volně přístupné pro veřejnost a pro akademické účely.

Co se týče zemí latinské Ameriky, Hofstede v současné době poskytuje údaje 18 zemí a když se podíváme na tabulku č. 3, můžeme hodnoty jednotlivých kulturních dimenzí daných zemí porovnat s Českou republikou.

Tabulka 3: Hodnoty kulturních dimenzí pro vybrané země

Země	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	IND
Česká republika	57	58	57	74	70	29
Argentina	49	46	56	86	20	62
Brazílie	69	38	49	76	44	59
Chile	63	23	28	86	31	68
Kolumbie	67	13	64	80	13	83
Kostarika	35	15	21	86	n/a	n/a
Dominikánská rep.	65	30	65	45	13	54
Ekvádor	78	8	63	67	n/a	n/a
El Salvador	66	19	40	94	20	89
Guatemala	95	6	37	99	n/a	n/a
Honduras	80	20	40	50	n/a	n/a
Jamajka	45	39	68	13	n/a	n/a
Mexiko	81	30	69	82	24	97
Panama	95	11	44	86	n/a	n/a
Peru	64	16	42	87	25	46
Suriname	85	47	37	92	n/a	n/a
Trinidad a Tobago	47	16	58	55	13	80
Uruguay	61	36	38	99	26	53
Venezuela	81	12	73	76	16	100

Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dat viz Geert Hofstede: Dimensions of national cultures, Country comparison. Dostupné z <https://geert-hofstede.com/countries.html> [29. 7. 2016]

U první dimenze, vzdálenost moci či mocenského odstupu vykazuje Česká republika, stejně jako většina států latinské Ameriky střední až vyšší hodnoty. To

znamená, že mocenský odstup je poměrně velký a ve firmách je moc a zodpovědnost centralizována, vztahy mezi nadřízenými a podřízenými jsou spíše formální. Méně se deleguje a podřízení pracovníci očekávají, že se jim nařídí, co mají dělat. Výjimky tvoří Argentina, Kostarika, Jamajka a Trinidad a Tobago, u kterých nalezneme hodnoty mocenského odstupu naopak nižší. Je pro ně typická decentralizace moci, vztahy mezi nadřízenými a podřízenými jsou méně formální až informální, manažeři spoléhají na zkušenosti pracovníků, a ti očekávají, že se s nimi budou radit. Ve firmách je nastavena přímá komunikace.

U druhé dimenze vykazuje Česká republika střední až vyšší hodnotu, je tedy považována za individualistickou společnost, pro kterou je typické, že vztah zaměstnanec/zaměstnavatel je čistě smluvním vztahem založeným na vzájemných výhodách. Management je managementem jednotlivců. Všeobecné tendence jsou snažit se oddělit soukromý život od pracovního. Naopak země latinské Ameriky vykazují hodnoty nižší, jsou tedy považované za kolektivistické. Ve společnosti jsou tendence k silným sociálním vazbám, tedy i v práci. Vztah zaměstnanec/zaměstnavatel je vnímán jako morální vztah (téměř rodinný), Management je managementem skupiny. Soukromý život s pracovním se prolíná.

V rámci třetí dimenze Maskulinita vs. feminita je Česká republika považována za maskulinní společnost, ve které se od manažerů očekává, že budou rozhodní a asertivní. Důraz je kladen na rovné šance, soutěživost a výkon. Konflikty jsou řešeny rázně a přímo. Při porovnávání hodnot v tabulce si můžeme povšimnout, že státy latinské Ameriky vykazují rozdílné hodnoty od vyšších středních hodnot představující maskulinní společnost podobnou České republice, až po relativně nízké, jež představují společnost femininní. U femininní společnosti lidé potřebují cítit pocit sounáležitosti a cení si kvalitních interpersonálních vazeb. Zaměstnanci jsou týmovými hráči podporující se navzájem. Lidé si cení rovnosti, solidárnosti a kvality jejich pracovního života. Projevuje se snaha řešit konflikty vyjednáváním a kompromisem.

U čtvrté dimenze Vyhýbání se nejistotě se hodnoty České republiky a většiny států latinské Ameriky shodují. Jedná se o vyšší čísla, která znamenají, že ve společnosti jsou silné tendence vyhýbání se nejistotě. V takových společnostech mají lidé potřebu vytvářet si formální pravidla, vnitřní nutkání pracovat tvrdě, přesně a precizně. Vzhledem k vytvořeným a zaběhlým pravidlům se k zavádění inovací staví pracovníci ve firmách spíše negativně. Výjimku tvoří Dominikánská republika, Honduras a Jamajka, u kterých

nalezneme hodnoty nižší, které mimo jiné znamenají uvolněnější přístup k práci, a volné přijímání inovací.

U předposlední dimenze, kterou je Dlouhodobá vs. krátkodobá orientace, je hodnota České republiky poměrně vysoká, což poukazuje na pragmatickou kulturu, mající silný sklon k úsporám a investicím. Důležitými hodnotami u zaměstnanců jsou šetrnost a vytrvalost při dosahování dlouhodobých výsledků. Naopak země latinské Ameriky, u kterých pozorujeme hodnoty nízké, jsou kultury krátkodobě orientované, zaměřené na okamžité hmatatelné výsledky.

U poslední dimenze Požitkářství vs. zdrženlivost vykazuje Česká republika nízkou hodnotu, která poukazuje na spíše zdrženlivou kulturu se sklony k cynismu a pesimismu a tendencemi ovládat se dle sociálních norem, na rozdíl od zemí latinské Ameriky, u kterých nalezneme hodnoty střední až vyšší a které poukazují na kulturu spíše požitkářskou, ve které mají lidé obecně pozitivnější přístup, jsou optimističtí, jednají impulsivně a nebrání se projevům radosti.

3. Cíl a metodika

Cílem práce je analyzovat současnou situaci zaměstnávání lidí ze zemí třetího světa v České republice, se zaměřením na zaměstnance z latinské Ameriky a dále navrhnout možné způsoby zlepšení v oblasti jejich zaměstnávání v podmínkách české pracovní kultury.

Předpokladem pro analýzu dané situace a následného navržení možných způsobů zlepšení bylo nezbytné studium a komparace odborné české i zahraniční literatury a vybraných právních předpisů zabývajících se danou problematikou, na jejímž základě byl sestaven literární přehled.

Pro srovnání teoretických poznatků s praxí, tedy pro zpracování praktické části této diplomové práce byla dána přednost kvalitativnímu výzkumu před kvantitativním, a to především z důvodu omezeného počtu respondentů a také proto, že kvalitativního výzkumu bývá použito k získání nových úsudků na problematiku, o které toho dosud moc nevíme. V rámci kvalitativního výzkumu je tedy stanoven problém, který však není zcela vymezen a cílem práce je daný problém objasnit.

Metodou kvalitativního výzkumu se staly polostrukturované hloubkové rozhovory, jejichž podstatou jsou otevřené otázky, resp. okruhy otázek, nikoliv anketa či dotazník. Použitá metoda má zajisté svá pozitiva i negativa. Vzhledem k tomu, že se jednalo o redukovaný počet dotazovaných jedinců, mohla by se zdát problematická následná generalizace, nicméně věrohodnost získaných informací je vysoká a napomáhá nám k vytvoření konkrétní představy o dané problematice. Nevýhodou kvalitativní metody výzkumu pomocí hloubkových rozhovorů jsem spatřovala v její časové náročnosti, neboť celý proces začínal kontaktováním potenciálního respondenta, zda je vám ochoten poskytnout rozhovor, v pozitivním případě následovalo dohodnutí se na času a místě provedení rozhovoru, samotný rozhovor, jehož délka bývá zhruba hodinová a dále přepis audiozáznamu a analýza vzniklého textu. Nutností bylo udržovat pozornost během celé doby rozhovoru a mimo stanovené okruhy otázek, v případě nejasností, rozšiřovat o doplňující a upřesňující otázky pro získání co nejpřesnějších informací. Kladené otázky by měly být otevřené a neutrální, neexistuje dobrá a špatná odpověď. Důležitý je nadhled výzkumníka – tazatele, aby získané údaje kriticky analyzoval a vyvaroval se možného zkreslení, jak ze strany respondenta, tak ze své vlastní, k čemuž je nutné zachování profesionálního odstupů (Hendl, 2016).

Před provedením hloubkových rozhovorů byla provedena pilotáž, která měla odhalit případné nedostatky ve srozumitelnosti struktury kladených otázek. Pilotáž proběhla osobním dotazováním a následnou konzultací s několika španělsky hovořícími přáteli. Po úpravě drobných nedostatků a ověření, že je struktura hloubkového rozhovoru srozumitelná bylo přistoupeno ke kontaktování respondentů.

Respondenti byli kontaktováni na základě metody „sněhové koule“ neboli referenční metody. Tato metoda spočívá v zainteresování sociální sítě, tedy v oslovení respondentů, zda znají a byli by ochotni poskytnout badateli kontakty na další respondenty, kteří by korespondovali s požadovaným modelem. Metoda je vhodná pro výzkum obtížně dostupných a malých skupin, a jejími výhodami jsou jednoduchost, nákladová nenáročnost a efektivnost (Miovský & Bareš, 2003)

Ačkoliv pevná osnova správného vedení hloubkového rozhovoru není stanovena, vycházela jsem ze základních čtyř kroků dle Wildemutha & Zhanga (2009): úvod, rozehrání, hlavní rozhovor, uzavření. V úvodu bylo nutné se představit a vysvětlit cíl studie a jak bude rozhovor probíhat, kolik času přibližně zabere, ujistit respondenta, že mu bude zajištěna anonymita a zároveň požádat o povolení k pořízení audiozáznamu rozhovoru. Dále bylo nutné zeptat se, zda má respondent nějaké další otázky ohledně studie a pokusit se na ně co nejlépe odpovědět. Fáze rozehrání slouží k navázání důvěrného vztahu s respondentem, jsou kladeny nenáročné otázky, které respondenta povzbudí k další interakci. Následuje hlavní rozhovor neboli jádro hloubkového rozhovoru, kdy je respondent dotazován dle připraveného schématu. Během rozhovoru je potřeba dávat pozor na tón hlasu, udržovat oční kontakt, naslouchat a neskákat respondentovi do řeči. Uzavření spočívá v poděkování za spolupráci a rozloučení.

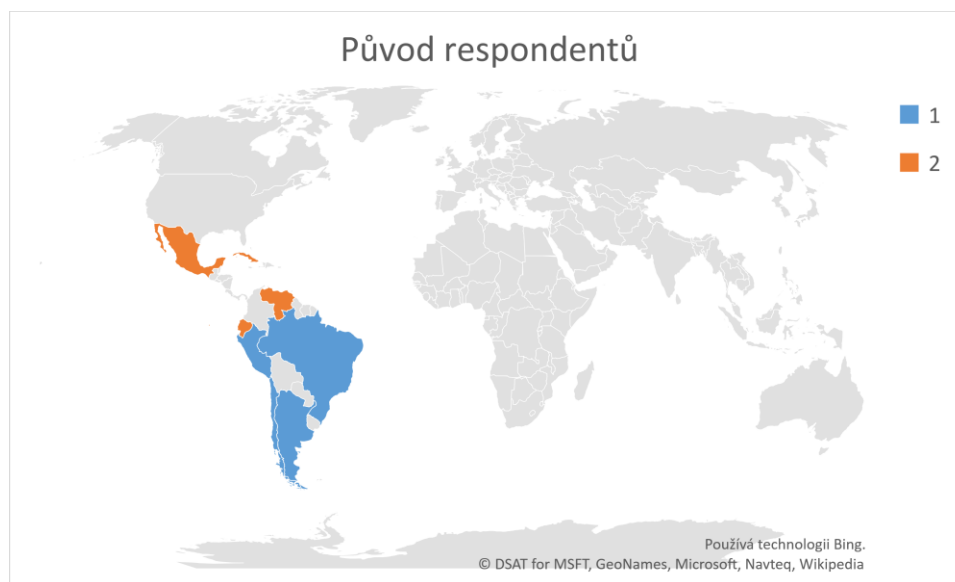
Nahrané rozhovory bylo potřeba následně přepsat a vzniklé texty analyzovat. Na kvalitativní analýzu údajů navazovala interpretace jejích výsledků, z nichž byly vyvozeny závěry a na jejich základě bylo možné navrhnout doporučení či způsoby možného zlepšení zkoumaného problému.

4. Vlastní práce

4.1 Charakteristika vzorku

Hlubkové rozhovory byly vedeny s respondenty v časovém období půl roku, a to od 14. září 2016 do 14. března 2017. Osloveno bylo celkem 12 respondentů, z toho 10 mužů a 2 ženy. Participace na hlubkovém rozhovoru z oslovených respondentů byla 100%. Účastníky rozhovoru představoval velmi úzký segment, jednalo se o Latinskoamerické pracovníky pracující na pozicích vyžadujících odborné a ideálně vysokoškolské vzdělání a v prostředí českého managementu. Věkové rozmezí respondentů se pohybuje v rozmezí 27-43 let. Vybraní respondenti pracují v Praze a Českých Budějovicích a pochází z Mexika, Venezuely, Peru, Ekvádoru, Argentiny, Brazílie, Kuby a Chile. Zastoupení národností respondentů daného vzorku je graficky znázorněno na obrázku č. 1. Modře vybarvená pole představují země, ze kterých pochází jeden respondent, oranžově vybarvené pole představují země, ze kterých pochází dva respondenti.

Obrázek 1: Zastoupené národnosti respondentů



Zdroj: vlastní zpracování autora, 2017

Vzhledem k charakteru práce je respondentům zajištěna anonymita, stejně jako podniku, ve kterém působí, z toho důvodu budu dále uvádět pouze respondent1, respondent2. atd. Charakteristika respondentů je zobrazena v tabulce č. 4.

Tabulka 4: Charakteristika respondentů

	Věk	Pohlaví	Země původu	Kategorie cizince dle zákona o zaměstnanosti	Nejvyšší dokončené vzdělání
Respondent 1	28	muž	Mexiko	cizinec mající stejné postavení jako občan ČR	VŠ
Respondent 2	29	muž	Mexiko	cizinec, jehož vstup na trh práce ČR je omezen	VŠ
Respondent 3	32	muž	Venezuela	cizinec mající stejné postavení jako občan ČR	VŠ
Respondent 4	35	muž	Peru	cizinec mající stejné postavení jako občan ČR	VŠ
Respondent 5	38	muž	Kuba	cizinec, jehož vstup na trh práce ČR je omezen	VŠ
Respondent 6	27	muž	Peru	cizinec, jehož vstup na trh práce ČR je omezen	VŠ
Respondent 7	32	žena	Argentina	cizinec, jehož vstup na trh práce ČR je omezen	VŠ
Respondent 8	38	žena	Kuba	cizinec, jehož vstup na trh práce ČR je omezen	VŠ
Respondent 9	40	muž	Ekvádor	cizinec mající stejné postavení jako občan ČR	VŠ
Respondent 10	32	muž	Chile	cizinec, jehož vstup na trh práce ČR je omezen	VŠ
Respondent 11	27	muž	Brazílie	cizinec, jehož vstup na trh práce ČR je omezen	VŠ
Respondent 12	43	muž	Venezuela	cizinec, jehož vstup na trh práce ČR je omezen	VŠ

Zdroj: vlastní zpracování autora, 2017

4.2 Struktura hloubkového rozhovoru

Hloubkový rozhovor byl rozdělen do dvou částí. Struktura otázek první části byla založena na R-STAR modelu pro řízení lidí. R-STAR představuje akronym pro anglické přijímání pracovníků (*Recruiting*), stanovení cíle (*Setting a target*), vzdělávání (*Training*), ohodnocování (*Appraising*) a konečně odměňování (*Rewarding*) (Wursten, Lanzer & Fadrhonc, 2011). Otázky byly tedy rozčleněny do těchto pěti tematických okruhů, jejichž cílem bylo zjistit, jak probíhal proces přijetí pracovníka, jak jeho zaměstnání funguje a jak je v rámci zaměstnání spokojený.

Druhá část schématu rozhovoru spočívala v otázkách zaměřených na poznání pracovní kultury. Myšlena je jak pracovní kultura respondenta, tak jeho vnímání české pracovní kultury a způsobu řízení pracovníků.

Hloubkové rozhovory, až na jednu výjimku, probíhaly ve španělském jazyce, tedy v mateřském jazyce respondentů, abychom se co nejvíce vyvarovali možným bariérám v porozumění. Výjimku tvořil respondent z Brazílie, se kterým byl hloubkový rozhovor veden v anglickém jazyce, vzhledem však k jeho pracovní působnosti, komunikace v anglickém jazyce mu nedělala nejmenší problémy, a tak hloubkový rozhovor proběhl plynule, což je požadavkem správného hloubkového rozhovoru.

Schéma hloubkového rozhovoru ve španělském a anglickém jazyce, ze kterého bylo vycházeno, je obsaženo v části příloh této práce.

4.3 Výstupy hloubkových rozhovorů a jejich analýza

4.3.1 R-STAR model pro řízení lidí

Proces přijetí a integrace pracovníka

Popište prosím, co Vás vedlo k rozhodnutí pracovat v České republice. Pamatujete si, jaké typy povolení k získání práce v České Republice jste potřeboval/a? Jak probíhalo celé vyřízení a pomáhal Vám český zaměstnavatel s vyřízením povolení k zaměstnání? Pokud ano, jakou podporu poskytl? Co byste během procesu přijetí býval/a ocenila? Postříhl/a jste, zda se Vás zaměstnavatel snažil integrovat do pracovního kolektivu? Pokud ano, jakým způsobem?

V případě, že výsledky rozhovorů zobecníme, dotazované vedly k rozhodnutí pracovat v České republice dva hlavní faktory: vlastní iniciativa z důvodu osobního a profesního růstu a nepříznivá politicko-ekonomická situace v rodné zemi, velmi často však kombinace obou dvou faktorů. Osobní a profesní rozvoj jako hlavní faktor uvedlo šest respondentů, kombinace profesního rozvoje a zároveň nepříznivé politicko-ekonomické situace v rodné zemi byla důvodem pro pět respondentů, a samotná nepříznivá politicko-ekonomická situace v zemi ovlivnila jednoho respondenta v rozhodnutí pracovat v České republice.

Deset z dvanácti respondentů mělo před získáním práce v České republice dvou a více leté pracovní zkušenosti v oboru, ve kterém pracují. Tito respondenti si uvědomují, že pro profesní rozvoj je důležité získat též zahraniční pracovní zkušenost. Jeden respondent byl přijat bez předchozích pracovních zkušeností pouze na základě

vysokoškolského vzdělání a jeden respondent v České republice vykonává práci, která neodpovídá oboru jeho studia ani předchozím pracovním zkušenostem.

Většina respondentů, vyjma tří, uvedla, že prvotní cílovou destinací pro práci v zahraničí nebyla Česká republika, ale Evropa obecně, resp. jedna ze zemí Evropské unie. Pro Českou republiku se rozhodli díky zajímavé pracovní nabídce, či nezískání práce v jiné zemi EU. Tři respondenti, kteří hledali práci cíleně v České republice, již měli k této zemi určitý vztah. Jednalo se o předchozí studium v České republice, o sociální vazby (přátelé žijící v České republice) a o tzv. návrat ke kořenům u respondenta, jehož prarodič pocházel z Československa.

Osm respondentů spadalo do kategorie cizinců jejichž vstup na trh práce České republiky je dle zákona o zaměstnanosti omezen a čtyři respondenti do kategorie cizinců, kteří mají dle zákona o zaměstnanosti stejné postavení jako čeští občané. Cizinci s omezeným vstupem na český trh práce potřebovali pro možnost výkonu práce v České republice zaměstnaneckou kartu, která v sobě slučuje typ pracovního a pobytového oprávnění. Nikdo z respondentů nebyl držitelem modré karty.

Vyřízení žádosti o zaměstnaneckou kartu trvalo 2-5 měsíců. Respondenti si pro žádost o zaměstnaneckou kartu zařizovali ověřené kopie a překlady vysokoškolských diplomů a výpisů z trestního rejstříku. Český zaměstnavatel těmto respondentům poskytl pracovní smlouvu, resp. smlouvu o smlouvě budoucí, jež je jednou z podmínek pro získání zaměstnanecké karty. U šesti z osmi respondentů zaměstnavatel také poskytl ověřenou ubytovací smlouvu, která je též jednou z podmínek pro získání zaměstnanecké karty. Jednalo se o přechodnou ubytovací smlouvu, která měla sloužit pouze pro splnění daných požadavků žádosti, jak uvedl respondent 2:

Potřeboval jsem potvrzení o tom, kde budu ubytovaný. Jednalo se o dokument, ve kterém byla uvedena adresa mého budoucího bydliště v České republice a musel být notářsky ověřený. Jednalo se o oficiální dokument a mně jej poskytl zaměstnavatel. Oni totiž mají firemní nemovitost, kterou používají jako dočasné ubytovací zařízení pro splnění požadavků, ale po pravdě, já jsem tam ani po příjezdu nebyl, protože jak jsem řekl, bylo to spíše jen pro splnění požadavků pro žádost o pracovní povolení.

Respondenti tuto pomoc ze strany zaměstnavatele velmi ocenili, neboť jim značně usnadnila proces vyřizování. Ti samí pracovníci také uvedli, že během procesu vyřízení žádosti o zaměstnaneckou kartu neshledali nedostatky v komunikaci se zaměstnavatelem,

který na jejich dotazy odpovídal věcně a pohotově. Poskytnutá pomoc od zaměstnavatele jim připadala dostatečná.

Přirozeně, dva respondenti, kterým ubytovací smlouva poskytnuta nebyla, uvedli, že by ze strany zaměstnavatele bývali ocenili pomoc se získáním provizorní ubytovací smlouvy a také efektivnější a rychlejší komunikaci.

Z dvanácti respondentů, poskytl zaměstnavatel osmi respondentům pomoc po nastoupení do zaměstnání v České republice. Tato pomoc spočívala především v doprovodu na cizineckou policii, asistenci při založení českého bankovního účtu a zařízení průkazky na veřejnou městskou dopravu. Dvěma respondentům byla během prvního měsíce od zaměstnavatele přidělena osoba, která jim pomohla s orientací v novém městě a s nalezením ubytování.

Co se týče otázky, zda se zaměstnavatel snažil latinskoamerické pracovníky integrovat do pracovního kolektivu, devět respondentů odpovědělo kladně a tři respondenti odpověděli, že nikoliv, případně že je zaměstnavatel pouze věcně uvedl do jejich pracovního týmu, ale snahu o to, aby byli řádně integrováni, z jeho strany nepozorovali.

Respondenti, kteří si myslí, že pozorovali snahu, ze strany zaměstnavatele o jejich začlenění do pracovního kolektivu, byli rádi zejména za přátelskou a bezprostřední formu, jakou tomu bylo učiněno. Dva respondenti také uvedli, že na přivítání do pracovního kolektivu zorganizoval zaměstnavatel neformální setkání mimo pracovní dobu. Jeden respondent byl představen pracovnímu kolektivu během předem domluvené společné snídaň v práci. Dva dotazovaní se také zmínili o tzv. mentorovi, který jim byl v práci přidělen. Jednalo se o jednoho z kolegů, který měl během prvních tří měsíců „nováčka“ na starosti, představil jej dalším kolegům, ukázal mu oddělení, se kterými měl spolupracovat a byl mu k dispozici v případě různých dotazů.

Stanovení pracovního cíle

Byl Vám od začátku jasný pracovní cíl? Vysvětlil Vám zaměstnavatel dostatečně, co bude Vaší pracovní náplní, co bude od Vás v práci očekáváno? Odpovídá Vaše pracovní náplň očekávané pracovní náplni a tomu, co máte stanovené v pracovní smlouvě?

Jedenácti ze dvanácti respondentům byl pracovní cíl a náplň práce jasný od začátku zaměstnání, resp. před podepsáním pracovní smlouvy. Respondenti uváděli, že

jim zaměstnavatel dostatečně vysvětlil pracovní náplň a zodpověděl jejich případné dotazy, nebo že již měli předchozí pracovní zkušenosti ve stejném či příbuzném oboru, a tak bylo snadné udělat si představu o náplni práce.

Jeden respondent konstatoval, že ačkoliv mu byl cíl a náplň práce od začátku jasný, skutečná pracovní náplň neodpovídala jeho představě. Nicméně dodal, že tento problém spatřoval pouze během prvních měsíců a důvodem zřejmě bylo, že nastupoval na nově vytvořenou pracovní pozici.

Z pohledu deseti respondentů je pracovní smlouva, kterou s nimi zaměstnavatel uzavřel, pouze obecná. Pracovní náplň v ní není nijak blíže specifikována, a to z možného logického důvodu, aby pracovní smlouva nemusela být měněna v případě významné změny náplně práce. Zejména u držitelů zaměstnanecké karty by změna pracovní smlouvy znamenala nutnost jejího předchozího schválení odborem azylové a migrační politiky Ministerstva vnitra ČR, tedy nastartování časově náročného byrokratického procesu. Tento důvod si uvědomují dva respondenti. Ani jednomu z respondentů však toto obecné vymezení pracovní smlouvy nevadí, chápou, že k tomu má zaměstnavatel své důvody a připadá jim dostatečné, že jim byl cíl a náplň práce od zaměstnavatele specifikován ústní formou.

Dva respondenti dále uvádí, že přestože jim byly cíle a náplň práce stanovené zaměstnavatelem jasné a souhlasili s nimi, měli potřebu do práce vložit svoje osobní pracovní cíle či dělat z vlastní iniciativy pro zaměstnavatele něco navíc, jak uvedl respondent 11:

Cíl práce mi byl jasný, měl jsem jasně zadanou pracovní náplň, ale chtěl jsem dělat ještě něco navíc, takže jsem začal pracovat i doma mimo práci, i když to po mně nikdo nevyžadoval. Chtěl jsem pro firmu udělat něco navíc, protože mi důvěřovali a já jim to chtěl oplatit, a ještě překonat jejich očekávání.

V uvedeném případě vidíme velmi silně motivovaného pracovníka, který chce svému zaměstnavateli doručit přidanou hodnotu ze svého zaměstnání. Pro respondenta 11 bylo zaměstnání v České republice první zahraniční a vůbec pracovní zkušeností, a tak přiznává, že měl silnou motivaci se v novém zaměstnání prosadit a vyniknout.

Vzdělávání

Měl/a jste nějaké úvodní zaškolení? Pokud ano, jak probíhalo? Bylo pro Vás srozumitelné (vstřebatelná forma, přátelský přístup)? Postříhl/a jste, zda zaměstnavatel dbá o Vaše kontinuální vzdělávání? Pokud ano, jakým způsobem?

Úvodním zaškolením prošlo jedenáct respondentů. Většinou se jednalo o iniciální zaškolení pro seznámení se s pracovním prostředím, které netrvalo déle než 1-3 dny. Toto uvedlo šest respondentů. Jednalo se o improvizované, neformální zaškolení. Respondenti uvádí, že vzhledem k tomu, že měli předchozí pracovní zkušenosti, ve stejné oblasti, bylo pouze seznámení se s pracovním prostředím dostačující a necítili potřebu nějakého dalšího vzdělávání.

Pět respondentů uvedlo, že jejich práce je natolik rozmanitá, že jen samotným výkonem práce nikdy nevypadnou z procesu učení. Dva respondenti uvedli, že jejich školení proběhlo takzvaně „za pochodu“, tedy během pracovního procesu a další vzdělávání již nebylo nutné.

U respondenta 4 proběhlo školení formou „stínování“ zkušeného kolegy a byl velmi spokojen, neboť tomu bylo učiněno vstřícnou a přátelskou formou a kolega byl otevřený jeho dotazům. Respondent nepostřehl, zda zaměstnavatel dbá o jeho kontinuální vzdělání.

Respondentovi 6 bylo potřebné know-how předáno kolegou, na jehož pracovní místo nastupoval. Školení dle jeho názoru bylo pojato hodně jednostranně, pouze jako předání informací, ale dál již nebyl jeven zájem o to, zda je pracovníkovi vše jasné, či zda nepotřebuje něco dovysvětlit.

Respondent 11 uvedl, že se mu nedostalo školení ani po nástupu do práce, ani během zaměstnání a přišlo mu, že společnost, ve které pracoval, neinvestovala do svých zaměstnanců a do jejich profesního rozvoje.

Respondenti 1 a 2 naopak měli velmi pozitivní zkušenost týkající se vzdělávacího programu v jejich zaměstnání. Kromě úvodního školení, které proběhlo přátelskou a vstřebatelnou formou, jejich zaměstnavatel dbá o kontinuální vzdělávání a je otevřený návrhům, ze strany zaměstnance. Respondent 2 uvedl:

Společnost je flexibilní v tom, že můžete navrhnout, jaké školení si myslíte, že potřebujete a domluvit se na tom s Vašim vedoucím. Například já jsem považoval za vhodné, abych měl školení na projektový management, řekl jsem to svému vedoucímu, ten to uznal a školení se mi dostalo.

Nebo například teď navštěvuji jazykový kurz. Velmi se mi líbí způsob, jak je to otevřené, že já sám mohu navrhnout, jaká školení bych si přál. Také vedoucí může navrhnout nějaké školení, které si myslí, že by bylo pro mě vhodné.

Ohodnocování

Dává Vám zaměstnavatel zpětnou vazbu? Pokud ano, jak často a jakou formou? Vyhovuje Vám to? Můžete ohodnotit, zda se jedná o konstruktivní zpětnou vazbu, která Vám pomáhá zlepšit Váš pracovní výkon?

Deset z dvanácti respondentů dostává od svého zaměstnavatele, resp. od svého přímého nadřízeného zpětnou vazbu. Dva respondenti, kteří zkušenost se zpětnou vazbou u českého zaměstnavatele nemají uvedli, že je tomu nejspíš z důvodu pracovní vytíženosti jejich nadřízeného. Zároveň přiznali, že by konstruktivní zpětnou vazbu ocenili, věří, že by jim mohla pomoci zlepšit jejich pracovní výkon a motivovat je.

Časovou vytíženost zaměstnavatele, případně přímých nadřízených spatřují i další dva respondenti, kteří uvedli, že se jim zpětné vazby sice dostává, avšak ne tak často, jak by si přáli a potřebovali. Respondent 11 konstatoval, že by se mu pravděpodobně zpětné vazby od zaměstnavatele nedostávalo, kdyby si o ni přibližně jednou za měsíc sám nepožádal.

U většiny respondentů probíhá zpětná vazba nejčastěji osobní, přímou a ústní formou, založenou na dialogu z očí do očí. Tato forma jim vyhovuje a považují ji za konstruktivní.

Respondentka 7 dále uvedla, že zpětnou vazbu získává, vedle osobního dialogu se svým nadřízeným, také během společných porad. Tyto porady hodnotí jako přínosné, neboť díky nim získává přehled o práci kolegů, a tím i ucelenější pohled na fungování podniku a může si udělat tzv. *big picture*.

Respondent 5 vedle přímé ústní formy zpětné vazby dostává také psané pracovní ohodnocení. Frekvence tohoto ohodnocení je jednou za půl roku. Podnik má stanovenou stupnici hodnocení pracovníků, což mu vyhovuje, neboť vedle zpětné vazby založené na neformálním dialogu, získává také toto formální hodnocení.

Respondent 1 dodal, že se jeho nadřízený během společného dialogu, ve kterém probíhá zpětná vazba, zajímá mimo jeho pracovní výsledky také o jeho osobní život a o to, jak si zvyká na nové kulturní prostředí. Respondentovi tato přátelská, avšak stále

profesionální forma zpětné vazby velmi vyhovuje, neboť mu připomíná pracovní kulturu v jeho zemi, kde jsou pracovní vztahy více vřelé.

Odměňování

Jste spokojený/á se svým českým platem? Myslíte si, že za práci, kterou odvádíte, dostáváte spravedlivou mzdu? Dostáváte kromě finanční odměny také nefinanční benefity? Pokud ano, jaké? Využíváte je? Napadají Vás nějaké další nefinanční benefity, které by byly v rámci možností zaměstnavatele realizovatelné, a které byste ocenil/a?

Svůj plat vnímá jako spravedlivý na český standard jedenáct respondentů. Šest respondentů dále uvedlo, že jejich český plat je naprosto v pořádku pro život na území České republiky, ale v případě cestování je česká měna málo konkurenceschopná oproti zahraniční.

Respondentka 7:

Vím, že dostávám dobrý plat na české poměry, ale nejsem moc spokojená. Pro život v Čechách, je to dobré, ale jako cizinka, když jedu domů do Argentiny jednou za rok, jsou to mimořádné výdaje za platbu letenky a směna koruny za peso není příliš výhodná. Ta směna je problém. Že koruna má nižší hodnotu.

Devět respondentů uvedlo, že v českém zaměstnání dostávají po převodu na jejich domácí měnu stejný či dokonce nižší plat než v jejich rodné zemi. Tři respondenti mají naopak v České republice plat vyšší.

Respondentky 7 a 8 uvedly, že jim zaměstnavatel nevysvětlil, jak fungují odvody ze mzdy a jaké další benefity jejich firma poskytuje.

Devět respondentů dostává vedle finanční odměny také nefinanční benefity. Mezi nejčastěji zmiňované a využívané benefity patří hodiny českého jazyka, bonusové programy pro sportovní a kulturní aktivity a příspěvky na stravování.

Jazykové kurzy jsou pro latinskoamerické pracovníky důležité, neboť jak uvedl respondent 1, přijel do České republiky nejenom získat pracovní zkušenosti, ale také poznat místní kulturu, a tak se chce naučit alespoň základy českého jazyka a oceňuje, že mu zaměstnavatel tuto možnost nabízí. Sportovní aktivity jsou zase důležité z toho důvodu, že většina pracovníků má sedavé zaměstnání, a tak je pro ně aktivní odpočinek ideálním odreagováním.

Respondentovi 1 navíc zaměstnavatel poskytuje firemní byt a platí letenku do Mexika jednou za rok.

Respondentka 7 mezi nefinanční benefity zařadila i samotnou pracovní zkušenost, váží si kvalifikovaných kolegů a možnosti dále se učit a pracovat na sobě.

Kromě již zmíněných benefitů, respondenty nenapadali žádné návrhy na další možné zaměstnanecké výhody.

4.3.2 Kulturní odlišnosti promítané do vnímání českého zaměstnání

Vnímané pozitivní a negativní aspekty v českém zaměstnání

Mohl/a byste uvést co Vám ve Vašem zaměstnání v České republice vyhovuje, co se Vám líbí a co Vám naopak vadí?

Společným pozitivním prvkem v odpovědi devíti respondentů byla časová flexibilita, určitá pracovní svoboda a volnost či poskytnutý prostor pro výkon práce dle vlastního tempa. Respondent 1 uvedl:

Líbí se mi, že jsem pánem svého času, mohu si rozvrhnout pracovní úkoly dle svého uvážení. Můj vedoucí mi řekne, že musím odevzdat úkol určitý den a je už jen na mně, jakým způsobem si práci rozvrhnu. Vyhovuje mi, že dostávám dostatečný prostor. V Mexiku to tak není, vyžadují po Vás konkrétní práci za každý den a pokud ji nedokončíte v pracovní době, musíte pracovat přes čas, za který Vám navíc nezaplatí.

Osmi respondentům v zaměstnání v České republice vyhovuje, že mohou dosahovat dlouhodobého cíle a pozorovat postup a výsledky své práce, což je pro ně zároveň prvkem motivačním. Respondent 12 z Venezuely navíc uvedl, že je rád za to, že může pracovat ve společnosti, která funguje, neboť v jeho zemi převládá chaos, korupce a podplácení.

Mezi odpověďmi čtyř respondentů také zaznělo, že jim vyhovuje prestiž a kvalita zaměstnavatele a osm respondentů oceňuje, že jejich práce není rutinní, ale rozmanitá.

Společným pozitivním aspektem v odpovědích deseti respondentů bylo, že je jejich práce naplňuje, neboť mají možnost pracovat v oblasti vlastního zájmu, mohou aplikovat teoretické poznatky v praxi, dále se učit a pracovat na sobě.

Co se týče negativních aspektů práce v České republice, všichni respondenti se zmínili o jazykové limitaci. Ne vždy se stane, že ostatní zaměstnanci mluví dobře anglicky, tím pádem se může splnění pracovních úkolů protáhnout, neboť trvá déle, než se s kolegy domluví.

Někteří respondenti uvedli, že i když jejich kolegové anglicky mluví plynně, přesto se mezi sebou baví česky a na latinskoamerického kolegu neberou příliš ohled.

Respondentka 7:

Jsem jediná cizinka v týmu a myslím si, že mým kolegům trvalo si zvyknout, že jsem součástí týmu, neboť v práci mluvili celou dobu česky. Moji kolegové jsou zvyklí na přijímání návštěv ze zahraničí, tedy anglicky mluví velmi dobře a snadno dokáží do cizího jazyka takzvaně přepínat, ale mezi sebou, hlavně na začátku tedy, se bavili pouze česky. Ted' je to trošičku lepší.

Osmi respondentům vadí, že jsou jejich kolegové málo komunikativní a tři respondenti dokonce pocítují jistou rezervovanost kolegů vůči jejich osobě.

Dva respondenti uvedli, že jim v českém zaměstnání vadí vyžadovaná úzkostlivá až přehnaná preciznost v práci.

Motivace pracovníků

Co Vás v práci motivuje? Vnímáte, zda český zaměstnavatel dělá něco pro to, aby Vás motivoval? Myslíte si, že by pro Vaši motivaci k práci mohl udělat něco více? Pokud ano, co by to mohlo být?

Z odpovědí všech respondentů byla patrná silná vnitřní motivace a pozitivní přístup k práci. Jak bylo uvedeno již v předchozí otázce týkající se pozitivních aspektů práce v České republice, osm respondentů uvedlo, že silný motivační prvek pro ně představuje vize dlouhodobého cíle, kterého skrz svou práci a skrz plnění dílčích cílů postupně dosahují.

Dalším nejčastěji uváděným prvkem motivace byl zajímavý obsah práce, kdy pracovníky motivuje vědomí, že dělají práci, která má smysl, dále že mohou uplatnit své nabyté vědomosti v praxi a neustále se zlepšovat.

Pouze dva z dotazovaných odpovědělo, že je v práci motivuje finanční výdělek, což samozřejmě neznamená, že by ostatní respondenty finanční výdělek nemotivoval, ale fakt, že finanční výdělek nezmínili jako primární motivaci při položení této otázky

poukazuje na to, že považují za důležitější vnitřní motivaci před tou vnější, resp. materiální.

Osm z dotazovaných uvedlo, že vnímají motivaci ze strany zaměstnavatele či jejich vedoucího. Tuto motivaci nejčastěji představuje pozitivní a proaktivní přístup zaměstnavatele, který je motivuje svým zájmem o jejich práci.

Tři dotazovaní, kteří uvedli, že si motivační podněty ze strany zaměstnavatele neuvědomují, přiznali, že by je motivoval právě větší zájem zaměstnavatele ohledně jejich práce.

Respondent 11:

Cítím, že mám povinnost splnit očekávání mého zaměstnavatele, která do mě vložil, a tak se snažím na sobě pracovat, abych mohl doručit ještě něco lepšího. Přál bych si, aby zaměstnavatel viděl moje úsilí a více se zajímal o práci, kterou vytvářím. Něco takového by mě, myslím, motivovalo.

Kromě většího zájmu zaměstnavatele, dále zaznělo u čtyř respondentů, že by je více motivoval osobnější přístup a více přátelská komunikace s kolegy.

Respondent 11:

Trávím osm hodin v práci s mými kolegy, tolik času denně netrávím ani se svými přáteli. Cítil bych se lépe, kdybych mohl své kolegy považovat za přátele, a tedy trávit tolik času v práci vlastně s přáteli, to by mě rozhodně motivovalo.

Respondentka 8 se přiznala, že by ze strany zaměstnavatele ocenila nějaký podnět k větší socializaci kolegů.

Nutnost užších sociálních vazeb v zaměstnání ze strany latinskoamerických pracovníků souvisí s kulturní dimenzí *Individualismus vs. kolektivismus*, která byla blíže popsána v teoretické části v kapitole 2.4.1. Kulturní dimenze, a která bude dále reflektována v následující otázce týkající se pracovní kultury.

Pracovní kultura

Spatřujete nějaké rozdíly v českém přístupu k práci oproti přístupu k práci ve Vaší zemi? Pokud ano, mohl/a byste tyto rozdíly blíže popsat?

Kromě respondentky 7 z Argentiny, všichni respondenti uvedli, že v jejich českém zaměstnání spatřují menší hierarchickou strukturu mezi nadřízenými a

podřízenými. Toto tvrzení by odpovídalo výsledkům Hofstedovy studie a jeho dimenze *Vzdálenosti moci*. Čím vyšší je index *Vzdálenosti moci* (PDI), tím je významnější závislost podřízených na nadřízených, vztahy ve společnosti jsou více hierarchické. Latinskoamerické země, ze kterých respondenti pocházejí, vykazují vyšší indexy PDI, než Česká republika.⁴ Se snižujícím se indexem PDI roste preference konzultativního stylu řízení před autoritativním nařizováním pracovních úkolů „z vrchu“. Celkem pět respondentů z Mexika, Venezuely a Chile uvedlo, že se svým českým nadřízeným mohou konzultovat pracovní obsah mnohem více, než byli zvyklí v jejich zemi.

Respondentka 7 z Argentiny uvedla, že její pracovní vztah s vedoucím se příliš neliší od jejího vztahu s vedoucím v Argentině. Její český vedoucí je prý dostatečně „latino“. Jedná se o kvalitní a blízký pracovní vztah, založený na vzájemné důvěře. Tento případ také odpovídá výsledkům Hofstedovy studie, kdy PDI index u Argentiny je na rozdíl od ostatních uvedených zemí pouze 49, a tedy ještě nižší než u České republiky.

Jedenáct respondentů pociťuje nižší míru interakce v českém pracovním kolektivu oproti zvyklostem v jejich zemi. Pokud se podíváme opět na Hofstedovu studii, tento fakt by mohl souviset s kulturní dimenzí *Individualismus vs. kolektivismus*. Česká pracovní kultura je s hodnotou indexu individualismu 58⁵ považována za individualistickou, zatímco kultura latinskoamerických pracovníků je kolektivistická⁶. U kolektivistických národností jsou lidé od narození součástí širších skupin, které se vyznačují silnými vazbami a loajalitou uvnitř skupiny, což je přeneseno i do přístupu k práci, a především k pracovnímu kolektivu. Komentář respondenta 10 z Chile tuto teorii potvrzuje:

Zde mi lidé přijdou méně komunikativní, v Chile spolu kolegové komunikují mnohem více, mnohem více se znají, v práci se více socializují. Zde mám takový dojem, že lidé nechávají čas a prostor k socializaci pro svou rodinu, společenský život realizují mimo zaměstnání, nikoliv uvnitř zaměstnání, jak je tomu v Chile.

Respondent 1 z Mexika také postříhl, že čeští pracovníci si přijdou do práce odpracovat to, co mají, zbytečně se nezdržují, aby mohli brzy odejít za svou rodinou.

⁴Index PDI: Česká republika = 57, zatímco Mexiko = 81, Venezuela = 81, Peru = 64, Ekvádor = 78, Chile = 63 a Brazílie = 69; hodnoty indexu pro Kubu nejsou k dispozici

⁵ Čím vyšších hodnot index Individualismu (IDV) nabývá, tím je daná kultura považována za více individualistickou

⁶ Vycházeno z nízkého indexu IDV: Argentina = 46, Brazílie = 38, Chile = 23, Ekvádor = 8, Mexiko = 30, Peru = 16, Venezuela = 12; hodnoty indexu pro Kubu nejsou k dispozici

Tento postřeh opět odkazuje na rozdíl individualistické kultury oproti kolektivistické v tendenci oddělovat pracovní život od osobního.

Sedm respondentů vidí český přístup k práci jako poctivý, zodpovědný, formální a seriózní. Dvěma respondentům z Venezuely a Peru přijdou čeští pracovníci až úzkostlivě pečliví. Oproti tomu lidé v jejich zemích mají dle pěti respondentů více uvolněný a optimističtější přístup k práci, tím nemyslí, že by se tolik nesnažili, též pracují poctivě a zodpovědně, ale nejsou v práci tolik upjatí. Pokud tento postřeh opět aplikujeme na studii kulturních rozdílů Geerta Hofstedeho, mohl by pravděpodobně souviset s dimenzí *Vyhýbání se nejistotě*, a zároveň s dimenzí *Požitkářství vs. zdrženlivost*.

V indexu *Vyhýbání se nejistotě* (UAI) vykazují latinskoamerické země, ze kterých respondenti pochází, velmi podobné vysoké hodnoty jako Česká republika⁷. Vysoký index UAI může znamenat, že pracovníci mají vnitřní nutkání odvádět kvalitní práci, pracovat tvrdě a precizně.

Dle dimenze *Požitkářství vs. Zdrženlivost* jsou však země Latinské Ameriky, na rozdíl od České republiky, považovány za kultury požitkářské⁸, kdy mají lidé obecně pozitivnější přístup k životu, jednájí impulsivně a nebrání se projevům radosti:

Respondent 11, Brazílie:

My Brazilci jsme považováni za jeden z nejšťastnějších národů na světě a myslím si, že se to velmi odráží i v práci. V Brazílii je běžné, že si v práci vytváříme přátele. V práci v České republice jsem si také vytvořil přátele, ale byl to dlouhý proces, velmi dlouhý proces. Trvalo velmi dlouhou dobu a musel jsem vytvořit značné úsilí, než mi někteří kolegové začali důvěřovat a odhalili své opravdové já, ne pouze profesní tvář. Oproti tomu v Brazílii, když nastoupíte do nové práce, Vaši kolegové k Vám sami přijdou a chtějí se přátelit, a to dělá práci mnohem snadnější a potěšující, protože se nemusíte tolik snažit o to, aby bylo pracovní prostředí přátelské. V České republice je to občas obtížné, v Brazílii mnohem přirozenější a uvolněnější.

Respondent 6, Peru:

Když jsem pracoval v Peru, byli jsme v práci jako rodina, pořádali jsme oslavy, když měl někdo narozeniny, bavily jsme se, vtipkovali jsme... Jednalo se o velmi radostné pracovní období, radostnou životní etapu. Vzhledem k tomu, že v práci trávíte tolik času, je skvělé cítit se v ní dobře. Je to velmi motivující, dodává Vám to energii a těší Vás pracovat.

⁷ Index UAI: Česká republika = 74, Argentina = 86, Brazílie = 76, Chile = 86, Ekvádor = 67, Mexiko = 82, Peru = 87 a Venezuela = 73; hodnoty indexu pro Kubu nejsou k dispozici

⁸ Index IND: Česká republika = 29, zatímco Argentina 62, Brazílie = 59, Chile = 68, Ekvádor = n/a, Mexiko = 97, Peru = 46 a Venezuela = 100; hodnoty indexu pro Kubu nejsou k dispozici

Moderní přístupy v systému českého managementu

Spatřujete nějaké moderní, resp. více efektivní přístupy/prvky/metody v systému českého managementu ve Vašem zaměstnání? Pokud ano, jaké? Mohl/a byste popsat, proč Vám připadají moderní, resp. více efektivní?

Jedenáct respondentů uvedlo, že samotný fakt, že jsou vztahy v jejich zaměstnání méně hierarchické jim připadá jako moderní a více efektivní, neboť nižší hierarchický vztah nadřízeného s podřízeným napomáhá k lepší otevřené komunikaci a vzájemné důvěře. Díky menší hierarchické struktuře také nepocítují takový pracovní nátlak, což způsobuje, že se mohou na práci lépe soustředit.

Dalším moderním prvkem pro devět respondentů je kratší pracovní doba a flexibilní pracovní doba. Respondenti uvedli, že v českém zaměstnání pracují o hodinu méně než v jejich zemi, a tuto kratší pracovní dobu považují za moderní, neboť pracovat více hodin denně neznamena větší pracovní efektivitu, spíše naopak. Flexibilní pracovní dobu považují za moderní přístup zaměstnavatele založený na důvěře k zaměstnancům, který pobízí k vlastní osobní produktivitě každého pracovníka.

Čtyři respondenti uvedli, že další moderní prvek spatřují v přístupu k inovacím v tom smyslu, že čeští pracovníci jim přijdou k inovacím více otevřeně. Tento fakt je dle respondentů způsoben dostupností zdrojů a otevřenou mentalitou pracovníků, kteří mají určitý mezinárodní nadhled.

Respondentka 7:

Je zde mnohem více prostředků než v Argentině, tím pádem mí kolegové jsou mnohem více otevření k vyzkoušení nových věcí, protože jsou k tomu dostupné zdroje. Takže neexistují špatné nápady, všechno se může vyzkoušet nebo alespoň zvážít. Toto v Argentině nefunguje.

Respondent 9:

V české firmě, ve které pracují cizinci, nebo Češi, kteří jsou cizinci v tom smyslu, že pracovali či studovali určitou dobu v zahraničí, znají cizí jazyky atd., je mnohem snazší, aby pronikaly nové myšlenky, neboť pracovní kolektiv je otevřenější novým věcem.

Respondentka 8 z Kuby, kde je komunistický režim, považuje za moderní už jen to, že česká ekonomika je otevřenou tržní ekonomikou, ve které převládá kapitalismus,

který podněcuje podnikatelské smýšlení. Lidé mají možnost realizovat určitou myšlenku, ideu a jsou otevření novým nápadům, inovacím.

Dva respondenti uvedli, že za moderní metodu českého managementu považují tendenci analyzovat provedenou práci, či jiné shromážděné informace, a vyvozovat závěry užitečné pro budoucí vývoj firmy. Tento fakt souvisí s postřehem respondenta 10, který komentoval moderní přístup ke krizovému managementu, kterého si v českém zaměstnání povšiml. Zatímco v jeho zemi je tendence reagovat na krizové situace až v momentě jejich vzniku (reaktivní přístup), v českém zaměstnání pozoruje snahu krizovým situacím předcházet (aktivní přístup).

Sedm respondentů spatřuje v českém zaměstnání moderní přístup také v plánování, které jim přijde promyšlenější a orientované na stanovení dlouhodobých cílů a jejich postupného dosahování. Tato skutečnost by mohla opět souviset s Hofstedovou dimenzí *Dlouhodobé vs. krátkodobé orientace*. Česká republika v této dimenzi vykazuje vysoké hodnoty na rozdíl od latinskoamerických zemí, jejichž kultura je považována za krátkodobě orientovanou⁹. Je tudíž možné, že latinskoameričtí pracovníci v dlouhodobé orientaci plánování českého managementu spatřují moderní prvek.

4.4 Návrhy na zlepšení

Obsahem dalších podkapitol jsou obecné body a doporučení pro zaměstnavatele, kteří plánují zaměstnat pracovníky z latinské Ameriky, jak tyto pracovníky co nejlépe integrovat a stimulovat jejich motivaci, aby mohli plně rozvíjet svůj potenciál, podávat co nejlepší pracovní výkony a tím přispět k rozvoji podniku.

4.4.1 Proces přijetí a integrace pracovníka

V této první fázi je velmi důležitá pohotová a ochotná komunikace zaměstnavatele s budoucím pracovníkem, aby jej neodradil dlouhý a zdánlivě komplikovaný proces žádosti o pracovní povolení, který většinou trvá 2-5 měsíců v případě, že se jedná o cizince, který k výkonu práce na území České republiky potřebuje pracovní a pobytové oprávnění.

⁹ Vycházeno z nízkého indexu (LTO): Argentina = 20, Brazílie = 44, Chile = 31, Ekvádor = n/a, Mexiko = 24, Peru = 25, Venezuela = 12; hodnoty indexu pro Kubu nejsou k dispozici

Pro žádost o pracovní a pobytové oprávnění, nejčastěji sloučené v zaměstnanecké kartě, je nezbytné, aby zaměstnavatel budoucímu pracovníkovi poskytl pracovní smlouvu či smlouvu o smlouvě budoucí. V případě, že k tomu má zaměstnavatel prostředky, je ideální poskytnout latinskoamerickému pracovníkovi vedle pracovní smlouvy, také provizorní ubytovací smlouvu, či mu alespoň pomoci s jejím vyřízením. Důvodem je, že zaměstnavatel nemusí k sehnání ubytovací smlouvy vyvinout takové úsilí, zatímco pro latinskoamerického pracovníka je to komplikovaný proces. Latinskoameričtí pracovníci si tuto skutečnost uvědomují, a tak jsou za poskytnutí ubytovací smlouvy zaměstnavatelem velmi vděční.

Po příjezdu je žádoucí, aby zaměstnavatel zajistil cizinci doprovod na cizineckou policii. Zaměstnavatel samozřejmě nesmí zapomenout na informační povinnost vůči Úřadu práce, kdy nejpozději v den nástupu latinskoamerického pracovníka do práce musí nahlásit krajské pobočce Úřadu práce obsazení volného pracovního místa cizincem, ať už se jedná o cizince majícího dle zákona o zaměstnanosti stejné postavení jako čeští občané nebo cizince, který potřebuje pracovní a pobytové povolení.

Zaměstnavatel má dále ze zákona o zaměstnanosti evidenční povinnost, tedy vést evidenci o cizincích, které zaměstnává a uchovávat kopie potřebných dokumentů opravňujících jejich zaměstnání.

Vedle těchto nezbytných administrativních kroků zajišťujících legitimitu pracovního poměru mezi cizincem a zaměstnavatelem, by se měl zaměstnavatel také postarat o vhodnou integraci nového zaměstnance do pracovního kolektivu. Jak vyplynulo z hloubkových rozhovorů, pro latinskoamerického pracovníka je obzvláště důležité cítit se v pracovním kolektivu vítaný a navázat s kolegy přátelské vztahy. Zaměstnavatel by se měl proto snažit o jeho ideální začlenění přátelskou a bezprostřední formou. Jako velmi dobrý způsob integrace nového zaměstnance se jeví funkce mentora, který je latinskoamerickému pracovníkovi přidělen během prvních měsíců v zaměstnání.

4.4.2 Stanovení cíle, náplň práce

Z hloubkových rozhovorů vyplynulo, že vymezení pracovní náplně a stanovení pracovního cíle si latinskoameričtí pracovníci ujasnili až po rozhovoru se zaměstnavatelem, neboť pracovní smlouva byla pouze obecná. Pracovníkům však obecnost pracovní smlouvy nevádí a pokládají za dostatečné ústní vymezení a specifikaci pracovních úkolů zaměstnavatelem, neboť vzhledem k jejich kolektivisticky orientované kultuře, považují pracovní vztah více za vztah morální než smluvní.

Index Vzdálenosti moci (PDI), který je ve většině latinskoamerických zemí vysoký, naznačuje tomu, že jsou zaměstnanci zvyklí na přijímání stanoveného pracovního úkolu od zaměstnavatele. Zaměstnavatel by však měl projevit zájem o to, jaké osobní pracovní cíle tito pracovníci mají. Měl by využít toho, že se jedná o vnitřně motivované jedince, profesionály ve svém oboru, kteří přijeli do České republiky pracovat především kvůli svému dalšímu profesnímu rozvoji. Jejich potenciál je tedy veliký, stejně jako pravděpodobnost, že realizace jejich osobních pracovních cílů přispěje k rozvoji podniku. Proto by se měl zaměstnavatel o jejich osobní pracovní cíle zajímat a snažit se je podpořit.

Z Hofstedovy studie kulturních dimenzí vyplynulo, že pracovníci z latinskoamerických zemí pochází z krátkodobě orientované kultury, zaměřené na okamžité hmatatelné výsledky, zatímco Česká republika představuje kulturu dlouhodobě orientovanou. Doporučení pro zaměstnavatele je tedy takové, aby stanovení dlouhodobého cíle doplnil o určité dílčí cíle. Hlubkové rozhovory totiž potvrdily, že latinskoamerické pracovníky stimuluje pozorovat postup a hmatatelné výsledky své práce.

4.4.3 Vzdělávání

V zemích s vysokým indexem Vzdálenosti moci (PDI), kterým se vyznačuje většina zemí latinské Ameriky, je proces učení v rukou instruktora. Obecné tendence jsou příliš nediskutovat a spoléhat se na školitele, který vysvětlí, co a jak se má dělat. Zároveň by zaměstnavatel neměl zapomenout na silný vliv kolektivistické kultury, kdy je pro latinskoamerického pracovníka důležité, aby mu bylo školení poskytnuto vřelým až přátelským přístupem, ne pouze odměřenou a věcnou profesionální formou. Je vhodné, aby se školitel zajímal, zda jsou pracovníkovi všechny předané informace jasné a poskytl mu prostor pro dotazy.

Zaměstnavatel by měl být také otevřený pracovníkovým návrhům ohledně kontinuálního školení, neboť jednou z hodnot, kterou se kolektivistická kultura vyznačuje je zájem o zlepšování dovedností. Zaměstnavatel by tedy měl tohoto zájmu maximálně využít.

4.4.4 Zpětná vazba

I u ohodnocování by měl zaměstnavatel vycházet z faktu, že jeho latinskoamerický zaměstnanec či zaměstnanci pochází z kolektivistické kultury. Z hlubkových rozhovorů vyplynulo, že jednoduchá forma zpětná vazby v podobě

neformální konverzace je pro latinskoamerické pracovníky naprosto vyhovující. Aby se však jednalo o konstruktivní zpětnou vazbu, je důležité se vyvarovat přímé kategorické kritice. Zaměstnavatel či vedoucí pracovník by měl dbát o přátelský přístup a zajímat se nejen o pracovní výsledky, ale projevit zájem i o to, jak se pracovníkovi vede v osobním životě. Osobnější otázky nejsou v kolektivistických kulturách nic neobvyklého a jsou důležité zejména ze začátku, neboť souvisí s procesem integrace. Zpětnou vazbu by tedy měla předcházet snaha vybudovat důvěryhodný vztah se zaměstnancem, který pak bude přirozeně otevřenější k přijetí kritického hodnocení jeho práce.

Další vhodnou formou zpětné vazby jsou i společné porady, které opět souvisí s kolektivistickým smýšlením latinskoamerických pracovníků. Je pro ně důležité, aby měli přehled o práci svých kolegů, která je může dále inspirovat a motivovat, neboť se přirozeně chápou jako součást pracovní skupiny a snaží se v zájmu této skupiny jednat. Latinskoameričtí pracovníci navíc společné porady vítají jako příležitost k socializaci a bližšího poznání pracovního kolektivu.

4.4.5 Odměňování a motivování

Hlubkové rozhovory poukázaly na to, že latinskoamerické pracovníky nemotivuje primárně finanční výdělek, který by mohli v mnoha evropských státech získávat s jejich kvalifikací pravděpodobně vyšší. Je však důležité, aby svůj plat chápali jako spravedlivý a rozuměli prováděným odvodům ze mzdy. Úlohou českého zaměstnavatele je tedy zajistit, aby bylo novým pracovníkům řádně vysvětleno, jak fungují odvody ze mzdy a také jaké další benefity jim jsou poskytovány. Ideální by bylo, aby byl sestaven přehled dostupných benefitů v anglickém jazyce, neboť několik respondentů v hloubkových rozhovorech uvedlo, že se o existenci dalších pracovních benefitů dozvěděli až postupem času od kolegů.

Vhodnými pracovními benefity pro latinskoamerické pracovníky jsou dle hloubkových rozhovorů jazykové lekce a příspěvky na sportovní a kulturní aktivity.

Jak již bylo uvedeno, kvalifikovaní latinskoameričtí pracovníci pracující v Čechách jsou osoby se silnou vnitřní motivací, čehož by měl zaměstnavatel využít a tuto vnitřní motivaci vhodně stimulovat. Jak vyplynulo z hloubkových rozhovorů, motivace latinskoamerických pracovníků je stimulována projeveným zájmem ze strany zaměstnavatele o jejich pracovní výkony. Tento fakt opět vyplývá z principů kolektivistické kultury stejně tak, jako potřeba cítit se v pracovním kolektivu jako mezi

svými přáteli. Zaměstnavatel by proto měl dávat podněty a prostor k větší socializaci pracovníků.

4.4.6 Pracovní kultura a moderní metody v řízení

Jak vyplynulo z hloubkových rozhovorů, latinskoameričtí pracovníci si uvědomují pozitivní hodnoty zaměstnání v České republice, které českým zaměstnancům mohou připadat jako automatické. Zaměstnavatel by měl využít toho, že je na dané hodnoty skrz latinskoamerické zaměstnance poukázáno, aby i u českých zaměstnanců zvýšil povědomí o kladných aspektech fungování podniku. Jedná se například o nižší hierarchickou strukturu, lepší dostupnost zdrojů, zaměření na dlouhodobé cíle a kratší či flexibilní pracovní dobu.

Je nezbytné, aby si zaměstnavatel uvědomoval kulturní rozdíly latinskoamerických pracovníků, které se promítají do jejich přístupu k práci, neboť pouze pokud bude tyto rozdíly znát a chápat, bude jich moci lépe využít a pracovat s nimi. Například již tolikrát zmíněný rozdíl mezi kolektivistickou (latinskoamerickou) a individualistickou (českou) kulturou, který byl z hloubkových rozhovorů patrný jako nejvýraznější. Kolektivistické hodnoty se do pracovního prostředí promítají například skrz preferenci kooperace při plnění úkolů, nebo skrz morální vztah k zaměstnavateli a podniku.

Zaměstnavatel by se proto neměl těchto rozdílů zaleknout, ale naopak jich využít, neboť se mohou vzájemně pozitivně ovlivňovat a vytvořit synergickou pracovní kulturu. Čeští a latinskoameričtí zaměstnanci se mohou vzájemně inspirovat svými pracovními hodnotami. Latinskoameričtí pracovníci mohou inspirovat optimistickým přístupem k práci a čeští pracovníci například vytrvalým přístupem při dosahování dlouhodobých cílů. V současném globalizovaném světě je navíc velmi důležité, aby měli podniky mezinárodní nadhled a ten lze získat právě zaměstnáním cizinců, tedy vytvořením multikulturního pracovního prostředí.

5. Závěr

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat současnou situaci zaměstnávání latinskoamerických pracovníků v České republice a navrhnout možné způsoby zlepšení. Takovými návrhy jsou myšlena obecná doporučení pro zaměstnavatele za účelem zvýšení jejich informovanosti ohledně zaměstnávání pracovníků z kulturně odlišných prostředí.

Nejprve byla daná problematika prozkoumána na základě odborné české i zahraniční literatury a platných právních předpisů. Vzhledem k tomu, že Latinská Amerika představuje jeden ze světových rozvojových regionů, bylo potřeba vymezit jednotlivé latinskoamerické státy jako země třetího světa neboli rozvojové země. Dále byl na základě dat Českého statistického úřadu prozkoumán počet Latinoameričanů a zastoupených jednotlivých latinskoamerických národností v České republice, taktéž byla prozkoumána právní otázka zaměstnávání cizinců. V neposlední řadě byly rozebrány interkulturní rozdíly pracovníků vycházející z mezinárodně uznávané studie kulturních dimenzí Geerta Hofstede.

Pro účely analýzy bylo provedeno dvanáct hloubkových rozhovorů s latinskoamerickými respondenty zaměstnanými v českých podnicích. Tematické okruhy otázek hloubkových rozhovorů byly rozděleny do dvou částí. První část vycházela z R-STAR modelu pro řízení lidí, na jehož základě bylo zjištěno, jak v českém zaměstnání probíhá integrace, stanovení pracovního cíle, vzdělávání, ohodnocování a odměňování z pohledu latinskoamerického pracovníka. Druhá část rozhovoru spočívala v otázkách zaměřených na poznání pracovní kultury respondenta a jeho vnímání české pracovní kultury společně se způsobem řízení pracovníků.

Možná omezení analýzy na základě hloubkových rozhovorů lze spatřovat v tom, že respondenti byli zaměstnáni na různých pracovních pozicích a u různých zaměstnavatelů, z toho důvodu je obtížné výstupy hloubkových rozhovorů aplikovat na konkrétní podnik a stanovená doporučení pro zaměstnavatele jsou tudíž pouze obecná. Nicméně metoda výzkumu formou hloubkových rozhovorů bývá použita k získání nových úsudků na problematiku, o které toho dosud moc nevíme, a zaměstnávání Latinoameričanů v České republice rozhodně takovou problematiku představuje. Dalším důvodem pro zvolení hloubkových rozhovorů jako metody výzkumu byl velmi limitovaný počet respondentů zkoumaného segmentu.

Následná kvalitativní analýza, která spočívala v pátrání po pravidelnostech a významu dat plynoucích z hloubkových rozhovorů, odhalila některá specifika zaměstnávání latinskoamerických pracovníků v České republice.

Zmíněná specifika jsou jak právní, tak kulturní. Z pohledu zákona o zaměstnanosti České republiky, latinskoameričtí pracovníci mohou spadat do skupiny cizinců, kteří mají stejné postavení jako čeští občané, nebo do skupiny cizinců, jejichž vstup na český trh práce je omezen. Ve druhém případě je nutné vyřízení pobytového a pracovního povolení, které bývá nejčastěji sloučeno v zaměstnanecké kartě. Proces vyřízení trvá několik měsíců a během této doby je důležité, aby zaměstnavatel udržoval pohotovou komunikaci s budoucím zaměstnancem a poskytl mu pracovní smlouvu či smlouvu o smlouvě budoucí a pokud má možnost, tak také ověřenou ubytovací smlouvu. Zaměstnavateli ze zaměstnání cizince plynou další právní povinnosti, které jsou v diplomové práci podrobně popsány.

Co se týče kulturních specifík zaměstnání Latinoameričanů, tak z analýzy hloubkových rozhovorů byly potvrzeny teorie rozdílných kulturních dimenzí Geerta Hofstede. Jako asi nejvýraznější byl zpozorován rozdíl mezi kolektivistickou kulturní dimenzí latinskoamerických pracovníků a individualistickou kulturní dimenzí českých zaměstnanců. Latinskoameričtí pracovníci chápou vztah se zaměstnavatelem jako morální, mají potřebu užších sociálních vazeb uvnitř zaměstnání a tendenci k prolínání pracovního a osobního života. Tyto a další hodnoty plynoucí z kulturních rozdílů by měl zaměstnavatel či vedoucí pracovník brát na vědomí při reflektování svého mnohdy zažitého způsobu řízení zaměstnanců, např. ve způsobu podávání zpětné vazby, motivování či stanovení pracovních cílů.

Zaměstnávání cizinců obecně je moderním prvkem přispívajícím k získání určitého mezinárodního nadhledu a větší otevřenosti k přijímání nových myšlenek v pracovním prostředí. Už jen to, že bude český zaměstnavatel více informován o specifikách kultury svých latinskoamerických zaměstnanců je krokem ke zlepšení a ke snazšímu synchronizování s podnikovou kulturou. Dovoluji si proto tvrdit, že cíl diplomové práce byl splněn.

Na závěr bych už jen chtěla uvést, že výsledků kvalitativní analýzy hloubkových rozhovorů by se dalo využít k formulování hypotéz a navázat jejich verifikováním skrz kvantitativní výzkum formou dotazníkové šetření zaměřeným na daný segment. Časově by byl však tento proces náročnější, stejně tak by bylo zapotřebí mnohem vyššího počtu respondentů.

I. Summary and Keywords

Although Latino Americans represent a minority group in the Czech Republic, in the United States of America and in Canada the Latino population is rapidly growing. Every day more and more blue and white collar positions are occupied by Latino professionals. Their importance in the business world is expanding, thus also Czech employers who are interested in the international business should be informed about the legal conditions of their employment, together with the cultural differences that Latino employees bring into work.

The aim of this thesis is to analyse the current situation of the employment of Latino Americans in the Czech Republic and to come up with recommendations for the Czech employers how to deal in the best way with the management of their Latino employees.

The diploma thesis is structured into theoretical and practical part. The theoretical part represents a literature review focused on defining developing countries of Latin America and presenting Czech statistics about the number of Latin Americans living in the Czech Republic together with the legal conditions of their employment. Last but not least, intercultural differences between Latin American countries and the Czech Republic presented by Hofstede Centre are introduced. The practical part is based on semi-structured interviews with twelve Latin American respondents who are employed in Czech companies. The first part of the interview is inspired by the R-STAR model for managing people (R-STAR is an acronym standing for Recruitment, Setting targets, Training, Appraising and Rewarding), while the second part is based on questions about the cultural perception of Latino American employees in their Czech work.

The results of the analysis of the semi-structured interviews has shown that Latin Americans who come to work to the Czech Republic have professional skills and strong intrinsic motivation to perform their best in their Czech job. However, it is necessary for the Czech employers to know how to stimulate their motivation and to provide them with convenient working conditions since their cultural perception of work may differ from the one of Czech employees. It is in the employer's best interest to be informed about the variety of cultural backgrounds of his Latino employees as it can contribute to creation of a synergic corporate culture.

Keywords: Latin American workers, Czech employer, intercultural management of people, multicultural working environment

II. Seznam literatury

- [1] BORDAS, J. (2013). *The Power of Latino Leadership: Culture, Inclusion, and Contribution*. San Francisco, California: Berrett-Koehler Publishers. ISBN 978-1-60994-887-0.
- [2] CIHELKOVÁ, E. (2002). *Světová ekonomika: regiony a integrace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0193-6.
- [3] ČIŽINSKÝ, P. (2012). *Cizinecké právo: práva a povinnosti cizinců a jejich rodinných příslušníků při vstupu a pobytu na území ČR, jejich zaměstnávání a podnikání, zdravotní pojištění a sociální zabezpečení, řízení a provozování vozidla, přístup ke vzdělání a studiu, rodinné soužití s cizinci, mezinárodní ochrana/azyl, státní občanství*. Praha: Linde Praha. ISBN 978-80-7201-887-1.
- [4] DAVIDOVÁ, S. (2015). *Zaměstnávání cizinců na území České republiky*. Diplomová práce. Brno: Masarykova univerzita, Právnická fakulta.
Dostupné z: http://is.muni.cz/th/378886/pravf_m/Zamestnavani_cizincu_na_uzemi_CR.pdf [cit. 23. 7. 2016]
- [5] FAJNZYLBER, P., LEDERMAN, D., & LOAYZA, N. (1998). *Determinants of crime rates in Latin America and the world: an empirical assessment*. Washington, D. C.: World Bank Publications.
- [6] GILLIS, M. (1983). *Economics of development*. New York: W.W. Norton & Company. ISBN 0-393-95548-6.
- [7] Hledání volných míst obsaditelných držitelí modré karty. Integrovaný portál MPSV. Ministerstvo práce a sociálních věcí, © 2002 – 2015.
Dostupné z http://portal.mpsv.cz/sz/zahr_zam/modka/vm [cit. 23. 7. 2016]
- [8] Hledání volných míst obsaditelných držitelí zaměstnanecké karty. Integrovaný portál MPSV. Ministerstvo práce a sociálních věcí, © 2002 – 2015.
Dostupné z http://portal.mpsv.cz/sz/zahr_zam/zamka/vm [cit. 23. 7. 2016]
- [9] HOFSTEDE, G. & HOFSTEDE, G. J. (2007). *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde. ISBN 978-80-86131-70-2.
- [10] HOFSTEDE, G. (n.d.). *National Cultures*. GEERT HOFSTEDE. Dostupné z <https://geert-hofstede.com/national-culture.html> [cit. 29. 7. 2016]
- [11] HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J. & MINKOV, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind : intercultural cooperation and its importance for survival*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill. ISBN 978-0-07-166418-9.

- [12] Human Development Report 2014 Team. (2014). *Human Development Report: Sustaining Human Progress: Reducing Vulnerabilities and Building Resilience*, New York: United Nations Development Programme, eISBN 978-92-1-056659-9.
- [13] Human Development Report 2015 Team. (2015). *Human Development Report, Work for Human Development*. New York: United Nations Development Programme, eISBN 978-92-1-057615-4.
- [14] CHRUSTOVÁ, P. (2014). *Zaměstnávání cizinců v ČR*. Rigorózní práce. Masarykova univerzita, Právnická fakulta. Dostupné z http://is.muni.cz/th/439891/pravf_r/ [cit. 23. 7. 2016]
- [15] International Monetary Fund. (2016a). *World economic outlook: Too Slow for Too Long*. Washington, D. C., International Monetary Fund, ISSN 0256-6877.
- [16] International Monetary Fund. (2016b): *Frequently asked questions: How does the WEO categorize advanced versus emerging market and developing economies?* International Monetary Fund. Dostupné z <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/faq.htm#q4b> [cit. 24. 6. 2016]
- [17] KLEGA, J. (2014). *Zaměstnanecká karta umožní cizincům získat v jediném řízení jak pobytové oprávnění, tak povolení k práci*. Epravo.cz Dostupné z <http://www.epravo.cz/top/clanky/zamestnanecka-karta-umozni-cizincum-ziskat-v-jedinem-rizeni-jak-pobytove-opravneni-tak-povoleni-k-praci-93586.html> [cit. 23. 7. 2016]
- [18] MACLACHLAN, M. (2013). *Indulgence vs. Restraint – the 6th dimension*. Communicaid. Dostupné z <https://www.communicaid.com/cross-cultural-training/blog/indulgence-vs-restraint-6th-dimension/> [cit. 29. 7. 2016]
- [19] Ministerstvo práce a sociálních věcí, odbor 62. (2015). *Minimální mzda od 1. 1. 2016*. Ministerstvo práce a sociálních věcí. Dostupné z <http://www.mpsv.cz/cs/22117> [cit. 25. 7. 2016]
- [20] Ministerstvo práce a sociálních věcí. (2014a). *Zaměstnanecké karty pro cizince v České republice*. Integrovaný portál MPSV. Dostupné z https://portal.mpsv.cz/sz/zahr_zam/zamka/ciz#coje [cit. 23. 7. 2016]
- [21] Ministerstvo práce a sociálních věcí. (2014b). *Zaměstnanecká karta - informace pro zaměstnavatele*. Integrovaný portál MPSV. Dostupné z https://portal.mpsv.cz/sz/zahr_zam/zamka/zam [cit. 23. 7. 2016]
- [22] Ministerstvo práce a sociálních věcí. (2014c). *Postup zaměstnavatele při zaměstnávání zaměstnanců ze zahraničí*. Integrovaný portál MPSV. Dostupné z http://portal.mpsv.cz/sz/zahr_zam/zz_zamest_cizincu/zz_ziskavani [cit. 22. 6. 2016]

[23] Ministerstvo práce a sociálních věcí. (2016). *Sdělení Ministerstva práce a sociálních věcí ze dne 1. dubna 2016 o výši průměrné hrubé roční mzdy v České republice za rok 2015 pro účely vydávání modrých karet podle zákona č. 326/1999 Sb., o pobytu cizinců na území České republiky a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů*. Integrovaný portál MPSV.

Dostupné z https://portal.mpsv.cz/sz/obecne/prav_predpisy/akt_zneni/sdeleni_phm [cit. 23. 7. 2016]

[24] Ministerstvo vnitra České republiky. (2016). *Cizinci 3. zemí se zaevidovaným povoleným pobytem na území České republiky a cizinci zemí EU + Islandu, Norska, Švýcarska a Lichtenštejnska se zaevidovaným pobytem na území České republiky k 31. 3. 2016*. Dostupné z <http://www.mvcr.cz/clanek/cizinci-s-povolenym-pobytem.aspx> [cit. 28. 6. 2016]

[25] MIOVSKÝ, M. a BAREŠ J. (2003) *Příručka k provádění výběru metodou sněhové koule: snowball sampling*. Praha: Úřad vlády ČR, ISBN 80-86734-08-0.

[26] MV ČR, Odbor azylové a migrační politiky. (2016a). *Zaměstnanecká karta*. Ministerstvo vnitra České republiky. Dostupné z <http://www.mvcr.cz/clanek/zamestnanecka-karta.aspx?q=Y2hudW09MQ%3d%3d> [cit. 23. 7. 2016]

[27] MV ČR, Odbor azylové a migrační politiky. (2016b). *Modrá karta*. Ministerstvo vnitra České republiky.

Dostupné z <http://www.mvcr.cz/clanek/modra-karta.aspx> [cit. 22. 7. 2016]

[28] NEVAER, E. V. Louis. (2009). *Managing Hispanic and Latino Employees: A Guide to Hiring, Training, Motivating, Supervising, and Supporting the Fastest Growing Workforce Group*. San Francisco, California: Berrett-Koehler Publishers. ISBN 978-1-57675-945-5.

[29] NOVÝ, I. (1996). *Interkulturální management: lidé, kultura a management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-260-3.

[30] RODRIGUEZ, R. (2007). *Latino Talent: Effective Strategies to Recruit, Retain and Develop Hispanic Professionals*. John Wiley & Sons. ISBN: 978-0-470-12523-6

[31] Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2011/98/EU ze dne 13. prosince 2011 o jednotném postupu vyřizování žádostí o jednotné povolení k pobytu a práci na území členského státu pro státní příslušníky třetích zemí a o společném souboru práv pracovníků ze třetích zemí oprávněně pobývajících v některém členském státě.

Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/18488/2011_98_EU_kons.pdf [cit. 24. 7. 2016].

[32] SYROVÁTKA, M., HARMÁČEK, J. (2014). *Klasifikace rozvojových zemí*. In: Nováček, P. (Ed.) *Rozvojová studia – vybrané kapitoly*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.

- [33] The World Bank. (2016). *How does the World Bank classify countries?* The World Bank.
Dostupné z <https://datahelpdesk.worldbank.org/knowledgebase/articles/378834-how-does-the-world-bank-classify-countries> [cit. 26. 6. 2016]
- [34] TOMLINSON, B. (2003). What Was the Third World? *Journal of Contemporary History*, 38(2), 307-321. Dostupné z <http://www.jstor.org/stable/3180660> [cit. 26. 6. 2016]
- [35] WILDERMUTH, Barbara M. a Yan ZHANG. (2005). *Qualitative Analysis of Content*, Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1002/hbm.20661> [cit. 2017-03-28].
- [36] WURSTEN, H., LANZER, F. & FADRHONC, L. (2011). *How to Improve Efficiency in Your HR Capital*, In: Intercultural Management. Dostupné z https://geert-hofstede.com/tl_files/managing%20people%20across%20cultures.pdf [cit. 29. 7. 2016]
- [37] Zákon č. 326/1999 Sb., o pobytu cizinců na území České republiky, ve znění pozdějších předpisů. In: [Zakonyprolidi.cz](http://zakonyprolidi.cz) [cit. 23. 7. 2016]
- [38] Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů. In: [Zakonyprolidi.cz](http://zakonyprolidi.cz) [cit. 23. 7. 2016]

III. Seznam tabulek, grafů a obrázků

Seznam tabulek:

Tabulka 1: Kategorizace zemí dle Světové banky, region: Latinská Amerika a Karibská oblast.....	6
Tabulka 2: HDI zemí regionu Latinská Amerika a Karibská oblast.....	8
Tabulka 3: Hodnoty kulturních dimenzí pro vybrané země	26
Tabulka 4: Charakteristika respondentů	32

Seznam grafů:

Graf 1: Počet Latinoameričanů v České republice k 31.3.2016	10
---	----

Seznam obrázků:

Obrázek 1: Zastoupené národnosti respondentů	31
--	----

IV. Seznam příloh

Příloha A: Schéma hloubkového rozhovoru ve španělském jazyce

Příloha B: Schéma hloubkového rozhovoru v anglickém jazyce

V. Přílohy

Příloha A: Schéma hloubkového rozhovoru ve španělském jazyce

R-STAR MODELO PARA LA GESTIÓN DE GENTE:

1) **Cómo fue la admisión a trabajo?**

Se acuerda el entrevistado qué tipos de permiso necesitaba? Le ayudó el empleador? En el caso de si, con qué le ayudó? Qué el entrevistado hubiera apreciado de la parte del empleador durante el proceso de la admisión antes de empezar a trabajar en la República Checa? Se dió cuenta si el empleador tuvo la iniciativa de integrarle de alguna manera al colectivo? Y cómo?

2) **El objetivo del trabajo. (Setting the target).** Sabía el entrevistado desde el principio que era el objetivo del trabajo, que se esperaba de él/ella? Está claro el objetivo de su trabajo ahora?

3) **Training – Entrenamiento.** Se refiere no solo al entrenamiento al principio sino al entrenamiento continuo. Fue/es comprensible, transmitido de manera amistosa, le conviene...?

4) **Evaluación-Feedback.** Recibe la retroalimentación de su empleador? Es constructivo para que pueda mejorar su trabajo? Le gusta la manera y forma de la retroalimentación que recibe?

5) **Remuneración.** Recibe un salario justo? Si está satisfecho? Si aparte de los beneficios financieros recibe algunos otros. Que beneficios no financieros apreciaría?

LA PARTE CULTURAL:

- Qué le gusta sobre su trabajo. Qué disfruta en su trabajo.
- Qué no le gusta, qué le molesta sobre su trabajo.
- Qué le motiva en el trabajo. Le parece que su empleador hace algo para motivarle? Se le ocurre algo que el empleador podría hacer para motivarle más?
- Cómo describía el estilo o la manera de trabajar de los empleados checos comparando con lo en su país.
- Se ha fijado de alguno metodo moderno en la gestión de gente, en el management checo comparando con lo en su país?

Příloha B: Schéma hloubkového rozhovoru v anglickém jazyce

R-STAR MODEL FOR MANAGING PEOPLE:

- 1) **Recruitment.** What was the process of admission of the employee like?
Does the respondent remember what kind of permission did he/she need to start to work in the Czech Republic? How did all the process go and did the employer help? In what way did he/she support the employee? What would have the employee appreciated from the part of the employer during the process of arrangements before starting the work? Did he/she notice whether the employer was initiative to integrate him/her into the working team? If yes, how?
- 2) **Setting the target.** Did the employee know since the beginning what the object of the job was? What is expected of him/her? Is it clear to him/her now?
- 3) **Training** – not only the initial training but a continuous one. Was/Is it for the employee intelligible (is everything clear to him/her, friendly approach?)
- 4) **Appraising/Feedback.** Does he/she receive feedback from the employer? In what form and how often? Is it a constructive type of feedback to help him/her to improve his/her performance? Is he/she satisfied with the way and form the feedback is received?
- 5) **Rewarding.** Does the employee receive a salary that he/she considers fair for the work that is done? Does he/she receive other benefits apart from the salary? Can he/she think about some non-financial benefits that he/she would appreciate, that would be motivating.

THE CULTURE PART:

- What does he/she like about his/hers work? Is there anything that he/she is satisfied/dissatisfied with in his/her work?
- What motivates him/her to work? What could possibly motivate him/her more?
- How would he/she evaluate working culture of Czech employees comparing to one in his/her own country?
- Has he/she noticed any modern methods in the system of the Czech management?