

**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**  
**FAKULTA STROJNÍ**  
**ÚSTAV ŘÍZENÍ A EKONOMIKY PODNIKU**



**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Kvalifikovaná zahraniční pracovní síla ve strojírenském  
průmyslu**

**Qualified foreign labor force in the engineering industry**

**Autor:** Magdaléna Svobodová

**Studijní program:** Výroba a ekonomika ve strojírenství

**Vedoucí práce:** Ing. Ladislav Vaniš

**PRAHA 2020**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Svobodová** Jméno: **Magdaléna** Osobní číslo: **478251**  
Fakulta/ústav: **Fakulta strojní**  
Zadávající katedra/ústav: **Ústav řízení a ekonomiky podniku**  
Studijní program: **Výroba a ekonomika ve strojírenství**  
Studijní obor: **Technologie, materiály a ekonomika strojírenství**

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

**Kvalifikovaná zahraniční pracovní síla ve strojírenském průmyslu**

Název bakalářské práce anglicky:

**Qualified foreign labor force in the engineering industry**

Pokyny pro vypracování:

1. Úvod - naléhavost řešení tématu.
2. Teoretická část - získávání pracovníků na kvalifikované pozice.
3. Praktická část  
- přehled kvantitativních a kvalitativních charakteristik k hodnocení úspěšnosti s ohledem na měnící se podmínky průmyslu ČR.  
- příklad možného cíleného získávání názorů zahraničních uchazečů o práci v ČR.
4. Závěr - Konkrétní metodická doporučení pro uživatele, především v průmyslové sféře.

Seznam doporučené literatury:

- Čižinský, P., Hradečná, P. (eds.): Zahraniční zaměstnanci na trhu práce v EU a ve vybraných zemích. Praha: Simi, 2014, 137 s. ISBN 978-80-260-7201-0  
Drbohlav, Dušan: Ukrajinská pracovní migrace v Česku, Migrace - reminence - (rozvoj). Vyd. 1. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2015, 282 s. ISBN 978-80-246-2995-7  
Koldinská K. / Harald C. Scheu / Matin Štefko (eds.): Sociální integrace cizinců. Praha: Auditorium, 2016, 350 s. ISBN 978-80-87284-60-5  
Tomšej, J. a kol.: Zaměstnávání cizinců v České republice. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2018, 232 s., ISBN 978-80-7598-233-9

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

**Ing. Ladislav Vaniš, ústav řízení a ekonomiky podniku FS**

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

**doc. Ing. Theodor Beran, Ph.D., ústav řízení a ekonomiky podniku FS**


Datum zadání bakalářské práce: **21.04.2020**

Termín odevzdání bakalářské práce: **31.07.2020**

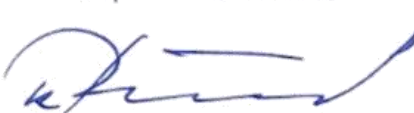
Platnost zadání bakalářské práce: **01.03.2021**



Ing. Ladislav Vaniš  
podpis vedoucí(ho) práce



prof. Ing. František Freiberg, CSc.  
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry



prof. Ing. Michael Valášek, DrSc.  
podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Studentka bere na vědomí, že je povinna vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

25.6.2020

Datum převzetí zadání

Svobodová

Podpis studentky

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci *Kvalifikovaná zahraniční pracovní síla ve strojírenském průmyslu* vypracovala samostatně pod vedením pana Ing. Ladislava Vaniše a s využitím použité literatury uvedené ve zdrojích.

V Praze dne: .....

Podpis: .....

## **Poděkování**

Na úvod bych ráda poděkovala svému vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Ladislavu Vanišovi, za jeho ochotu, čas, cenné podněty, vstřícnost a vedení při vypracovávání bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala panu doc. Ing. Theodoru Beranovi, Ph.D. za konzultování mé práce, cenné připomínky a rady.

## **Anotace**

Tématem mé bakalářské práce je kvalifikovaná zahraniční pracovní síla ve strojírenství. Ve své práci se nejprve věnuji výkladu základních pojmů, týkajících se migrace, základní kategorizaci cizinců, uvádím možnosti a způsoby pracovních povolení a možnosti trvalého pobytu na území naší republiky. Dále je uvedený základní legislativní rámec a základní principy migrační politiky České republiky. Rozebírám faktory ovlivňující výběr cílové země a aspekty integrace cizinců do naší společnosti. V praktické části se věnuji přehledu kvantitativních a kvalitativních charakteristik, vlastní metodice výběru vhodných pracovníků, jednotlivým etapám vlastního procesu výběru s důrazem na dotazníkový systém a výběrové pohovory. Na základě uvedených údajů jsem pak navrhla vlastní dotazník pro uchazeče o zaměstnání. Cílem mé práce bylo vytvořit dotazník jako nástroj, pro co nejrychlejší zařazení a rozčlenění jednotlivých žadatelů podle jejich profesního zaměření, vzdělání, délky dosavadní praxe apod., jako první krok celého procesu výběru uchazeče o zaměstnání.

## **Klíčová slova**

migrace, cizinec, pracovní povolení, dotazník, personální controlling, uchazeč o zaměstnání, kvalitativní a kvantitativní charakteristiky, kvalifikační profil pracovního místa

# Annotation

The subject of this bachelor thesis is Qualified foreign labor force in the engineering. In my thesis, I first deal with the interpretations of basic concepts related to migration, the basic categorization of foreigners, I present the possibilities and methods of work permits and the possibility of permanent residence in the territory of our republic. The basic legislative framework and basic principles of the migration policy of the Czech Republic are also presented. I analyze the factors influencing the choice of the target country and aspects of the integration of foreigners into our society. In the practical part, I am dedicated to the overview of quantitative and qualitative characteristics, the methodology of selecting suitable employees, the individual stages of the selection process, with an emphasis on the questionnaire system and the selection interviews. Based on that data, I then create my own questionnaire for job applicants. The aim of my thesis was to create a questionnaire as a tool for the fastest possible classification and selection of individual applicants according to their professional focus, education, length of experience so far, etc., as the first step of the entire process of selecting a job applicant.

## Keywords

migration, foreigner, work permit, questionnaire, personal controlling, job applicant, quantitative and qualitative characteristics, qualifying profile of workplace

# Obsah

1	Úvod .....	10
2	Teoretická část .....	11
2.1	Předvídání kvalifikačních potřeb .....	11
2.2	Celkové trendy v zaměstnanosti ČR .....	12
2.3	Migrace .....	13
2.4	Typy migrantů.....	15
2.5	Kategorie cizinců .....	16
2.5.1	Státní občané EU, EHP a Švýcarska a jejich rodinní příslušníci	16
2.5.2	Cizinci.....	17
2.6	Typy migrace .....	17
2.7	Faktory ovlivňující výběr cílové země.....	18
2.8	Migrační politika .....	19
2.9	Zdroje získávání pracovníků .....	21
2.10	Integrace cizinců .....	21
2.11	Sociální integrace cizinců .....	23
2.11.1	Strukturální dimenze integrace.....	24
2.11.2	Kulturní dimenze integrace.....	26
2.12	Formy a způsoby nabídky zaměstnání pro zahraniční pracovníky	27
2.12.1	Agenturní zaměstnávání.....	28
2.12.2	Inzerce.....	28
2.12.3	Externí služby .....	29
2.12.4	Využití spolupráce se školami a jinými organizacemi .....	29
2.12.5	Doporučení uchazeče vlastním pracovníkem .....	29
2.12.6	Specifické metody.....	30
2.13	Typy pracovních povolení.....	30
2.13.1	Zaměstnanecká karta .....	30

2.13.2	Povolení k zaměstnání (neduální charakter zaměstnanecké karty)	32
2.13.3	Modrá karta .....	34
2.13.4	Karta vnitropodnikově převedeného zaměstnance.....	35
3	Praktická část .....	36
3.1	Kvantitativní a kvalitativní charakteristiky .....	36
3.2	Kvalifikační profil pracovního místa.....	37
3.2.1	Úroveň kvalifikačních požadavků na pracovní pozici .....	38
3.2.2	Zdroje informací pro kvalifikační profil .....	41
3.3	Znalosti a dovednosti .....	42
3.4	Metody výběru pracovníků.....	44
3.4.1	Metody vybírání pracovníků .....	45
3.4.2	Kritéria výběru pracovníků.....	46
3.5	Dokumentace uchazečů .....	47
3.6	Výběrový rozhovor.....	47
3.6.1	Typy výběrových rozhovorů .....	48
3.6.2	Tradiční otázky výběrového rozhovoru .....	49
3.7	Hodnocení uchazeče .....	50
3.7.1	Časté chyby tazatelů .....	51
3.8	Testování uchazečů .....	51
3.8.1	Testy pracovní způsobilosti – výběrové testy.....	51
3.8.2	Assessment centre .....	52
3.9	Faktory ovlivňující úspěšnost uchazečů o pracovní místo .....	53
3.10	Ukazatele personálního controllingu .....	53
3.11	Dotazník .....	56
3.11.1	Návrh dotazníku .....	57
3.11.2	Struktura dotazníku .....	57
4	Závěr .....	61



5	Bibliografie .....	66
6	Přílohy .....	68
6.1	Příloha 1 – dotazník pro uchazeče o zaměstnání .....	68

# 1 Úvod

Strojírenství je tradiční odvětví českého průmyslu s dlouhou historií. I v současné době je velmi důležitým a perspektivním odvětvím s velkým ekonomickým přínosem. K zajištění výroby a k jejímu případnému rozvoji je nezbytné zajistit jednotlivým podnikům a firmám dostatek pracovníků včetně dostatku patřičně kvalifikovaných zaměstnanců.

V případě, že na trhu práce není celkově dostatek tuzemských uchazečů, nebo je nedostatek v jednotlivých regionech, je jednou z možností zaměstnat na potřebné pracovní pozice zaměstnance ze zahraničí. K tomu, aby tato eventualita dobře fungovala je potřeba řada věcí. Je třeba pochopit principy a zákonitosti pohybu pracovní síly. Je nezbytné vytvořit legislativu, která přesně a srozumitelně určuje zákonný rámec trvalého pobytu a možnost zaměstnání na území České republiky. Je třeba oslovit potenciální a vhodné zájemce o zaměstnání. Je nezbytné mít propracovaný systém, který nám umožní rychle, přesně, přehledně a bez nepřiměřených finančních nákladů vytipovat vhodné pracovníky na jednotlivé pozice a zaměstnat je. Není ale možné vše redukovat jen na pracovní výkon a ekonomický přínos jednotlivých pracovníků.

V současné vyspělé společnosti je třeba na každého pohlížet především jako na jednotlivce, osobnost, na člověka. Nedílnou součástí pobytu na našem území, spojeného s prací pro firmy působící na našem území, je snaha o integraci do české společnosti s respektem ke kulturním nebo náboženským zvykům zahraničních pracovníků. Stejně tak snaha měřit úspěšnost, nebo míru integrace může narážet na obtížnou definici jednotlivých pojmů. Pro každého z nás může slovo úspěšný, integrovaný, spokojený znamenat něco jiného, ačkoli všichni obecně rozumíme těmto pojmům.

Ve své práci se snažím vyváženě popsat základní pojmy, možnosti, legislativu procesu zaměstnávání cizinců na území České republiky. V další části se věnuji vlastnímu procesu výběru pracovníků a možnostem, které se mohou použít.

## 2 Teoretická část

### 2.1 Předvídání kvalifikačních potřeb

Předvídání kvalifikačních potřeb je proces, kdy na základě vyhodnocení ekonomických trendů, pokroků v technice, vědě, průmyslu a v návaznosti na společenský vývoje je odhadován a předvídán nárok na budoucí pracovníky. Slouží k informování jaký typ zaměstnanců, s jakou kvalifikací a jak velký počet bude třeba do budoucna a následně hodnotí, kdo se na trhu práce prosadí a dosáhne kvalitního uplatnění. Na trhu práce se často setkáváme s velkým nedostatkem pracovníků určitých profesí, naopak často je zde mnoho lidí ztrácejících své uplatnění a jejich schopnosti a znalosti nejsou dostačující nárokům zaměstnavatelů. Vzniká tak nerovnováha, kdy část profesí je v nadbytečném počtu a obtížně hledají uplatnění, a naopak velké množství profesí na trhu práce chybí. [1]

Uplatnění pro předvídání kvalifikačních potřeb je široké a podílí se na řešení řady velmi důležitých problémů. Je to například:

- potřeba řešení nových problémů na trhu práce
- odchod velkých zaměstnavatelů a ztráta pracovních pozic
- nutnost zvýšení konkurenceschopnosti vzděláváním pracovníků
- očekávání a znalost možných rizik a možností – být schopný rychle zareagovat na změny
- riziko strukturální nezaměstnanosti. [1]

Kvalifikační předvídání potřeb je možné využít pro:

- popis, jak se budou měnit nároky na zaměstnance v budoucnu a informovat o tom veřejnost (širší i odbornou)
- propagování profesí významně růstových nebo nedostatkových
- výhodnější směřování nástrojů aktivní politiky zaměstnanosti
- hodnocení kvality vzdělávání a případné změny v jeho systému
- poradenskou činnost úřadů práce
- nastavení systému pracovních povolení, přesněji zelených karet
- vytvoření strategie vzdělávacího systému a rozvíjení trhu práce. [1]

Kvalifikační potřeby se mohou měnit a dále vyvíjet. Z toho důvodu je vhodné se zaměřit například na ovlivnění kvalifikačních potřeb přicházejících čtvrtou průmyslovou revolucí, sledovat a předvídat další vývoj v odvětví, dopad mezinárodní migrace nebo pružně reagovat na přicházející změny ve vzdělání, společenskou poptávku po určitém spektru profesí apod. [2]

## 2.2 Celkové trendy v zaměstnanosti ČR

Ekonomické sektory a odvětví se člení do 5 základních sektorů – primární, sekundární, terciální, kvartérní podnikatelský a kvartérní veřejný sektor. Sekundární sektor je stabilizačním prvkem a je důležitý pro ekonomický růst. Z toho vyplývá potřeba industrializace společnosti. S ekonomickým růstem se zvyšuje potřeba pracovních míst, ale pouze pokud se nezmění produktivita práce. Z důvodu růstu produktivity práce není tedy možné očekávat, že ekonomický růst způsobí i nárůst pracovních pozic, protože se světová ekonomika nachází na počátku čtvrté průmyslové revoluce. I přes nárůst ekonomiky bude počet pracovních pozic ovlivněn demografickým vývojem populace, mírou automatizace a vlivem technologií. Následkem automatizace bude nahrazení pracovníka strojem. Jsou definovány tři hlavní překážky zabraňující automatizaci pracovních míst. Jedná se o:

- zručnost a cit
- tvůrčí požadavky
- sociální požadavky. [2]

Dle projektu Předvídání kvalifikačních potřeb (dále jen PŘEKVAP) je do roku 2025 očekáván pokles pracovních míst hlavně v sekundárním sektoru. Další, ne tak velký, pokles očekává primární a terciální faktor. Naopak veřejný i podnikatelský kvartér zaznamená nárůst pracovních míst. Z toho plyne, že například zdravotnictví, vzdělání a sportovní odvětví zaznamená velký nárůst, ale zemědělství, velkoobchod nebo například výroba dopravních prostředků zaznamená pokles pracovních míst. Tyto změny ale neznamenaají, že nebude potřeba pracovníků. Množství pracovních míst závisí na věkové struktuře pracujících osob. Určité množství se stane ekonomicky neaktivních – odejdou do důchodu a tím vzniknou

volná místa tzv. nahrazovací poptávka. Z toho vyplývá, že potřeba nových pracovníků bude ve všech sektorech, i přes očekávaný pokles pracovních pozic v daných sektorech. Nejčastěji se bude jednat o absolventy škol. [2]

Z profesního pohledu bude zaznamenán pokles pracovních míst spíše u méně kvalifikovaných profesí – řemeslníci, opraváři, obsluha jednoduchých strojů atd. Naopak největší nárůst se předpokládá pro vysoce kvalifikované profese – specialisté, technické obory a odborné pracovníky. [2]

Z pohledu kvalifikačních skupin se zaměříme na stupeň kvalifikace osob obsazující pracovní pozice, vývoj kvalifikačních nároků podle kvalifikační náročnosti pracovních pozic, ale i na rekvalifikované pracovní síly. Pokles zaznamenají pracovní místa obsazovaná osobami se středoškolským nematuritním, základním vzděláním nebo osobami bez vzdělání. Naopak se zvýší počet pracovních míst obsazovaných osobami s magisterským vzděláním. Je zde otázka, jestli jsou pracovní pozice obsazovány jednotlivci s hodící se kvalifikací. Na trhu práce se vyskytnou osoby mající například magisterské vzdělání, ale jsou na pozici, která neodpovídá jejich vzdělání nebo kvalifikaci. [2]

Před analýzou kvalifikovaných nároku pracovní pozice na trhu práce musí být rozbor ekonomického i sociálního vývoje země, faktorů – interních a externích ovlivňující změny nároků, ale i úvaha o charakteru poptávky po kvalifikacích. Zjednodušeně se řeší, v jakých ekonomických podmínkách a v jakých obdobích pracovní místa vznikají a zanikají, jak se mění vzdělání a úroveň kvalifikace a jaké jsou na ně požadavky. [2]

## 2.3 Migrace

Migrace se označuje jako přesun lidí z jedné oblasti nebo země do druhé, může být vnitrostátní i mezinárodní, nejčastěji je to migrace za lepším zaměstnáním, za příznivějšími životními podmínkami, za komfortnějším bydlením apod. Migrace má velký vliv na ekonomické, demografické, sociologické, geografické i historické hledisko. V dnešní době je to velmi často diskutované téma z důvodu cílené pracovní migrace občanů ze třetích zemí očekávajících například lepší mzdy a pracovní nebo i životní příležitosti. Pracovní migrace bude velmi důležitý aspekt

v globalizaci světa. Přináší změnu, nové zkušenosti, šance – životní strategie vedoucí ke zlepšení kvality života. [3]

Na migraci působí velké množství faktorů jak z osobního, tak z pracovního života. Může jít například o partnerské vztahy, pokud partner pochází z jiné země. Častým důvodem je výhodná pracovní nabídka, platové ohodnocení, dobré životní podmínky, vysoká nezaměstnanost v zemi původu, zájem o poznání jiné země, touha po změně, cestovatelská povaha, nespokojenost s momentálními životními podmínkami, se společností, s kvalitou života. Někdy to naopak mohou být přehnané požadavky na pracovníka v domovské zemi, nepřiměřená pracovní doba apod. Důvodem k migraci do České republiky může být dobrá zkušenost a doporučení někoho z rodiny, přátel nebo již zmíněných partnerů. Dalším důvodem je zájem o českou kulturu, společnost, přírodu, prostředí nebo celkově o naši zemi. Výběr může být ale i zcela náhodný nebo iniciovaný pracovní příležitostí či jinými okolnostmi. [3]

Dle Leeho (1966) existuje teorie „push-pull“ rozdělující pohyb lidí do dvou skupin. „Push faktory“ se schopností přimět lidi, aby se odstěhovali ze současného místa jinam. Patří mezi ně například nedostatek pracovních míst a s tím spojená vysoká míra nezaměstnanosti, špatná zdravotní péče, diskriminace, špatné podmínky bydlení, hrozící nebo probíhající válka, přírodní katastrofy, hladomor, politické nebo náboženské důvody, špatná dostupnost vzdělávání, zastrasování, vyhrožování smrtí a obecně špatné ekonomické podmínky. Tyto negativní faktory nemusí přímo vést k migraci. Aby k ní mohlo dojít, musí obvykle existovat i pozitivní faktory, které mají za úkol migranty do cílového místa nalákat. Jsou to tzv. „pull faktory“ vedoucí lidi k přestěhování do nového města nebo země za vidinou lepších podmínek pro život. Jedná se například o vhodné a různorodé pracovní příležitosti, politickou a náboženskou svobodu, lepší zdravotní péči, dostupné a kvalitní vzdělání, rozvíjející se průmysl, atraktivní podnebí, rodinné vazby a velmi důležité a často klíčové jsou bezpečnostní důvody. Mezi další „Push faktory“ by se dala zařadit i politická stabilita, dobré ekonomické podmínky, příležitost kvalitního života apod. Tyto faktory můžeme rozdělit do tří hlavních skupin:

- ekonomické

- kulturní
- enviromentální.

Nejčastějším příčinou migrace je ekonomický důvod, což je přesun osoby nebo lidí za lepší pracovní pozicí nebo vyšší mzdou. Důležitý je i politický faktor politické stability, se kterým obvykle souvisí i otázka bezpečí a vhodných společenských podmínek. Kulturní faktory, nebo možnost osobního rozvoje nejsou nejčastějším klíčovým faktorem při rozhodování, ale část osob vyhledává cíleně atraktivní země nebo oblasti a tato měřítko řadí před ostatní. [4]

Ravensteinovy zákony představují sedm základních zákonů migrace, které jsou v jisté míře platné i v současnosti:

- a) každý migrační tok vytváří zpětnou vazbu
- b) většina migrantů se přesunuje na krátkou vzdálenost
- c) migranti migrující na delší vzdálenost mají sklon k výběru velkých měst
- d) obyvatelé venkova migrují více než obyvatelé velkých měst
- e) mladí dospělí lidé jsou aktivnější v migraci než rodiny
- f) většina migrantů jsou dospělé osoby
- g) velká města rostou v důsledku migrace více než kvůli přirozenému přírůstku. [4]

## 2.4 Typy migrantů

Migrace je faktorem, který může výrazně ovlivňovat trh práce. Za migranta je považován každý, kdo překročí mezinárodní hranice a pobývá v jiné zemi více než rok. Rabušic a Burjánek (2003) dělí migranty do těchto kategorií:

- a) uprchlíci
- b) osoby pobývající mimo svou mateřskou zem
- c) žadatelé o azyl
- d) dočasní pracovní migranti
- e) vysoce kvalifikovaní migranti
- f) rodinní příslušníci
- g) navrátilci [4]

## 2.5 Kategorie cizinců

Jako cizinec se dle zákona o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb. označuje fyzická osoba, která není občanem České republiky, státním občanem Evropské unie, Evropského hospodářského prostoru (tj. Island, Lichtenštejnsko a Norsko) a Švýcarska (dále jen státní občané EU, EHP a Švýcarska) ani jeho rodinným příslušníkem a osoba bez státní příslušnosti. Může jím být i osoba, která má občanství více cizích států, nemá občanství žádného státu nebo státní občanství měla, ale toto občanství následně ztratila. [5]

Dále se budeme zabývat pouze tímto rozdělením cizinců do tří skupin podle legislativní terminologie, a to na cizince bez trvalého pobytu, cizince s trvalým pobytem a státní občany EU, EHP a Švýcarska. [5]

### ***2.5.1 Státní občané EU, EHP a Švýcarska a jejich rodinní příslušníci***

Pracovněprávní legislativa se na občany členských států EU, EHP a Švýcarska a jejich rodinné příslušníky dívá stejně jako na občany České republiky. Aby mohli být zaměstnáni, nepotřebují žádné speciální povolení k vykonávání práce nebo povolení k pobytu. Jediné, co je třeba zařídit, je pobytová karta pro rodinné příslušníky. [5]

Rodinným příslušníkem se považuje dle čl. 2 odst. 2 evropské směrnice 38/2004:

- a) manžel/manželka
- b) partner, se kterým občan EU uzavřel registrované partnerství dle právních předpisů členského státu
- c) potomci vlastní, včetně potomků manžela/manželky nebo partnera/partnerky
- d) předci vlastní, včetně předků manžela/manželky nebo partnera/partnerky [5]

V případě předků, je zde podmínka, že jsou vyživované osoby. To samé platí u potomků nebo je nutné, aby byli mladší 21 let. [6]



## **2.5.2 Cizinci**

Cizince můžeme nazvat i jako občany třetích zemí. Jsou jimi myšleny osoby, které nejsou z členských zemí EU a nepatří ani mezi občany EHP – Islandu, Lichtenštejnska, Norska a Švýcarska. [5]

Jak už bylo zmíněno, pro pracovněprávní účely můžeme cizince dále dělit do dvou skupin – na cizince s trvalým pobytem v České republice a bez trvalého pobytu. [5]

Na cizince s trvalým pobytem nahlížíme stejně jako na občana České republiky a na trhu práce má i stejné postavení. Jediné vyskytující se omezení je ohledně některých povolání, protože je nemůže vykonávat bez požadovaného státního občanství. Cizinci bez trvalého pobytu potřebují k práci platná povolení k zaměstnání a pobytu. Nejčastěji se jedná o modrou nebo zaměstnaneckou kartu. [5]

Z pohledu zaměstnávání cizinců můžeme cizince dělit na ty, kteří jsou bráni stejně jako čeští občané a na ty, kteří nemají stejné postavení, tím pádem mají omezenější vstup na trh práce. Do první skupiny patří cizinci, kteří jsou rodinnými příslušníky občana ČR, občany jiného státu EU, EHP a Švýcarska nebo jeho rodinnými příslušníky a ti, kterým byla udělena mezinárodní ochrana. Tato skupina má volný vstup na trh práce v České republice a můžou zde pracovat bez povolení k zaměstnání. Ostatní cizinci pro vstup na trh práce potřebují určitá povolení. [7]

Pracovní povolení a povolení k pobytu je pro cizince nejdůležitější část dokumentů, protože bez jeho získání mu není umožněno vykonávat pracovní výkon na území ČR. Pracovní povolení a další typy povolení si přiblížíme v následující kapitole 2.13.

## **2.6 Typy migrace**

Můžeme ji dělit různými způsoby. Podle časového intervalu je migrace krátkodobá, dlouhodobá a přechodná. Krátkodobá trvá do jednoho roku, dlouhodobá je charakterizovaná delším časovým obdobím (více než jeden rok) a přechodná jen pouze na určitý časový interval a migrant se po uplynutí často přesouvá do jiné země, ale není to pravidlem. Do přechodné spadají migrace zpětná, tranzitní, sezónní a dojíždění.

Matoušek (2003) rozlišuje vnitrostátní (vnitřní) a mezinárodní. Vnitrostátní je trvalý, krátkodobý nebo dlouhodobý přesun obyvatel uvnitř státu. Mezinárodní je charakterizována jako přesun obyvatel přes hranice. Uherek (2004) zmiňuje, že Andreas Demuth člení migraci na dobrovolnou a nucenou, kdy se tak rozhodli sami nebo jsou nuceni opustit dané místo. Dobrovolná migrace se dá dále rozdělit na migraci pracovní, řetězovou, neimigrační a inovační. U pracovní migrace je důvodem lepší pracovní místo, mzda, budování kariéry a pracovní zkušenosti. Řetězová migrace je z důvodu sloučení rodiny. Neimigrační migrace je chápána jako dočasný přesun například kvůli vzdělání nebo výzkumu bez trvalého přestěhování. A hlavní myšlenkou inovační migrace je přesun za lepšími životními podmínkami v jiné zemi. Nucenou migrací může být evakuace, vyhoštění, velmi častým problémem je diskriminace, válečný konflikt, přírodní katastrofy, politická nestabilita a náboženské nebo etnické konflikty. Dále rozlišuje migraci individuální, kolektivní a masovou. Dále je možné migraci dělit na legální a nelegální, kdy při legální jsou splněny všechny požadavky a zákonné podmínky a při nelegální jsou některé podmínky nebo požadavky porušeny. [4]

## 2.7 Faktory ovlivňující výběr cílové země

Mezi jednotlivými skupinami cizinců jsou národnostní a kulturní rozdíly. Výběr cílové země může být ovlivněn hlediskem ekonomickým, geografickým, politickým, kulturním apod. Důležitými faktory jsou bezpečnost cílové země, mateřský jazyk, pracovní příležitosti, společenské postavení cizinců v cílové zemi, kulturní a pracovní podmínky, náklady na život, legislativní překážky a společenský a sociální stav cílové země. Geografické hledisko je významné, malé vzdálenosti migrace snižují náklady na přepravu a umožňují snazší kontakt s rodinou a přáteli v budoucnosti. Shoda nebo příbuznost jazyka cílové a rodné země nebo znalost jazyka země, kam migrant směřuje, je dalším rozhodujícím faktorem, a významně ovlivňuje rozhodování o výběru cílové země. Například v dnešní době je velmi rozšířený anglický jazyk, který je v některých zemích i oficiálním jazykem. Stejně tak francouzština, španělština nebo například portugalština, což vyplývá z historie a sfér zájmů bývalých koloniálních velmocí. Politické nepokoje a války jsou jedním

z faktorů výrazně ovlivňujících strukturu migrantů v zemích Evropské unie. [4]

## 2.8 Migrační politika

Českou migrační politiku chápeme dle Drbohlava a kol. (2015) jako soubor zákonů, nařízení a praktik týkajících se pohybu mezinárodních migrantů přes státní hranice a jejich pohybu na území Česka. [8]

Migrační politika obsahuje určitá pravidla, zásady migrace a mezinárodní ochrany. Je zde snaha o otevření diskuse a rozšíření povědomí veřejnosti (širší ale i odborné) na již zmíněné téma migrace. Je důležité, aby vláda nastavila migrační politiku tak, aby byla vyváženě přínosná jak české společnosti, tak ale i přicházejícím občanům. Aby eliminovala rizika a negativní vlivy spjaté s migrací. Je zde kladen důraz na ekonomické hledisko, kulturní i bezpečnostní. [8].

Migrační politika musí reagovat a řešit řadu socioekonomických, politických, náboženských, zdravotních a kulturních aspektů. Tato řešení musí odpovídat aktuální legislativě České republiky i Evropské unie. Týká se to problémů, které souvisí s přijímáním migrantů, integrace cizinců do české společnosti, musí reagovat na vnější dimenze migrace. Stejně tak musí přijatá opatření a legislativní normy upravovat návrat cizinců do země původu a jejich ochranu jak na území naší republiky, tak v mezinárodním měřítku. [8]

V zemích EU, a tedy i v České republice hraje velkou roli pracovní trh. Jsou zde pro všechny země společné otázky typu konkurence zahraničních a domácích pracovníků, ale i individuální, a to například jakým stylem se obsazují volná pracovní místa, jaký pracovník bude ochotnější se za prací přestěhovat atd. To souvisí s kulturními a sociálními zvyklostmi, tradicemi apod. [9]

Od vzniku České republiky byl až do roku 2008 velký nárůst cizinců. Když nastala ekonomická krize, pravidla vstupu cizinců na trh práce se velmi zpřísnila. Od roku 2010 byla situace na trhu práce individuálně hodnocena a povolení k zaměstnání byla vydávána cíleně tak, aby nebyla vydávána na místa, kde mohl působit domácí pracovník. [10]

Migrační politika a její strategie se zabývá pomocí zdrojovým zemím migrace, následnou integrací a bezpečností, což je velmi diskutované téma. Strategie migrační politiky České republiky byla přijata vládou 29. července 2015. Je dělena do 7 kategorií:

- a) integrace cizinců
- b) nelegální migrace a návratová politika
- c) mezinárodní ochrana – azyl
- d) vnější dimenze migrace
- e) volný pohyb osob v rámci EU a schengenského prostoru
- f) legální migrace
- g) provázanost se společnými politikami EU v oblasti migrace. [8]

Zásady migrační politiky řeší migrace, integrace a mezinárodní ochrany. Dále kladou důraz na posílení informovanosti odborné i širší veřejnosti ohledně migrace. [8]

Ministerstvo vnitra a ostatní ministerstva se podílela na zásadách České republiky představující cíle, kterých chce vláda docílit s pomocí konkrétních nástrojů. Na stránkách ministerstva vnitra České republiky jsou uvedeny takto: Česká republika:

- a) Dostojí povinnosti zajistit občanům v rámci své migrační politiky klidné soužití s cizinci a díky účinné integraci zabrání vzniku negativních sociálních jevů.
- b) Zajistí bezpečnost svých občanů a efektivní vynucování práva v oblasti nelegální migrace, návratové politiky a organizovaného zločinu spojeného s převaděčstvím a obchodováním s lidmi.
- c) Dostojí svým závazkům v oblasti azylu a zajistí flexibilní kapacity svého systému.
- d) Posílí aktivity s cílem pomoci uprchlíkům v zahraničí a s tím související prevenci dalších migračních toků, včetně podpory rozvoje zemí při zvládnutí migračních krizí.
- e) Bude prosazovat udržení výhod volného pohybu osob v rámci Evropské unie a v schengenském prostoru.

- f) Podpoří legální migraci, která je pro stát a jeho občany přínosná tak, aby Česká republika mohla pružně reagovat na potřeby svého pracovního trhu i reflektovat dlouhodobé potřeby státu.
- g) Dostojí mezinárodním a evropským závazkům v oblasti migrace a aktivně se zapojí do celoevropských debat a hledání společných řešení. [8]

## 2.9 Zdroje získávání pracovníků

Při nabízení pracovního místa si musí zaměstnavatel zvolit strategii, zda na místo bude náborovat pracovníka z vnitřních nebo vnějších zdrojů. Obsazení místa vlastním pracovníkem je výhodné znalostí pracovníka, rychlou adaptací, motivací kariérního postupu, rychlejším obsazením volné pracovní pozice apod. [11]

Vnitřním zdrojem je myšlen pracovník z vlastních řad. Nevýhodou je nutnost obsazení nově volné pracovní pozice, potřeba školení a vzdělání pro povýšeného pracovníka, můžou se pokazit mezilidské vztahy soupeřením nebo i povyšováním se. [11]

Vnějšími zdroji jsou označováni absolventi, volní pracovníci vyskytující se na trhu práce, pracovníci chtějící změnu práce nebo i důchodci a studenti. Velkou výhodou je široká nabídka pracovníků splňujících pracovní podmínky, pracovníci poskytující nový pohled a řešení na problémy, nově příchozí jsou velmi často namotivováni k práci. Nevýhodou jsou náklady na vyhledání vhodného pracovníka, větší očekávání na mzdové ohodnocení, nemožnost kariérního postupu vlastních pracovníků, stres z nového prostředí, neznalost a potřeba adaptace nově příchozího. [11]

## 2.10 Integrace cizinců

Integrace cizinců je velmi diskutované téma jak v České republice, tak i celosvětově. Je jedním ze zásadních nástrojů migrační politiky. Jejím cílem je zapojení a začlenění cizince do společnosti na základě vytvoření dobrých vztahů bez konfliktů mezi cizinci a českou společností. Integrační politika spočívá v pečlivém monitoringu, v projektech na úrovni regionální i národní zahrnujících integrační centra pro cizince a je zde velmi vítaná spolupráce s nevládními neziskovými organizacemi. [12]

Integrace zajišťuje začleňování, informování, pomoc při hledání zaměstnání, různé kurzy apod. Dále řeší a eliminuje negativní jevy spjaté s migrací, sociální vyčlenění a kriminalitu cizinců, ale i jazykovou bariéru. Zaměřuje se nejen na konkrétní jedince ucházející se o zaměstnání v České republice, ale i na jejich rodinu. Na národní úrovni jsou vytyčené tyto cíle integrace:

- a) Udržení a následný rozvoj integrační politiky na všech úrovních (lokální, regionální, národní).
- b) Úspěšná integrační politika, která zahrnuje podporu začleňování cizinců s respektem, prevenci rizik bezpečnosti a sociálních aspektů (např. sociální vyloučení).
- c) Dostatečné informování cizinců a veřejnosti o migračních otázkách, integraci cizinců a uprchlictví. [12]

Integrační politika využívá nástroje, kterými jsou:

- Koncepce integrace cizinců
- Státní integrační program pro osoby s udělenou mezinárodní ochranou v podobě vládní koncepce zajištění integrace uznaným uprchlíkům
- Posílení aktivit České republiky při výměně informací a zkušeností (ČR se bude dále podílet na sdílení informací, zkušeností a podpory dobré praxe v oblasti integrace rámci EU)
- Financování integračních programů samosprávy, důsledný monitoring migrační situace na území České republiky a v případě nutnosti ve spolupráci s místní samosprávou navrhování řešení situace
- Centra na podporu integrace cizinců
- Povinná účast cizinců na některých integračních opatřeních státu (např. adaptačně-integrační kurzy pro nově příchozí, zlepšení znalosti českého jazyka apod.)
- Komunikační strategie o všech aspektech migrace zacílená na veřejnost

- Spolupráce s partnery hospodářského a sociálního dialogu v České republice v rámci možnosti umístění legálních migrantů na pracovním trhu dle potřeb podniků a pracovního trhu
- Sociální služby a podpora rozvoje občanské společnosti [12]

## 2.11 Sociální integrace cizinců

Existuje řada důvodů, které ve svém důsledku mohou být příčinou vyčlenění cizinců z běžné české společnosti. Příčinou jsou například rozdílné pracovní podmínky, význam pracovníka pro zaměstnavatele, typ zaměstnání, odlišné pobytové a pracovní postavení apod. Velkou výhodou je vytvoření kontaktů před příchodem, což významně usnadní následnou adaptaci a přispívá k rozhodnutí migrovat. [3]

Orientace a adaptace nově příchozích v novém prostředí, na nové podmínky jak životní, tak i pracovní je různá. Někteří podstoupí kurz českého jazyka, kde mohou navázat kontakty, poznat z části nové prostředí a kulturu. Jsou zde tací, co začnou vyučovat svůj rodný jazyk a často u toho i zůstanou a někteří si následně najdou zaměstnání odpovídající jejich kvalifikaci a schopnostem. Velkou výhodou je společné bydlení, protože minimální počet cizinců má v ČR nějaké sociální vazby a tímto způsobem je mohou získat a snáze se poté adaptují. Cizinci využívají dvou adaptačních strategií, které je možné dělit na:

- a) socio-kulturní adaptaci
- b) integraci na trh práce

První skupina se snaží vytvořit kontakty, seznámit se s českou kulturou a orientovat se ve společnosti. Naopak druhá skupina se prvotně snaží začlenit na trh práce. [3]

Při rozhodování mezi setrváním a návratem do původní země existuje mnoho faktorů hrajících roli v konečném rozhodnutí. Setrvání v České republice je závislé na stupni integrace, pracovním životě často ovlivněným kvalitou práce, kariérním postupem nebo například i dalším pracovním uplatněním. Již zmiňovaná znalost cizích jazyků dopomohla cizincům získat zaměstnání a je velkým benefitem, který je v ČR žádaný, naopak v původní zemi je tato znalost zcela běžná. Dalším, hlavním vlivem na setrvání má

soukromý život. Zejména rodina na území ČR, školní docházka dětí, vlastní bydlení, lepší životní podmínky apod. [3]

### **2.11.1 Strukturální dimenze integrace**

Trh práce je hlavní diskutovanou oblastí strukturální dimenze. Dále sem spadá vzdělání a kvalifikace, životní úroveň, bydlení a spolupráce s veřejnými institucemi. [3]

#### **2.11.1.1 Trh práce**

Příchod do nové země s jistou pracovní pozicí není samozřejmostí a každý cizinec zažil situaci, kdy hledal uplatnění a poptával práci. Pro vyhledání práce existují různé strategie:

- registrace na úřadech práce
- využití sociálních sítí
- přímé hledání zaměstnání
- agentury práce.

Cizinci jsou na trhu práce přítomni z předchozích zaměstnání nebo je zaregistrován jejich zájem z doby, kdy se ucházeli o konkrétní pracovní místo. Dalším důvodem mohou být zásadní změny v osobním životě. Rozhodnutí ucházet se o práci u nás může vycházet z předešlých zkušeností. Příkladem může být návštěva ČR z důvodu dovolené, návštěva rodiny, studia (např. Erasmus, výměnný pobyt, apod). Zmínění studenti často po absolvování vysoké školy zůstávají a hledají si pracovní příležitosti nebo se do ČR následně vrací z důvodu konkrétní nabídky práce, nedostatku vhodných pracovních pozic v původní zemi nebo neuplatněním vystudovaného oboru. Dále mohou vstoupit na trh práce skrz dceřiné nebo zahraniční pobočky podniků a organizací, ve kterých vykonávali pracovní výkon – přeshraniční rozšiřování trhu práce v důsledku globalizace. Přidanou hodnotou cizinců je znalost specifického jazyka a kulturní kompetence a díky tomu je jim nabízena práce tlumočnicků, překladatelů, vyučování jazyka apod. Pracovní uplatnění můžou najít:

- ve svém oboru – „kariéra“
- mimo původní kvalifikaci. [3]

Problémy při hledání práce jsou různé a jsou způsobeny řadou faktorů. Například nedostatkem zkušeností u absolventů, neúplnou znalostí



jazyka – jazyková bariéra je velkým nedostatkem pro zaměstnavatele, špatná dostupnost dopravy, péče o dítě nebo důchodce. Zaměstnavatel často nechce podstupovat riziko a zaměstnávat nově příchozího, proto nabízí stáže, dočasné zaměstnání, zkušební dobu, práci na dohodu a dočasné zaměstnání, což pak může přerůst až v pracovní poměr na dobu neurčitou nebo plný úvazek. [3]

### 2.11.1.2 **Vzdělání a kvalifikace**

Úroveň vzdělání, kterého zájemci o zaměstnání dosáhli, je různá. Od lidí, kterým jakékoli vzdělání chybí až po absolventy vysokých škol. Většina univerzitně vzdělaných cizinců má vysokoškolské studium ze země původu. Někteří v rámci již zmíněného výměnného pobytu (Erasmus) navštívili ČR a rozhodli se pro následné setrvání. Dále mají možnost studovat český jazyk na vysokých školách, jazykových školách nebo navštěvovat kurzy češtiny, kde mohou rozšířit své kontakty a snáz se integrovat. Někteří se rozhodli pro studium vysoké školy na území ČR z důvodu kvalitnějšího vzdělání, na kladné doporučení známých studujících v ČR nebo z důvodu finanční dostupnosti. Nepředpokládá se, že všichni studium dokončili, ale buď se uplatnili na trhu práce nebo se znovu přihlásili na vysokoškolské studium. [3]

Studium dokončené i nedokončené je velmi dobrý pro-integrační faktor. Naučí se jazyk, nabydou sociálních kontaktů, poznají českou kulturu, společnost apod. Velkou výhodou je studium již od základní, střední školy, ale to se týká spíše potomků. [3]

Další možnou formou vzdělávání jsou akce poskytované zaměstnavatelem během zaměstnání. Jedná se o různé proškolení, odborná školení, kurzy (jazykové, kvalifikační, rekvalifikační). [3]

### 2.11.1.3 **Životní úroveň**

Přistěhovalci se nachází v různých socio-ekonomických skupinách. Jejich životní úroveň je často velmi rozdílná. Závisí na předchozím vzdělání, pracovních zkušenostech a schopnostech, znalosti jazyka, schopnosti adaptace a částečně jistě i na zemi, ze které pochází. Kulturní podobnost s naší republikou může být, minimálně v počátku, výhodou. Většina z dlouhodobě zde žijících zahraničních pracovníků pak svoji životní úroveň

obvykle považuje za uspokojivou. Část z nich je schopna si zajistit vlastní bydlení (dům, byt), vlastní automobil, má možnost vycestovat, podporovat děti ve studiu nebo finančně podporovat rodinu v zemi původu. [3]

Nelze ale předpokládat, že každý má vlastní majetek, a je zde riziko chudoby, obtížné materiální situace, nedostatek finančních prostředků. Faktory rizika jsou různé, můžou to být:

- životní náklady
- důvody, které byly příčinou k migraci ze země původu
- pobytový status
- postavení na trhu práce
- rodinné zázemí a závazky v původní zemi [3]

#### **2.11.1.4 Bydlení**

Možnosti bydlení jsou různé, stejně tak jako u českých občanů (např. podnájem, vlastní bydlení, společné bydlení, ubytovna, zaměstnanecké byty apod.). Nejčastější je společné bydlení napomáhající nově příchozím adaptovat se. Výběr bydlení je ovlivněn finančními prostředky, rodinnou situací, pobytovým statutem a dobou pobytu v ČR. [3]

### **2.11.2 Kulturní dimenze integrace**

Samotná integrace cizince v České republice má řadu prvků, klíčové jsou jistě stránky ekonomické, bezpečnostní nebo zdravotní. Z hlediska dlouhodobého hraje svoji důležitou roli i kulturní stránka. V jejím rámci je za nejdůležitější považována znalost jazyka země. Dalšími důležitými faktory jsou volnočasové aktivity, přístup k informacím a ke vzdělání. [3]

#### **2.11.2.1 Jazyk**

Znalost jazyka představuje velkou výhodu, protože umožňuje lepší a snazší přístup na trh práce a rozvíjení sociálních kontaktů a vztahů. Ti, co rozumí psané i mluvené řeči, se lépe integrují do společnosti. Jsou zde skupiny tvrdící, že jazyk nepotřebují znát a např. na vyřizování administrativních záležitostí využívají své příbuzné nebo přátele. [3]

Jsou dvě skupiny cizinců s ambicí znalosti jazyka. První skupinou jsou ti, co chtějí znát jazyk pro dorozumění se při běžné konverzaci na úřadech, v práci, v obchodě, a spokojí se základní znalostí jazyka. Naopak druhá

skupina se snaží neustále zlepšovat své schopnosti z důvodu rozvíjení vztahů a sociálních kontaktů, poznávání české kultury a mentality. [3]

Příležitostí k naučení nebo ke zlepšení znalostí jazyka je mnoho např. již zmíněné jazykové kurzy. Dopomoci můžou příbuzní, přátelé, partner/partnerka. Bohužel agenturní zaměstnanci, zaměstnanci nadnárodních firem nemají možnost se naučit česky a je to pro ně velkou nevýhodou v integrování se do společnosti. [3]

#### **2.11.2.2 Přístup k informacím**

Informace jsou důležitou součástí kulturní integrace. Díky informacím si cizinci vytváří určitý pohled na kulturní život, zvyky, hodnoty, pomoci kterých je tvořena představa na život v ČR. Existuje spousta způsobů, jak podávat informace pomocí příruček, internetu, médií (televize, informační kanály), sociálních sítí, institucí (úřady). [3]

#### **2.11.2.3 Volný čas**

Trávení volného času je velmi různorodé. Je závislé nejen na individualitě každého jednotlivce, ale často je ovlivněno zemí původu, osobním zaměřením, věkem, zdravotním stavem nebo vzděláním. Část cizinců svůj volný čas tráví mezi osobami ze země svého původu. Část se naopak snaží i při trávení volného času integrovat do české společnosti a využít volný čas k lepší adaptaci, získání nových kontaktů, znalostí a zlepšení schopnosti komunikovat v českém jazyce. [3]

### **2.12 Formy a způsoby nabídky zaměstnání pro zahraniční pracovníky**

Zaměstnavatelé se čím dál častěji setkávají s nedostatkem manuálních, technických pracovníků nebo pracovníků u obsluhy strojů z řad tuzemských zaměstnanců. Z toho důvodu je zde stoupající poptávka po zahraničních pracovnících a jsou zde různé důvody jejich upřednostňování. Zahraniční pracovníci jsou obvykle ochotnější pracovat přesčasy, víkendy nebo i o svátcích, často mají větší nasazení a lepší přístup k zadané práci, přistoupí na nižší mzdové ohodnocení a nevdají jim se za práci odstěhovat. [11]

Volba metody pro poskytování nabídky pracovního místa je velmi komplikovaná a nákladná problematika. Nabídka práce musí být pro zahraničního pracovníka atraktivní s potřebnými informacemi. Měla by obsahovat popis, podmínky a požadavky pracovního místa, mzdové podmínky, pracovní dobu apod. [11]

### **2.12.1 Agenturní zaměstnávání**

V České republice nabízí práci pobočky Úřadu práce nebo je zde možnost agenturního zaměstnávání. Agentury slouží k zajištění vhodného druhu práce cizincům s platným pracovním (zaměstnanecká, modrá karta apod.) a pobytovým povolením. Dalo by se říci, že agentury jsou zaměstnavatelem a tím pádem mají stejné povinnosti. Musí volné pracovní místo nahlásit a dodat smlouvu obsahující druh, místo výkonu, dobu práce, mzdové podmínky a den nástupu cizince k zaměstnavateli. [13]

Podstatou je dohoda mezi agenturou a jiným zaměstnavatelem, kdy se jedná o přidělení vlastního pracovníka jinému zaměstnavateli, kde bude vykonávat práci pod pracovní smlouvou nebo pod dohodou o výkonu pracovní činnosti. Pod podmínkou, že pracovník s dočasným přidělením souhlasí a práci vykonává dle pravidel a pokynů jiného zaměstnavatele. Pracovník dále nemůže vykonávat výkon práce u zaměstnavatele, kde je zaměstnán v pracovněprávním vztahu nebo kam byl přidělen agenturou pro výkon práce ve stejném měsíci. [6]

### **2.12.2 Inzerce**

Mezi další způsoby získávání pracovníků patří inzerce, která může být lokální, celostátní nebo mezinárodní. Lze využít média, do kterých spadá inzerce televizní, rozhlasová, v tisku, v odborných časopisech a v současné době i s pomocí dynamicky se rozvíjejících sociálních medií a internetu. Dle typu pracovního místa a skupiny, na kterou je reklama cílena nebo země, kam je reklamní kampaň zaměřena, by se mělo uvažovat o volbě správného typu médií. [11]

Inzerování pomocí internetu je výhodnější, levnější a jednodušší, protože v dnešní době je používání internetu běžná součást dne. Můžeme využít oficiální stránky organizace poptávající pracovníky, sociální sítě nebo přímo pracovní portály (např. jobs.cz, práce.cz). Prostřednictvím různých

stránek je možné posílat životopisy, odpovídat na nabídky volných pracovních míst, a hlavně je zde možnost komunikace mezi potenciálním zaměstnavatelem a uchazečem online. Běžnou praxí jsou sponzorované reklamní příspěvky na sociálních mediích. [11]

### **2.12.3 Externí služby**

Ve srovnání s předešlými způsoby je tato varianta nevýhodná svou finanční náročností nebo možnou nespolehlivostí a kvalitou některých firem. Dle Kociánové (2010) sem spadají:

- a) zprostředkovatelské agentury
- b) poradenské společnosti specializující se na pohovory, testování a užší výběr uchazečů
- c) poradenské společnosti specializující se na vyhledávání pracovníků na vyšší pozice (manažeři, specialisté)
- d) agentury zajišťující dočasné zaměstnání. [11]

### **2.12.4 Využití spolupráce se školami a jinými organizacemi**

Spolupráce může probíhat s úřady práce, se vzdělávacími instituty, se sdružením odborníků, s vědeckou společností, s odbory atd. [11]

Do vzdělanostních institutů patří univerzity, školy, učiliště. Často si vyhledávají talenty nebo oslovují absolventy pro různé kurzy, programy a stáže, ze kterých si následně vyberou vhodného pracovníka. [11]

Úřad práce nabízí spíše nízkokvalifikované pracovníky a z toho důvodu vyhledávají a nabízejí práci bezplatně. [11]

### **2.12.5 Doporučení uchazeče vlastním pracovníkem**

Navržení vhodného pracovníka nebo jeho informování ohledně pracovní nabídky zaměstnancem z vlastní firmy je další způsob získávání nových zaměstnanců. Je to výhodné z toho důvodu, že zaměstnanec z vlastních řad doporučí schopného kandidáta tak, aby nepoškodil sám sebe ani zaměstnavatele. Může být motivován například i nějakým benefitem. [11]

Spadá sem i osobní doporučení, kdy zaměstnavatel dostane doporučení na kvalitního pracovníka od svých známých nebo kolegů. [11]

### **2.12.6 Specifické metody**

Práce může být nabízena vývěskami přímo v organizaci, pomocí plakátů, poutačů nebo je možné oslovit potencionální zaměstnance formou letáků rozdávaných na různých akcích jako jsou veletrhy, prodejní výstavy, hobby markety apod. Tento způsob není využíván pro oslovení vysoce kvalifikovaných pracovníků, ale spíše pro uchazeče z řad studentů. [11]

## **2.13 Typy pracovních povolení**

Na úvod lze říci, že český občan má vždy přednost před cizinci ze třetích zemí, protože nemají na trhu práce stejné postavení. Občany třetích zemí lze zaměstnávat pouze s potřebným povolením k pobytu a k výkonu zaměstnání. To může mít více podob, protože jde o dvě samostatná povolení. Vyskytuje se zde nové řešení a to „duální zaměstnanecká karta“. Naproti tomu povolení k výkonu práce je vydáno pouze na konkrétní výkon práce pro konkrétního zaměstnavatele. [6]

Cizinci mohou být zaměstnání pomocí modré karty, která se využívá spíše u kvalifikovaných pracovních pozic. Dále pomocí zmíněné zaměstnanecké karty, v některých případech potřebují i povolení k zaměstnání. V některých případech má cizinec s platným povolením k pobytu volný přístup na trh práce. A také zde může nastat situace využít vnitropodnikové karty vystavené v rámci mezinárodního holdingu. [6]

### **2.13.1 Zaměstnanecká karta**

Zaměstnanecká karta je typ povolení, díky které cizinec může vykonávat zaměstnání na danou pracovní pozici a dále mu umožňuje dlouhodobý pobyt na území České republiky, ale je omezená předpokládanou dobou trvání výkonu práce.

V současnosti je to nejvyužívanější povolení z důvodu jejího duálního charakteru, kterým je již zmíněný dlouhodobý pobyt v České republice i povolení k zaměstnání. Výhodou této karty je, že se vše řeší jednou žádostí nikoli dvěma. [7]

Vyskytují se zde případy, kdy zákon o zaměstnanosti „nedovoluje“ její duální charakter, tím pádem zaměstnanecká karta neumožňuje pracovní povolení a cizinec si o něj musí požádat samostatně, jedná se o tzv. povolení k zaměstnání. [6]

Cizinec může zažádat o zaměstnaneckou kartu, pokud chce v České republice obsadit volné pracovní místo z evidence úřadu práce, uzavřel pracovní smlouvu nebo je zde dohoda o provedení činnosti. Podmínkou je, že zaměstnanec musí pracovat minimálně 15 hodin týdně a jeho smluvená nebo stanovená odměna nesmí být nižší než minimální měsíční mzda a musí být stanovena dovolená. [6]

Přílohy, které jsou potřebné při žádosti o zaměstnaneckou kartu, vyplývají ze zákona o pobytu občanů na území ČR. Všechny předložené doklady musí být v originále nebo v úředně ověřené kopii, pokud není uvedeno jinak. Dokumenty v cizím jazyce musí být v originálním znění a v úředně ověřeném překladu do českého jazyka.

Předloženy musí být:

- a) platný cestovní doklad
- b) pasová fotografie, která musí splňovat určité náležitosti, např.: aktuální podobu žadatele
- c) uzavřená pracovní smlouva, dohoda o pracovní činnosti nebo smlouva o smlouvě budoucí, ve které se strany dohodnou uzavřít pracovní smlouvu nebo dohodu o činnosti
- d) doklad o zajištění ubytování – cizinec buď vlastní nemovitost nebo má uzavřenou nájemní smlouvu na dobu, kterou má být vydána zaměstnanecká karta
- e) doklady, které prokazují odbornou způsobilost pro výkon požadovaného zaměstnání
- f) na požádání doklad výpisu z evidence Rejstříků trestů
- g) na požádání doklad, který potvrzuje splnění požadavků opatření před zavlečením infekčního onemocnění. [6]

Kromě těchto náležitostí je třeba zaplatit při podání žádosti o zaměstnaneckou kartu správní poplatek. [6]

### **2.13.2 Povolení k zaměstnání (neduální charakter zaměstnanecké karty)**

Toto povolení umožňuje cizinci pouze výkon práce nikoli pobyt na území České republiky. Povolení k zaměstnání se vyžaduje v případech, které jsou přesně vymezeny zákonem, např.: sezónní zaměstnanci, studenti, stážisté. [6]

Cizinec si musí zažádat o povolení k zaměstnání na příslušném krajském úřadu práce podle toho, kde chce zaměstnání vykonávat, a musí doložit i vyjádření zaměstnavatele, že ho opravdu zaměstná. Vyřízení žádosti má tři podmínky, bez kterých krajský úřad práce nemůže povolení vydat. Žádost se musí vztahovat k volnému pracovnímu místu, které je oznámeno zaměstnavatelem úřadu, a musí být uveden druh práce, předpoklady a požadavky práce, místo výkonu, doba trvání, a také pracovní a mzdové podmínky. Volné pracovní místo, když vezmeme v potaz nedostatek pracovních sil nebo požadovanou kvalifikaci, by nemělo být možné obsadit občanem ČR nebo EU. A poslední podmínkou je, že cizinec jako žadatel o povolení k zaměstnání nesmí žádat i o udělení mezinárodní ochrany po dobu 6 měsíců od podané žádosti o mezinárodní ochranu. [6]

Povolení k zaměstnání je nutné v těchto případech:

- a) Cizinec, který je zaměstnáván v zahraniční firmě, je vyslán na základě smlouvy s českou právnickou nebo fyzickou osobou k výkonu práce na území České republiky. Nejedná se vnitropodnikové vysílání.
- b) Pokud je cizinec na území České republiky z důvodu stáže, které vedou ke zlepšování dosavadních dovedností a vyšší kvalifikace ve zvoleném zaměstnání na dobu nejdéle 6 měsíců ode dne předložení dokumentů potřebných k žádosti.
- c) V případě krátkodobého zaměstnání na dobu 3 měsíců, nelze žádat o zaměstnaneckou kartu ani o dlouhodobý pobyt na území ČR. Cizinec si zažádá o povolení k zaměstnání a o krátkodobé vízum za účelem vykonávat práci.
- d) Případy, kdy je to stanoveno mezinárodní smlouvou.



- e) Sezónní práce, do kterých spadá rostlinná i živočišná výroba, myslivost a související činnosti, lesnictví a těžba dřeva, ubytování, stravování, pohostinství, sportovní, zábavní a rekreační činnosti.
- f) Příležitostné zaměstnání, které je časově i věkově omezené, zúčastnit se můžou pouze osoby do 26 let, v rámci výměny mezi školami nebo v rámci programu pro mládež, kterých se ČR účastní.
- g) Podnikání nebo investování – vedlejší činnost, která je vykonávána vedle povolení k dlouhodobému pobytu
- h) Žadatelé o mezinárodní ochranu nebo cizinci, kterým bylo vydáno strpení o pobytu na území ČR po uplynutí požadované doby 6 měsíců ode dne předložení dokumentů potřebných k žádosti;
- i) Držitele víza nebo povolení k dlouhodobému pobytu z důvodu strpení pobytu dle pobytového zákona. [6]

Zmíněné případy musíme vnímat jako pozůstatek předešlé právní úpravy, které následovalo zavedení duálních karet, tím pádem je logické, že povolení k zaměstnání je vyžadováno, pokud má pobyt cizince na území ČR jiný hlavní důvod nebo účel. [6,7]

Podobně jako u zaměstnanecké karty se jedná o povolení, které je vydáno pouze na konkrétní výkon práce u konkrétního zaměstnavatele. V tomto případě ale není nutno žádost podávat osobně jako je u zaměstnanecké karty, ale cizinec se může nechat zastoupit v podobě plné moci, kde podpis musí být úředně ověřen. První krok však musí udělat zaměstnavatel s oznámením volného pracovního místa na Úřadu práce. [6]

Zaměstnavatel jedná stejně jako u nabízení volného pracovního místa u zaměstnanecké karty. Smlouva stejně jako u zaměstnanecké karty musí obsahovat pracovní dobu, rozsah dovolené a mzdu. Společně s žádostí je nutno předložit tyto dokumenty:

- a) Pracovní smlouvu, dohodu o pracovní činnosti nebo smlouvu o smlouvě budoucí, která bude obsahovat závazek o uzavření jedné ze zmíněných smluv.

- b) Výpis z obchodního rejstříku zaměstnavatele, který dokládá oprávnění k výkonu práce a příslušnou smlouvu a vysílací dopis, pokud se jedná o vyslání zaměstnance ze zahraničí na území ČR.
- c) Fotografickou kopii (fotokopii) platného cestovního dokladu, který obsahuje základní údaje pro identifikaci cizince.
- d) Doklady potvrzující profesní způsobilost pro obor, ve kterém cizinec bude pracovat – vysokoškolský diplom.
- e) Další potřebné dokumenty, pokud to určí mezinárodní smlouva nebo to plyne z charakteru daného zaměstnání. [6]

Podání žádosti podléhá stejně jako u zaměstnanecké karty správnému poplatku. [6]

### **2.13.3 Modrá karta**

Modrá karta se shoduje se zaměstnaneckou kartou v základních principech, protože se také jedná o kartu zahrnující povolení k pobytu a k zaměstnání v ČR. Ale odlišnost je v tom, že jí využívají cizinci pracující na vysoce kvalifikovaných pozicích, a výkon práce musí trvat déle než 3 měsíce. Další podmínkou je například podepsání smlouvy nejméně na dobu delší než jeden rok a 1,5násobek průměrné hrubé mzdy. [6], [7]

Cizinci, kteří chtějí žádat o modrou kartu, musí mít ukončené vysokoškolské vzdělání nebo vyšší odborné vzdělání trvající minimálně tři roky a jejich následný výkon práce musí trvat déle než 3 měsíce. Pokud uchazeč o povolení splňuje určené nároky, strany rozhodnou, zda bude práce vykonávána na zaměstnaneckou nebo modrou kartu. Zaměstnanecká karta je snáze dostupnější a nejvyužívanější, ale modrá karta nabízí zaměstnanci větší flexibilitu. [6]

Podání žádosti je obdobné jako u předchozích povolení, liší se pouze v tom, že zaměstnavatel rozhodne, zda bude volné pracovní místo poskytovat žadateli s modrou kartou, což musí zaškrtnout v hlášení. Žádost musí být podána osobně společně s těmito dokumenty:

- a) cestovní pas
- b) 2 fotografie
- c) doklad o zajištění ubytování

- d) pracovní smlouva
- e) doklad o dosaženém vzdělání
- f) doklad o splnění podmínek pro výkon povolání
- g) doklad o úhrnném příjmu
- h) doklad o soukromém zdravotním pojištění
- i) výpis z rejstříku trestů
- j) na požádání doklad, který potvrzuje splnění požadavků opatření před zavlečením infekčního onemocnění. [6]

Podání žádosti podléhá stejně jako u zaměstnanecké karty správnému poplatku. [6]

### **2.13.4 Karta vnitropodnikově převedeného zaměstnance**

Jedná se o další typ povolení duálního charakteru, který umožňuje dlouhodobý pobyt na území ČR. Cizinci je dovoleno pobývat déle než 3 měsíce a vykonávat práci na třech různých pozicích, konkrétně na pozici manažera, specialisty nebo na pozici zaměstnaného stážisty. [6]

Převedení cizince na území ČR musí splňovat určité podmínky. Musí vyhovovat legislativním definicím zmíněných povolání, pracovat v obchodní korporaci, která sídlí mimo území členských států EU. Dalším předpokladem je platná smlouva uzavřená v „mateřském“ podniku, uzavřená před vlastním převedením. Pak může být zaměstnanec umístěn do odpovídajícího „dceřiného“ závodu na území České republiky. [6]

Žádost je nutné podat osobně na příslušném zastupitelském úřadu ČR. Vyskytuje se zde možnost využití tzv. migračních projektů „Fast Track“ nebo „Welcome Package pro investory“, která umožňuje podání žádosti o kartu a její vyřízení během 30 dnů. Jedinou podmínkou je, že cizinec je převáděn do pobočky nadnárodní obchodní společnosti a splňuje podmínky zmíněných projektů. [6]

Karta je platná nanejvýš 3 roky pro manažera a specialistu a pouze 1 rok pro zaměstnaného stážistu. Výhodou karty je, že lze ji opakovaně prodloužit na výše stanovenou dobu trvání výkonu práce. [6]

Pokud jde o podání žádosti o kartu vnitropodnikově převedeného zaměstnance, můžeme brát v potaz stejný postup jako u karty

zaměstnanecké. Jak už bylo řečeno, karta se podává na příslušném zastupitelském úřadu v ČR, ale na rozdíl od zaměstnanecké karty může cizinec zažádat o opuštění od povinnosti osobního podání, a tak za něj může podat žádost zástupce s plnou mocí. Žádost musí být podána společně s těmito dokumenty:

- a) cestovní pas
- b) doklad zajišťující dlouhodobý pobyt na území ČR
- c) fotografie, která odpovídá aktuální podobě žadatele
- d) dopis od zaměstnavatele, který jedná o vyslání cizince zahraniční společností na území ČR, obsahující druh, místo, dobu trvání vykonávané práce, základní pracovní podmínky a potvrzení, že cizinec po uplynutí doby výkonu práce bude zpětně převeden mimo území EU
- e) pracovní smlouvou nebo jiným dokumentem, který bude potvrzovat, že žadatel byl součástí zahraniční společnosti/ obchodní korporace po dobu nejméně 6 měsíců
- f) výpisy z obchodních rejstříků
- g) doklad o požadované odborné kvalifikaci
- h) doklad o vysokoškolském vzdělání v případě, že se bude jednat o pozici stážisty
- i) dohodu o odborné přípravě v případě, že se bude jednat o pozici stážisty;
- j) na vyžádání doklad podobný výpisu z Rejstříku trestů
- k) na požádání doklad, který potvrzuje splnění požadavků opatření před zavlečením infekčního onemocnění. [6]

## 3 Praktická část

### 3.1 Kvantitativní a kvalitativní charakteristiky

Každý uchazeč o zaměstnání má specifické dovednosti, znalosti a zkušenosti, které ho, ve svém součtu, charakterizují a specifikují jeho možné pracovní zařazení. Jedná se o kvantitativní a kvalitativní charakteristiky, které se často vzájemně ovlivňují nebo doplňují.

Kvantitativní charakteristiky jsou z logiky názvu měřitelné, kvantifikovatelné. Jejich vyhodnocení je tím objektivní, umožňuje kvantitativní srovnání mezi jednotlivými uchazeči, nelze je ovlivnit osobními dojmy nebo předsudky hodnotitele. Naopak kvalitativní charakteristiky měřitelné nejsou, jejich hodnocení je z velké části závislé na osobnosti hodnoceného i hodnotitele. Přestože existuje řada testů, které používají personalisté nebo psychologové, výsledky nedovolují přesné srovnání mezi jednotlivými uchazeči. Data získaná z pohovorů jsou založena na názorech hodnotícího a jsou velmi často ovlivněny osobním dojmem, schopností prezentovat vlastní osobnost a názory. Stejně tak, pokud hodnotí pracovníky více hodnotitelů, nemůže být hodnocení všech vždy stejné a srovnatelné, je ovlivněno lidským faktorem na straně hodnoceného i hodnotitele.

V následujících kapitolách si přiblížíme kvalifikační profil pracovního místa, který zahrnuje různé charakteristiky popisující řadu požadavků, zásad, podmínek a potřebných předpokladů a kvalit na danou profesi. Profil popisuje i hlavní charakteristiky jako je – požadované vzdělání a jeho úroveň, praxe a její délka, obor studia, specifické nároky konkrétní profese a pracovního zařazení. Jako specifické nároky profese chápeme pro daný obor potřebné znalosti, dovednosti, kompetence, osobní vlastnosti a schopnosti atd., které jsou kvalitativními charakteristikami uchazeče. Jako kvantitativní můžeme brát například znalost jazyka a její úroveň, která je specifikovatelná jazykovými testy. Dále řidičský průkaz a dosažená skupina, odborné zkoušky nebo například potvrzení o různých stážích, kurzech, programátorské dovednosti, apod.

### **3.2 Kvalifikační profil pracovního místa**

Kvalifikační profil pracovních míst zahrnuje velké množství charakteristik popisujících dimenze kvalifikačních nároků, předpokladů, zásad a dalších parametrů pro výkon práce. Popisuje charakteristiky jako je – úroveň vzdělání, délka praxe, obor studia. Dále díky němu lze měřit rozdíly vzdělanostní a kvalifikační struktury různých zemí. Od roku 2008 je snaha vyvinout nové pojetí kvalifikačního profilu, který by sloužil k popisu nároků na konkrétní profesi, skupinu profesí, celé odvětví, ale i ekonomiku. Měl by mít soubor ukazatelů obsahující nároky na vzdělání, kvalifikace, dovednosti,

schopnosti, znalosti a například i kvality osoby, kterou by měla být obsazena pracovní pozice. Velkou výhodou kvalifikačního profilu je jeho tvorba na základě širokých mezinárodních dat, a proto lze porovnávat dvě různé země, například Českou republiku s Německem. [2]

Kvalifikační profil pracovních míst obsahuje hlavní znaky požadované pro danou práci. Týkají se:

- úrovně vzdělání a praxe
- oboru vzdělání a kvalifikace
- znalostí
- kompetencí
- dovedností
- osobních schopností
- postojů a hodnot. [2]

Kvalifikační profil má sedm základních dimenzí, které jsou následně děleny do 66 ukazatelů. První dvě dimenze jsou kvalifikační požadavky, kam spadá úroveň a obor požadovaného vzdělání. Další dimenze jsou výsledky učení, u kterých jsou požadavky na znalosti, dovednosti a kompetence. Poslední dimenze jsou povaha a zaměření práce obsahující hodnoty práce a orientace, která je chápána jako zaměření pracovní pozice nebo profesní preference. [2]

### ***3.2.1 Úroveň kvalifikačních požadavků na pracovní pozici***

Pro analýzu nároků pracovního místa se používá ukazatel kvalifikačních požadavků pracovních míst. Není zaměřen pouze na získané vzdělání, ale počítá i s dalším vzděláváním a zdokonalováním znalostí člověka. Tento ukazatel je charakterizován osmi stupni kvalifikační náročnosti sloužících jako nástroj umožňující porovnání úrovně kvalifikace a obsahuje všechny vzdělanostní oblasti. Osm stupňů kvalifikace se člení do tří oblastí:

- znalosti
- dovednosti
- kompetence. [2]

### 3.2.1.1 **Obor kvalifikace, vzdělání a odborné přípravy**

Obor kvalifikace, vzdělání a odborné přípravy má devět hlavních skupin. Jsou to:

- vzdělávání a výchova
- humanitní vědy a umění
- společenské vědy, obchod a právo
- přírodní vědy, matematika a informatika
- technické vědy, výroba a stavebnictví
- zemědělství a veterinářství
- zdravotnická a sociální péče
- služby
- obecné vzdělání a nezařaditelné programy. [2]

### 3.2.1.2 **Znalosti**

Zde se nehodnotí pouze náročnost a úroveň definovaných znalostí, ale i samotný význam pro vykonávání povolání. Definované znalosti jsou v oborech:

- vzdělávání a výchova
- humanitní obory a umění
- společenské vědy, obchod a právo
- přírodovědní obory, matematika a informatika
- technické obory, výroba a stavebnictví
- podnikání, administrativa a řízení
- zdravotnická a sociální péče
- služby. [2]

### 3.2.1.3 **Dovednosti**

Dovednosti se dělí do šesti základních skupin:

- kognitivní dovednosti
- komunikace v mateřském jazyce
- komunikace v cizím jazyce
- numerické dovednosti a základy STEM
- schopnost se dál učit
- praktické dovednosti. [2]

Stejně jako u znalostí se nehodnotí pouze náročnost definovaných dovedností, ale i samotný význam pro vykonávání povolání. [2]

#### **3.2.1.4 Kompetence**

Kompetence jsou definovány jako zodpovědnost a samostatnost. Lze je rozdělit do tří kategorií, na schopnosti:

- osobnostní
- sociální
- metodologické. [2]

#### **3.2.1.5 Pracovní orientace**

Pro posouzení vhodnosti uchazeče na konkrétní místo je důležitým údajem jeho pracovní orientace ve smyslu odborného zaměření, tak ve stylu práce a pracovního prostředí. Spadá sem model šesti pracovních prostředí, do kterých lze zařadit jakoukoli profesi. Profesní prostředí se dělí na:

- realističnost
- investigativnost
- kreativitu
- sociálnost
- podnikavost
- konvenčnost. [2]

Realističnost – technické, manuálně technické, pohybové, manuální činnosti, pracování s různými předměty, stroji, nástroji.

Investigativnost – pozorování, studování, zkoumání, analyzování a řešení procesů, problémů, intelektuální nebo mentální činnosti.

Kreativita – umělecká činnost nebo, invence, tvůrčí potenciál.

Sociálnost – vzdělávání, lékařství, pomoc lidem, empatie.

Podnikavost – výkon, řízení, přesvědčování lidí, prodeje, organizační nebo ekonomické činnosti.

Konvenčnost – administrativní činnost s důrazem na detaily, přesná práce s čísly, fakty, daty, informacemi, systematičnost dle pokynů druhých lidí. [2]



### 3.2.1.6 Pracovní hodnoty

Pracovní hodnoty představují náplň a význam práce, které jsou stěžejní pro pracovní pohodu pracovníka. Patří sem:

- úspěch
- pracovní podmínky
- uznání
- vztahy
- podpora
- nezávislost. [2]

Povolání by mělo splňovat všechny tyto pracovní hodnoty. Mělo by nabízet vhodné pracovní podmínky, pracovní jistotu, kariérní postup, poskytovat práci v přátelském prostředí, možnost práce na vlastní pěst apod. [2]

### 3.2.2 Zdroje informací pro kvalifikační profil

Kvalifikační profil pracovních míst slouží k analýze a zobrazení kvalifikačních požadavků, pro určení a následné měření vzdělanostních a struktur kvalifikace v různých zemích. Dále mohou být využity pro různé programy (školní, vzdělanostní), pro výběr povolání nebo přípravu na rozhovor na dané pracovní místo. Kvalifikační profil pracovních míst mohou využívat hlavní partneři vyskytující se na trhu práce, zaměstnanci, zaměstnavatelé, vzdělávací instituce a studenti. [2]

Profil má několik požadavků, které ho dělají specifickým. V projektu PŘEKVAP je uvedeno, že kvalifikační profil pracovních míst je charakterizován následujícími skutečnostmi:

- jeho definování je detailní natolik, aby zde byla možnost rozpoznání a zaznamenání různých parametrů povolání a aby zde byla možnost přesunu do jiné klasifikace
- charakteristiky jsou měřitelné, kvantifikovatelné, jsou přístupná data záznamy z různých statistik a z toho důvodu je možný jejich vývoj v čase
- jsou shodné s tím, co se používá v Evropě (pojmy, klasifikace). [2]

K výpočtu profilů jsou potřeba zdroje dat. Dle druhu a způsobu získávání je členíme na:

- průzkum mezi zaměstnanými osobami – průzkumy se zaměřením na opravdové charakteristiky týkajících se zaměstnanců na daných pracovních pozicích
- expertní analýzy – definování nároků na pracovní pozici v určité oblasti ekonomiky
- průzkum mezi zaměstnavateli. [2]

### 3.3 Znalosti a dovednosti

Znalosti a dovednosti uchazečů jsou velmi důležité pro jejich následné hodnocení. Hodnotí se:

- znalosti z vlastního oboru
- znalosti z jiných oborů
- znalosti jazyků
- ekonomické znalosti a znalosti business zaměření
- praktické znalosti a dovednosti (stáže, práce)
- měkké dovednosti. [14]

Měkké dovednosti lze dále rozdělit na schopnost:

- prezentační
- prosadit se
- inovativnosti – nové nápady, řešení
- reagovat a pracovat na stresové situace
- práce v týmu
- jiné měkké dovednosti dle potřeb zaměstnavatele. [14]

Dle průzkumu od Národního vzdělávacího fondu je u uchazečů, ať jde o jakýkoli obor, kladen největší důraz na znalost vlastního oboru, tvoří 50 % profilu, ale není uspokojivá. Jazykové znalosti jsou druhé, co se týká důležitosti, se 17 % váhou. Je to ovlivněno vstupem zahraničních investorů do českých firem a podniků a komunikací se zahraničními partnery nebo zákazníky. Jsou významné pro již zmíněnou komunikaci s partnery nebo zákazníky, ale i pro další profesní rozvoj. Bez jazykových znalostí v dnešní době není možný profesní rozvoj, protože většina informací, dat nebo zdrojů

jsou cizím jazyce – například v anglickém jazyce. V průzkumu bylo zaměstnavateli uvedeno, že znalost jednoho cizího jazyka je nutné, znalost druhého jazyka je velmi přínosná a pro uchazeče výhodou. [14]

Měkké dovednosti byly hodnoceny 12 % váhou. Blíže byly zkoumány již zmíněné schopnosti (prezentační, prosadit se, atd.), ze kterých byla inovativnost nejdůležitější s 25 % váhou, prezentační a práce v týmu s 22 % váhou. Schopnost reagovat a pracovat ve stresových situacích (15 %) nebo schopnost prosadit se (13 %) nebyly už tak významné pro zaměstnavatele. Jiné měkké dovednosti, kam spadá například komunikace se zákazníky nebo schopnost vedení lidí, byly ohodnoceny na 4 %. A z toho plyne, že pro zaměstnavatele nemusí být vždy nutně důležité. [14]

Důležitost znalosti jiných oborů (11 %) a ekonomické znalosti a znalosti business zaměření (7 %) již není tak velká a samozřejmě záleží na typu profese. [14]

Lze tedy říci, že nejdůležitější je znalost vlastního oboru a jazykové znalosti. Důležitost dalších znalostí záleží na typu povolání. Skoro u každého povolání je vhodná znalost jiných oborů, například u pozic energetických informačních systémů, specialistů apod. Ekonomické znalosti by měli mít především pracovníci v administrativě, specialisté, manažeři, stavební inženýři apod. Měkké dovednosti jsou vyžadovány u pracovníků, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníky a partnery nebo vedou tým lidí. Jsou to pracovníci podpory zákazníků, specialisté, manažeři, ředitelé, apod. Prezentační a týmové schopnosti jsou velmi důležité u všech profesí. Inovativnost je potřebná u povolání, kde je důležitá kreativita a tvůrčí schopnost. Asertivita neboli schopnost prosadit se je důležitá u vyšších pozic, například u vedoucích pracovníků, ředitelů, manažerů apod. [14]

Dále dle průzkumu jsou po uchazečích požadovány tyto znalosti a dovednosti:

- kreativita, tvůrčí činnost
- systematická práce
- etický kodex
- znalost technologií
- laboratorní dovednosti

- logické uvažování a analytické myšlení
- technická úroveň vzdělání
- vytrvalost, samostatnost
- znalost trendů, novinek v oboru
- praktické znalosti a zkušenosti
- komunikační dovednosti. [14]

### 3.4 Metody výběru pracovníků

Cílem procesu je vybrat nejvhodnějšího pracovníka na nabízené pracovní místo. Pracovník musí mít určité předpoklady, měl by vyhovovat daným požadavkům, splňovat určité chování a být schopný vykonat zadanou práci na dané úrovni. Aby byl výběr kvalitní a byla zde možnost výběru mezi uchazeči, musí se ucházet větší množství uchazečů. Tím pádem zde vznikne prostor k eventuální konkurenci. [11]

Celkový výběr je nákladná záležitost. Je třeba tomu obětovat čas i prostředky z důvodu rizik špatného rozhodnutí, volby. Při výběru pracovníka se účastní personální specialisti, vedoucí pracovníci i externí odborníci. Cílem je zjistit dostatečné množství informací o chování, schopnosti plnit pracovní úkoly, přizpůsobení se prostředí firmy, zjistit motivaci a předpoklady k dalšímu rozvoji, ale i vytvořit si obraz o představách a ctižádosti uchazeče. Při výběru pracovníka se schází 2 strany – firma a uchazeč, kdy firma vybírá uchazeče, ale i uchazeč vybírá firmu. [11]

Proces vybírání pracovníků probíhá od přihlášení uchazečů až po přijetí jednoho z nich. Probíhá v několika etapách:

1. Procházení dokumentů od uchazečů, případně předvýběr
2. První setkání/ rozhovor uchazečů s firmou
3. Analyzování shromážděných informací o uchazeči, testování uchazečů (test způsobilosti, lékařské vyšetření)
4. Přijímací pohovor
5. Představení prostředí pracoviště a potenciálních spolupracovníků uchazečům
6. Rozhodnutí o přijetí uchazeče

## 7. Nabídka zaměstnání uchazeči / oznámení o nepřijetí ostatním uchazečům. [11]

Předvýběr má za úkol určit vhodnost uchazečů, kteří jsou dále tříděni do skupin, a to velmi vhodných, méně vhodných a nevhodných. Předvýběr může proběhnout i telefonicky, pokud není dostatek informací v dodaných dokumentech. Zmíněné kroky výběrového procesu nemusí být striktně dodržovány. Jeho forma se odvíjí například od charakteru pracovního místa, potřebách a zásadách firmy, finančních prostředcích apod. Dále se liší při obsazování místa z vnějších nebo vnitřních zdrojů, kdy u vnitřních nejsou potřebné dokumenty nebo představování pracoviště a spolupracovníků. Proces vybírání může mít i více kol. V prvním kole se uchazeči setkají pouze s personalistou – předvýběr. Naopak v druhém kole jsou přítomni nadřízení, experti, psychologové, kteří mohou uchazeče podrobit testům (test způsobilosti, lékařské vyšetření). Probíhá i rozhovor, při kterém se sbírají další potřebné informace k vytvoření představy o uchazeče. Po představení pracoviště a spolupracovníků je rozhodnutí o přijetí a následné nabídnutí pracovní pozice. [11]

### **3.4.1 Metody vybírání pracovníků**

Existuje několik metod, které se používají při výběru. Proto, aby se eliminovaly nevýhody jednotlivých způsobů, doporučuje se jednotlivé metody, které použijeme, kombinovat. Kombinovat lze tyto metody:

- analyzování dokumentace uchazečů
  - životopis
  - motivační dopis
  - dotazník – firemní, osobní
  - reference – ústní, písemné
  - pracovní posudek
  - lékařské vyšetření
- přijímací (výběrový) rozhovor
- testování pracovní způsobilosti
  - testy osobnosti, výkonu, schopností
- assessment center [11]

Osvědčeným postupem, který má oporu i v zákoníku práce je zkušební doba. Pokud je zaměstnavatel spokojen, je uchazeč následně přijat na plný úvazek. Existuje celá řada exaktních testů, jako je např grafologie zkoumající rukopis, ze kterého jsou odvozeny charakteristiky uchazeče. Celou škálu profesních testů provádí psychologové. Jedná se jak o testy inteligence, ale i testy, které dokážou velmi přesně postihnout osobností rysy uchazečů. Tyto testy se pro svoji náročnost a nákladnost využívají při přijímání pracovníků do špičkových pozic, nebo do pozic, které jsou vysoce stresové nebo naopak spojené s velkou společenskou nebo hmotnou odpovědností. Stejně tak kamerové zkoušky, což je metoda s velkými technickým nároky na provedení i hodnocení a používají se u pozic, kde je kladen důraz na prezentaci. Dále se mohou využívat testy integrity, detektor lži nebo drogové testy, ale to jsou méně využívané metody. Jejich omezené rozšíření opět vychází z obtížné dostupnosti a vysokým nákladům spojeným s testováním. [11]

### **3.4.2 Kritéria výběru pracovníků**

Hlavním cílem je porovnání schopnosti a předpoklady s požadavk a nároky na práci. Je nutné určit kritéria úspěšnosti a metody využívané ke zjištění úspěšnosti výkonu. Jedná se o sedmibodový model dle Rodgera (1952) a pětistupňový model dle Munro-Frazeta (1954). [11]

Sedmibodový model obsahuje:

- fyzické vlastnosti – vzhled, zdraví, držení těla atd.
- vzdělání – vědomosti, zkušenosti – dovednosti
- inteligenci (všeobecnou)
- zájmy – sportovní, společenské, tvůrčí
- dispozice – tendence
- zázemí – rodina, soukromí [11]

Pětistupňový model obsahuje:

- vliv na ostatní a okolí
- získaná kvalifikace
- vrozené schopnosti
- motivace
- emocionální rozpoložení [11]

V dnešní době je to orientováno na uchazeče a jeho dovednosti, schopnosti, předpoklady vykonávání práce.

### 3.5 Dokumentace uchazečů

Jedná se o hlavní a nejdůležitější část, kterou uchazeč předkládá zaměstnavateli. Patří sem dotazník – firemní i osobní, životopis, motivační dopis, potvrzení úrovně vzdělání a případné kvalifikace, publikace, doporučení apod. Všechny tyto dokumenty jsou zdrojem informací pro zaměstnavatele a měly by být spisovné, s pečlivou úpravou a pravdivé. Někteří uvádějí nepravdivé nebo zkreslené údaje, z toho důvodu si musí zaměstnavatel dávat pozor a při rozhovoru se zaměřit na ověření informací. [11]

### 3.6 Výběrový rozhovor

Výběrový rozhovor je nejpoužívanější metodou výběru pracovníků. Je možné je členit na:

- individuální – uchazeč a vedoucí rozhovoru
- výběrový panel – uchazeč a dva na straně vedoucích rozhovoru
- výběrová komise (širší výběrový panel) – vedený předem daným postupem
- skupinový – strana uchazečů a vedoucích rozhovoru
- nestrukturovaný (improvizovaný rozhovor)
- strukturovaný (předem připravený rozhovor, předem dané otázky)
- polostrukturovaný (předem dané okruhy otázek) [11]

Výběrový rozhovor vede tazatel soustředící se na informace, které nejsou poskytnuty v dokumentu uchazeče. Zajímá se o schopnosti tázaného, snaží se co nejpřesněji získat přehled o všeobecném rozhledu, jeho reakcích, schopnosti se vyjadřovat a reagovat na otázky atd. Tazatel by měl být připravený na každý pohovor – plán rozhovorů, okruhy otázek apod. Měl by si vyhradit čas na každého uchazeče, znát nabízenou pracovní pozici a její podmínky. Z důvodu výběru kvalitního pracovníka i spolupracovníka by měl vybírat pracovníka nejen dle schopností, ale i osobnostních rysů, komunikačních schopností. [11]

Úkolem rozhovoru je vytvořit si co nejpřesnější představu o schopnostech uchazeče. Jak si uchazeč dané pracovní místo představuje, jaké má předpoklady, zda by byl schopen danou práci vykonat a jak. [11]

### **3.6.1 Typy výběrových rozhovorů**

Výběrové rozhovory mohou mít odlišnou podobu, jiný plán, odlišné otázky a dělíme je na:

- tradiční
- behaviorální
- multimodální
- dle kompetencí
- Power Hiring
- stresový [11]

Tradiční výběrový rozhovor klade otázky na důvody zájmu o místo, odbornost a předpoklady pro výkon práce, silné a slabé stránky uchazeče, uchazečovy záliby apod. [11]

Behaviorální výběrový rozhovor se soustředí na chování uchazeče. Spočívá v tom, že uchazeči je nastíněná situace a on musí odpovědět, jak by se zachoval nebo jak by situaci vyřešil. Tento typ rozhovoru je objektivnější. [11]

Výhodou multimodálního výběrového rozhovoru zahrnutí situačních otázek a behaviorálních otázek. Rozhovor se řídí 8 kroky:

1. Začátek rozhovoru;
2. Představení uchazeče
3. Orientace v profesi uchazeče
4. Volný rozhovor
5. Otázky na informace v životopise
6. Informace o organizaci a nabízeném místě
7. Situační otázky
8. Zakončení rozhovoru a následné shrnutí. [11]

Výběrový rozhovor dle kompetencí využívá předpokladů pro práci na nabízené pozici a snaží se dosáhnout určitých výsledků. Cílem je zjistit



informace o jeho chování z minulých zaměstnání, protože se obdobné chování očekává v budoucnu. [11]

Power Hiring je typ rozhovoru soustředěný na uchazečovy výkony, dovednosti a jeho pracovní výsledky. Pozoruje jeho úspěchy a čeho dosáhnul a dle toho předpovídá jeho pracovní výkon v budoucnu. [11]

Stresový výběrový rozhovor spočívá ve vytváření tlaku pomocí nečekaných otázek nebo stresujících situací na uchazeče a následně se hodnotí jeho chování a odpovědi. [11]

### **3.6.2 Tradiční otázky výběrového rozhovoru**

Otázky jsou řazeny v okruzích. Jedná se například o okruhy, jako jsou zájem uchazeče o pracovní místo, schopnost vedení lidí, osobní kvality uchazeče, sebehodnocení, obsazování pracovní pozice. [11]

#### **3.6.2.1 Zájem uchazeče o pracovní místo**

Otázky jsou směřovány na důvody zájmu o pracovní pozici, očekávání od zaměstnání, předchozí zkušenosti, proč je uchazeč vhodný na pracovní pozici apod. [11]

#### **3.6.2.2 Schopnost vedení lidí**

Otázky mají za cíl zjistit co nejvíce o zkušenostech a schopnostech vedení lidí, koordinaci a vzájemnou kooperaci lidí, vztahu se spolupracovníky/ podřízenými/ nadřízenými, způsobu motivace pracovníků apod. [11]

#### **3.6.2.3 Osobní kvality uchazeče**

Má za cíl zjistit jaký má uchazeč vztah k lidem a jak je ochoten spolupracovat. Otázky se týkají názoru na nadřízeného – charakter, silné a slabé stránky, jeho motivace k práci. Dále na kolegy, ocenění lidských vlastností nebo například zvládání stresu a práce pod tlakem. [11]

#### **3.6.2.4 Sebehodnocení**

Otázky mají za cíl zjistit, jak se daný uchazeč hodnotí. Zda se považuje za ambiciózního, kreativního, tvrdě pracujícího, konfliktního atd. Jak by sám ohodnotil svůj pracovní výkon, své silné a slabé stránky a například co ho motivuje k práci. [11]

### 3.6.2.5 Obsazování pracovní pozice

Otázky jsou spjaty s pracovním místem, očekáváním od daného pracovního místa apod.

Existují 4 hlavní typy otázek:

- otevřená – možnost rozpovídat se
- uzavřená – odpověď ano nebo ne
- kontrolní – ověření odpovědi uchazeče
- krátká – nevede k odpovědi [11]

Další jsou doplňující – doplnění odpovědi, projektivní – názor na situaci, situační otázky – řešení tázané situace, křížovky – zjišťování jakým způsobem uchazeč argumentuje svá rozhodnutí nebo odpovědi. Ale patří sem i otázky kladené uchazečem na tazatele zjišťující chod organizace, smlouvy, mzdové ohodnocení, datum nástupu apod. [11]

## 3.7 Hodnocení uchazeče

Po každém rozhovoru se musí zhodnotit uchazeč a jeho hodnocení musí mít:

- přísný přístup k uchazeči
- porovnání informací o uchazeči s podmínkami a zásadami nabízeného místa
- zhodnotit chování uchazeče [11]

Hlavním cílem celého hodnocení je zjistit vztah k práci uchazeče a posoudit s jakým nasazením bude danou práci vykonávat. Hodnotit jednotlivé uchazeče a srovnávat navzájem mezi sebou nelze na základě sympatií nebo naopak nesympatií. [11]

Je několik stylů vedení rozhovoru:

- technika na první pohled – záleží na stisku ruky, prvního dojmu apod.
- přátelské povídání – ztrácí účel pracovního rozhovoru
- Inkvizice – tlak na uchazeče vytvořen tazatelem, klesá šance získání informací
- standardizovaný rozhovor – předem dané okruhy otázek
- partnerský rozhovor – nejvhodnější typ rozhovoru, při kterém dochází k výměně informací. [11]

### **3.7.1 Časté chyby tazatelů**

Během rozhovoru mohou vzniknout chyby z tazatelovy strany. Nejčastěji je to způsobeno nedostatečnou přípravou, kladením velkého množství otázek, neděláním si poznámek nebo vedením monologu a nenecháním uchazeče odpovídat. Dále může být nesoustředěný, má předsudky nebo unáhlené závěry, komentuje uchazečovy odpovědi a může se dopouštět hodnotitelských chyb. Tazatel by měl být nestranný, zkušený a objektivní. [11]

## **3.8 Testování uchazečů**

Výběrové metody mají různou váhu. Nejvyšší má assessment centre, zkoušky nebo fyzické testy. Menší váhu mají různá doporučení, rozhovory nebo reference. [11]

### **3.8.1 Testy pracovní způsobilosti – výběrové testy**

Pracovní způsobilost neboli požadavky na činnost vykonávanou na dané pracovní pozici se řadí mezi významné výběrové metody. Tyto testy jsou pomocný nástroj pro vybírání pracovníků. Spadají sem testy a zkoušky vědomostí a dovedností, fyzické předpoklady nebo i měření individualit uchazečů – psychologická diagnostika. Výběrové testy mají za účel ověřit informace o schopnostech a zkušenostech uchazečů uvedených v dokumentech. [11]

Testovacích metod je velké množství. Nejčastěji rozlišujeme klinické, testovací a přístrojové metody. Mezi klinické patří pozorování, rozhovory a analýzy. Testové metody se zaměřují na výkonové testy (testy inteligence, vědomostí, schopností) a osobnostní (dotazníky, objektivní a projektivní testy). Přístrojové metody slouží k různým vyšetřením. [11]

#### **3.8.1.1 Výkonové testy**

Tyto testy nejsou pouze o výkonu a schopnostech uchazečů, může se testovat i paměť, inteligence, pozornost apod. Lze je dělit na výkonové testy schopností:

- **potencionálních**
- **získaných [11]**

Testy inteligence mohou být komplexní zahrnující více testů nebo jednodimenzionální zaměřující se na jednu schopnost. [11]

### 3.8.1.2 Testy osobnosti

Testy zkoumají osobnost uchazeče, Zda je extrovert/ introvert, neurotický, snášenlivý, svědomitý apod. Spadají sem projekční testy týkající se poučení uchazeče o tom, co se od něj očekává. Uchazeč ale neví, jak reagovat, aby test ovlivnil. Tyto testy se dělí na techniky:

- asociační – reakce na podněty
- konstrukční – vytvoření obrázku nebo děje
- doplňovací – dokončování vět nebo obrázků
- expresivní – podobné konstrukčním technikám, ale je zde důležité zaměřit se na způsob vykonání daných úkolů
- hraní rolí. [11]

Dále sem spadá škálování neboli přisuzování čísel nebo i symbolů při hodnocení (posuzování orig) různých věcí. [11]

## 3.8.2 Assessment centre

Používá se pro obsazení pozic manažerů, specialistů a pracovníků komunikujícími s lidmi. Jedná se o program trvající jeden nebo více dní s úkolem vyhodnotit pracovní způsobilost. Je tvořen několika metodami, které mají za úkol dle kritérií hodnotit více uchazečů. Zkoumají jejich pracovní předpoklady, práci ve skupině, shromažďují informace o schopnostech a osobnosti uchazečů. Hlavním úkolem je vybrat nejlépe hodícího se pracovníka na nabízené místo s vhodnými předpoklady. [11]

Assessment centre má tři fáze:

- přípravnou – volba počtu účastníků, program, volba moderátora
- realizační
- hodnotící

Zkoumá práci a vedení týmu, jednání v krizových situacích, komunikaci a argumentaci, práci na počítači, formu prezentování informací, způsob vyjadřování apod. [11]

Metody Assessment centre jsou různé zkoumající různé oblasti. Mohou být individuální nebo skupinové. Mezi individuální patří již zmíněná

prezentace, řešení problémů (pracovních), sebehodnocení nebo hodnocení ostatních uchazečů, rozhovory a různé zkoušky (improvizace, znalostí atd.). Skupinové metody pozorují výkony a charakteristické chování například při týmových a manažerských hrách nebo diskuzích. [11]

Při vyhodnocování Assessment centre může docházet k řadě chyb, které jsou způsobeny hodnotiteli. Tyto hodnotitelské chyby se dělí na:

- základní – neobjektivnost při hodnocení, shovívavost, unáhlenost
- metodické – podobné hodnocení v dotazníku, vyhýbání se krajním hodnotám při hodnocení
- spojené s osobností hodnotitele – protekce, předem vytvoření názor [11]

Na závěr by se měli hodnotitelé poradit, sjednotit všechny výsledky, rozhodnout koho přijmou na pozici a dát účastníkům zpětnou vazbu. [11]

### **3.9 Faktory ovlivňující úspěšnost uchazečů o pracovní místo**

Faktory lze rozdělit do 3 hlavních kategorií:

- dosažené vzdělání
- odborné znalosti a dovednosti
- osobní charakteristiky [15]

Dosažené vzdělání je velmi důležité při výběru pracovníka, ale nemusí být stěžejní. Dovednosti a schopnosti uchazeče jsou často preferovanější než vzdělání. Například znalost jazyka může být rozhodující při rozhodování mezi uchazeči. Dalším důležitým faktorem je vystupování uchazeče při přijímacím rozhovoru. Uchazeč by měl být do jisté míry sebevědomý, dobře motivovaný, ochotný, upravený a dochvilný. [15]

### **3.10 Ukazatele personálního controllingu**

Personální controlling se svým fungováním a zaměřením významnou měrou podílí na naplňování strategických cílů určených vrcholným managementem firmy. Jeho úlohy jsou zlepšit nejen personální řízení, ale současně i vyhodnocováním získaných dat zlepšovat využitelnost lidských zdrojů v rámci požadavků firmy. Průběžně se vyhodnocují dílčí cíle

a v ideálním případě je pak možné pružně reagovat a přizpůsobit se aktuální strategii firmy, nebo reagovat na aktuální situaci jak ve smyslu ekonomické situace, tak na případné výkyvy na trhu práce. K jeho hlavním nástrojům se řadí ukazatele sloužící k hodnocení efektivnosti a úspěšnosti personálních, jejichž funkcí v personálním controllingu jsou:

- určení cílů personálního controllingu, určení sledovaných parametrů a jejich následné hodnocení
- klasifikace účinnosti a efektivity personálního controllingu ve sledovaných parametrech
- porovnávání s konkurenčními firmami. [16]

Pomocí personálního controllingu můžeme pozorovat kvantitativní a kvalitativní ukazatele, analyzovat je, ověřit efektivitu a účinnost výsledku za pomoci ukazatelů nebo i přijít na slabé stránky různých oblastí. Lze rozlišit ukazatele:

- ekonomické – porovnání nákladů a výnosů pracovníka
- produktivity – porovnání s konkurencí nebo mezi jednotlivými pracovníky, úseky apod.
- angažovanosti – vytvořit si přehled pracovníků v časovém rozmezí, změření míry fluktuace, jejich pracovní nasazení, aktivity, spolupráce apod.
- struktury organizace – pozorování struktury pracovníků dle pohlaví, věku, vzdělání, délky praxe apod. [17]

Dále můžeme rozlišovat ukazatele absolutní, poměrové, souhrnné a analytické. Aby ukazatele fungovaly jako měřítko pro posouzení úspěšnosti, musí být dle toho vytvářeny. [18]

Kvantitativní ukazatele slouží k měření nákladů, výnosů a efektivity. V náboremání pracovníků lze vyhodnocovat náklady i výsledky náborem ve stejném časovém intervalu. Celkový proces vybírání uchazečů je charakterizován ekonomickými parametry. Mohou být různé – například náklady na nábor a výběr uchazečů, náklady na průměrné mzdy, náklady na zaměstnance přijatého z vnějších zdrojů. Dále to mohou být podíly různých pracovních pozic – volných, nových, obsazených vlastními zdroji nebo

například doba mezi rozhovorem a rozhodnutím uchazeče přijmout, počtem přihlášených uchazečů a úspěšností stanovených výběrových metod. [15,16]

Kvalitativní ukazatele jsou nejčastěji zdrojem informací a dat. Jedná se například o vstupní nebo výstupní pohovory, dotazníky spokojenosti apod. [17]

Ukazatelů je velké množství a lze je rozdělit do několika hlavních skupin:

- ukazatele struktury pracovní síly – míra zastoupení žen, rozsah řízení
- ukazatele produktivity a přidané hodnoty – výnosy na pracovníka, celkové náklady na pracovníka, ekonomická přidaná hodnota na pracovníka, náklady na odměňování
- ukazatele mzdy a zaměstnaneckých výhod – mzdové náklady na pracovníka, náklady na odměňování, zaměstnanecké výhody nebo časové příplatky
- ukazatele absence a fluktuace – míra absence (z důvodu nemoci), počet dní absence pracovníka, počet nemoci pracovníka, míra fluktuace (nedobrovolná, dobrovolná)
- ukazatele náboru a výběru zaměstnanců – míra externího náboru, náklady na zaměstnance přijatého z externích zdrojů, míra interních přesunů, míra kariérního vývoje
- ukazatele vzdělávání a rozvoje – náklady na vzdělávání, dopravu a ubytování pracovníka, počet hodin školení
- ukazatele talent managementu – míra dobrovolné fluktuace talentů
- ukazatele HR funkcí – náklady personálního oddělení, míra HR outsourcingu
- ukazatele podpůrných funkcí
- ukazatele společenské zodpovědnosti – příspěvky na charitu a podporu společenství, hodiny věnované charitě. [19]

Ukazatele si každá firma určuje a vytváří dle sebe a stanovených úloh. Dle potřeb firmy by měli mít určité hodnotící schopnosti, předem dané úlohy a výsledky a možnost porovnávání s konkurencí. Dále by měli pomáhat firmám k dosažení jejich cílů. Jako dostatečný je uváděno dvacet jednotlivých ukazatelů. Pokud je ukazatelů větší množství, firma o nich

nemá přehled a následně se překrývají. Ve výsledku není vůbec jasné, který ukazatel je ten rozhodující v hodnocení úspěšnosti. Ukazatele se vyhodnocují pravidelně (měsíčně, čtvrtletně nebo každý rok) nebo nepravidelně. [18]

### 3.11 Dotazník

Osobní dotazník je jednou z nejvyužívanějších doplňujících metod při výběru pracovníků i z důvodu časové a finanční nenáročnosti. V ideálním případě by měl být kombinován s dalšími metodami zmíněnými v předešlých kapitolách. Má za úkol sběr dat a informací o uchazeči. Informace mohou být následně detailně ověřovány v rozhovoru a z toho důvodu by měl uchazeč odpovídat pravdivě. Výhodou dotazníku je, že uchazeč si může své odpovědi promyslet a není vystaven tlaku. [20]

Před samotným vytvořením dotazníku by si měl zaměstnavatel stanovit, jaké informace chceme získat. Informace by měly být odpovídající nabízenému místu. Například národnost, věk, předchozí zaměstnání, úroveň vzdělání, předešlé zkušenosti, dosažené úspěchy, zájmy, postoj, profesní zaměření, znalosti jazyků apod. Dotazník by měl být jasný, věcný a pochopitelný. [20]

V dotazníku se mohou vyskytovat otázky:

- uzavřené
- otevřené
- škálové [20]

Uzavřené otázky mají možnost volby mezi dvěma nebo více odpověďmi. Nevýhodou je nemožnost jít odpovědí do hloubky. Z toho důvodu by měla být podotázka pro upřesnění uchazečovy volby. [20]

Naopak otevřené odpovědi umožňují uchazeči se rozepsat a tím může sdělit více informací. Škálové otázky mají za úkol zjistit vlastnosti a osobnost dotazovaného. [20]

Dotazník by měl být objektivní, spolehlivý, pro všechny uchazeče stejný, platný, srozumitelný a vypovídající. [20]



### **3.11.1 Návrh dotazníku**

Pomocí nasbíraných dat a projití dostupných dotazníku na internetu jsem navrhla vzor dotazníku pro zahraniční pracovníky ucházející se o práci. Dotazník je v této práci označen jako Příloha 1.

Společně s dotazníkem by měl zaměstnavatel požadovat doklady potvrzující profesní způsobilost pro obor výkonu práce – vysokoškolský diplom, potvrzení o ukončeném vzdělání (o maturitě nebo výuční list, dokument potvrzující platnost pracovního povolení, na požádání doklad výpisu z evidence Rejstříků trestů a dokument o zdravotním pojištění.

Dotazník je brán jako předvýběr. Měl by sloužit k získání co nejvíce informací o uchazečích pro jejich následné roztřídění do skupin – velmi vhodných, méně vhodných a nevhodných pro danou pracovní pozici. Velmi vhodní a méně vhodní uchazeči jsou následně pozváni k rozhovoru. U rozhovoru by měl tazatel ověřit a prohloubit informace poskytnuté v dotazníku. Například by se měl informovat, z jakého důvodu si vybrali Českou republiku pro pracovní příležitost, kolikátá je to jejich pracovní zkušenost nebo co považuje za důležité, aby zaměstnavatel nabízel. Jaké má žadatel o zaměstnání osobní a pracovní plány, zda má zájem o dlouhodobý pracovní pobyt, trvalý pobyt v ČR apod. Dále se zeptat, co uchazeč považuje za klíčové od země, ve které chce vykonávat práci – znalost jazyka, klíčový výdělek, kulturní nebo pracovní podmínky, bezpečnostní situace, společenské postavení cizinců v ČR atd. Naopak co mu na zemi nevyhovuje – náklady na život, byrokracie, legislativní překážky nebo například společenský a sociální stav české společnosti. Všechny tyto otázky by měly posloužit k vytvoření určité představy o daném uchazeči.

### **3.11.2 Struktura dotazníku**

První část dotazníku je zaměřená na osobní údaje, které se týkají jména, příjmení, případného akademického titulu, pohlaví, státní příslušnosti a věku. Kontaktní údaje jako je telefonní číslo, e-mail nebo adresa jsou také zahrnuty. Součástí osobních údajů je cílený dotaz na druh pracovního povolení a státní příslušnost, což jsou údaje důležité k určení možností formy zaměstnání. Dotazy jsou cíleny tak, aby z nich jasně vyplývalo, jaký typ

pracovního povolení zájemce o zaměstnání má. Stejně tak je cílený dotaz na státní příslušnost, s akcentem, zda se jedná o občana EU či nikoli.

Druhá část, kterou považuji za velmi důležitou a slouží k prvotnímu rozřídění uchazečů, je dotaz zjišťující nejvyšší dosažené vzdělání. Dále název vystudované školy, studijní obor a datum jejího ukončení. Popřípadě nedokončené nebo probíhající studium a předpokládaný rok ukončení. Od vzdělanostní úrovně uchazeče se dále odvíjí jeho uplatnění, zda bude zaměstnán na vyšších nebo dělnických pozicích. Absolvované kurzy, stáže a školení jsou velkým benefitem, proto je v dotazníku část, která umožní zájemcům uvést využitelná školení.

Další důležitou částí jsou otázky na další kvalifikaci a dovednosti. Vztahují se na znalosti jazyka, dosaženou úroveň, popřípadě certifikované jazykové zkoušky. Dále jsou to otázky na znalosti a dovednosti při práci s počítačem, různé odborné zkoušky, řidičský průkaz, zaměstnání a na celkovou praxi. Zajímáme se o předchozí a současné zaměstnání, na dobu působení a na délku celkové praxe uchazeče. Tyto údaje nám pomohou blíže charakterizovat jednotlivé žadatele o práci a ty následně směřovat k dalším částem přijímacího řízení (pohovory apod.).

Nedílnou součástí dotazníku je zjištění zdravotního stavu. Cílem není kohokoliv handicapovat z důvodu jakýchkoliv zdravotních obtíží, ale naopak vytvořit podmínky a zajistit pracovní místo, které svým charakterem a obsahem respektuje případná zdravotní omezení.

Žadatel má v další části dotazníku možnost napsat své „silné a slabé stránky“, pokud to sám považuje za přínosné a pro další získání práce podstatné. Velmi důležitým údajem je datum, od kdy je dotazovaný schopný nastoupit do nového zaměstnání. Pokud to uzná za vhodné může uvést minimální přijatelnou mzdu. Doplňující otázky slouží k zjištění, jaké jsou uchazečovy silné a slabé stránky, kdy je schopen nastoupit do zaměstnání a jaká jsou jeho očekávání od mzdového ohodnocení. Otázky, jestli je ochoten pracovat v neobvyklém čase (víkendy, svátky), jestli je ochoten pracovat na směny a případně jaký provoz upřednostňuje, vypovídá o časových možnostech.

Další část dotazníku je prostor pro uvedení referencí z předchozích zaměstnání a pracovní zkušeností. Současně může uvést kontakty, kde případný zaměstnavatel může získat údaje o žadateli o práci.

Poslední část dotazníku je zaměřena na individuální kvantitativní a kvalitativní charakteristiky, znalosti, schopnosti a dovednosti. Uchazeč by je měl ohodnotit dle toho, jak je ovládá nebo jak moc jimi disponuje na stupnici od 1 do 10 (1 – nejhorší, 10 – nejlepší). Jsou zde obsaženy otázky na ohodnocení znalostí z vlastního oboru, z jiných oborů, cizích jazyků, praktických dovedností, prezentačních schopností nebo schopností prosadit se. Dále například ekonomických znalostí a znalostí projektových řízení, práce ve stresových situacích, řešení problémů, práci v týmu, myšlení logické a analytické, uchazečovu samostatnost, vytrvalost, apod. Následují otázky zaměřené na výběr znalostí, které uchazeče charakterizují, které by chtěl zlepšit, které považuje za své silné nebo slabé stránky.

V dotazníku je prostor, kde uchazeč může případně sdělit svému potenciálnímu zaměstnavateli jeho názor na důležitost pracovních benefitů pomocí hodnotící škály od 1 do 10 (1 – není důležité, 10 – velmi důležité). Hodnotí pracovní nebo bezpečnostní podmínky, pracovní kolektiv, možnost kariérního postupu, výdělek, práci z domova, pružnou pracovní dobu, jazykové vzdělání a parkovací místo. Dále dotazovaný má možnost vybrat pět jim preferovaných benefitů. Na výběr má například ze sick days, dalšího vzdělávání, rekvalifikace, týdne dovolené navíc, firemního ubytování nebo auta apod.

V neposlední řadě jsou obsaženy otázky pro získávání názorů od uchazečů. Jsou zde obsaženy otázky na komplikovanost shánění zaměstnání, zda vykonávali práci na pozici odpovídající kvalifikaci, jak vyhledávají pracovní nabídky, zda se setkali s diskriminací nebo předsudky v zaměstnání nebo co jim vyhovovalo a nevyhovovalo v předchozích zaměstnání. Dále se tato část týká otázek typu, zda by využili některé z uvedených možností (kurz českého jazyka, poskytnuté ubytování, pomoc při jednání s úřady, závodní zdravotní péči), s jakými problémy se potýkali v předchozím zaměstnání (obtížná komunikace s úřady, jazyková a kulturní bariéra, špatné vztahy na pracovišti), proč se rozhodl pro změnu zaměstnání nebo jak se dozvěděl o firmě nabízející pracovní místo.

Dotazník slouží k základnímu rozřídění jednotlivých uchazečů se snahou, co nejvíce zjednodušit a zrychlit proces od podání žádosti k případným přijímacím pohovorům. Cílem je získat názory žadatelů a dále je zařadit do jednotlivých skupin, jak podle dosaženého vzdělání a dosažených zkušeností, tak podle možnosti nastoupit do zaměstnání k určitému datu. Nebo s možností pracovat ve směnném provozu nebo mimo obvyklou pracovní dobu. Část dotazníku zaměřená na vzdělání, zkušenosti, jazykové znalosti nebo zvláštní dovednosti naopak zajistí, že nedojde „k přehlédnutí“ pracovníka s vysokým potenciálem na trhu práce. Závěrečná část dotazníku zaměřená na kvalifikační charakteristiky umožní vytvořit kvalifikační profil zaměstnance a pracovat s ním pak podle zadání a poptávky kvalifikačních profilů pracovních míst a vytipovat adepty vhodné k dalšímu posouzení a výběru.

## 4 Závěr

Stejně jako řada dalších průmyslových oborů, se i strojírenství, v posledních letech potýkalo s nedostatkem pracovníků obecně. V důsledku dobře fungující ekonomiky v ČR i v EU a celkové prosperity společnosti významně poklesla míra nezaměstnanosti. S tím byla spojená nízká poptávka po volných pracovních místech na trhu práce. Jednou z možností, jak získat nové pracovníky je, přijímání uchazečů o zaměstnání ze zahraničí. V teoretické části jsem se postupně věnovala jednotlivým termínům spojeným s tématem mé práce. Ekonomickým a společenským jevům, které s poptávkou po zaměstnání v cizině souvisí, legislativním podmínkám v ČR i specifikaci jednotlivých typů pracovních povolení apod. V praktické části jsem se pak zabývala kvalifikačním profilem pracovního místa, hodnocením úrovně kvalifikačních předpokladů, pracovní orientací a problematikou a způsoby vlastního výběru a možností testování uchazečů o zaměstnání.

V dynamicky se vyvíjející společnosti je jedním z klíčových faktorů, který napomáhá trvalému rozvoji, předvídání kvalifikačních potřeb zaměstnanců. Správná analýza reagující v předstihu na celkové trendy v zaměstnanosti je důležitá a napomáhá v celkové politice zaměstnanosti ale i fungování všech odvětví. Jednou z možností, jak rychle řešit aktuální poptávku po pracovních silách obecně je zaměstnávání zahraničních pracovníků. S tím úzce souvisí migrace, které se věnuji v rozsáhlé části své práce, jejím příčinám, typům migrace i migrantů a zákonitostem, které jsou s tímto jevem spojené. S migrací a zemí původu je spojena základní kategorizace cizinců, kteří se ucházejí o zaměstnání v ČR.

Důležitým faktorem v procesu získávání zahraničních pracovníků je porozumět faktorům, na jejichž základě si cizinci vybírají cílové země. Jde o řadu často vzájemně souvisejících faktů, které se týkají socioekonomické situace v dané zemi, bezpečnostní a politické situaci, kulturních zvyků. Důležitou roli hraje státní migrační politika a legislativa, která určuje formální a zákonné podmínky pro život a práci v dané zemi. Oficiální migrační politika vytváří legislativní normy, ale ovlivňuje i kulturní a ekonomický rámec migrace a života v cizí zemi jako celku, tedy včetně

sociální integrace, poskytnutí zdravotní péče, poskytování informací, dostupnost vzdělání apod.

Samostatnou částí mé práce je kapitola, která se týká možností získávání zahraničních pracovníků. Obsah mé práce se zabývá převážně získáváním pracovníků z vnějších zdrojů, kdy oslovení zahraničních zájemců má svá specifika. Možnostem a formám věnuji pro jejich důležitost samostatnou kapitolu. Pobyt cizinců na našem území nelze redukovat jen na čas strávený v práci, ale nedílnou součástí komplexního přístupu k migraci je i snaha o integraci cizinců do české společnosti. Zkušenosti části evropských zemí ukazují, že pokud se tento aspekt podcení, nebo nedaří, nese to s sebou řadu ekonomických ale i společenských a sociálních problémů.

Možnost získat zaměstnání je podmíněna poptávkou zaměstnavatelů po dalších nebo nových zaměstnancích. Obecné zákonitosti nabídky a poptávky fungují i na trhu práce. Existuje konkurenční prostředí jak mezi uchazeči o zaměstnání, tak mezi zaměstnavateli. Vyšší vzdělání, znalost jazyka, práce s PC nebo specifické znalosti a dovednosti zvyšují hodnotu uchazečů o zaměstnání.

Obzvláště u žadatelů o dlouhodobý pobyt na území našeho státu je kromě dobrých pracovních podmínek důležitá i životní úroveň a jednotlivé kategorie, které se na ní podílejí, kvalita bydlení, kulturní dimenze integrace, přístup ke vzdělání, znalost a porozumění českému jazyku, přístup k informacím i možnost plnohodnotně trávit svůj volný čas. Pokud je zájemem zaměstnavatele nebo společnosti dlouhodobě udržet dobré či vysoce kvalifikované pracovníky v naší zemi, je tato stránka jednou z klíčových.

Legislativa upravuje specificky možnosti pobytu a zaměstnání na našem území jak pro zájemce z EU, tak i pro osoby ze zemí mimo Evropskou unii. Uvádím zde základní, ale celkem obsáhlé rozdělení a typy dokumentů potřebných pro pobyt a získání zaměstnání.

V úvodu praktické části se věnuji rozboru kvantitativních a kvalitativních charakteristik pracovníka. S tím bezprostředně souvisí kvalifikační profil pracovního místa a potřebná úroveň kvalifikačních

předpokladů. Celková úroveň vzdělání, znalostí, dovedností a kompetencí spolu s pracovní orientací pak určuje možnost jednotlivých uchazečů uplatnit se na trhu práce. V další části se pak věnuji metodice výběru pracovníků. Cílem je jednak vybrat vhodného zaměstnance na danou pracovní pozici. Proces náboru a přijímání zaměstnanců má své jednotlivé, na sebe navazující kroky, které postupně uvádím. Jde o propracovaný systém, který je zásadně ovlivněn nejen charakteristikou jednotlivých zaměstnanců, ale stejně tak i pozicí, která má být obsazena. Metodika výběru spočívá v analýze dokumentů uchazeče, přijímacích pohovorů, testování znalostí a dovedností a jazykových schopností. Kritéria k výběru zaměstnanců jsou vysoce specifická podle jednotlivých pracovních pozic. Uvádím existující modely, které jsou vodítkem k určení kritérií výběru. Důležitou součástí výběru je zhodnocení dokumentů týkajících se dosaženého vzdělání, speciálních kurzů, certifikovaných jazykových zkoušek apod. Po vyhodnocení vstupních údajů a základním rozdělení uchazečů o zaměstnání se obvykle jako další krok používají různé druhy výběrových pohovorů. V kapitole, která se jich týká uvádím jejich dělení, strukturu a skupiny otázek a témat, které obsahují.

Dále v praktické části jsou ukazatele personálního controllingu sloužící k hodnocení úspěšnosti jednotlivých uchazečů. Lze je vyhodnocovat z různých pohledů. Může to být z pohledu integrace, délky pracovního úvazku nebo například pomocí ekonomických kritérií. Protože toto kritérium je kvantifikovatelné lze jej současně využít k porovnání jednotlivých zaměstnanců mezi sebou, nebo je lze využít k porovnání určitých skupin zaměstnanců /agenturní pracovníci versus pracovníci v zaměstnaneckém poměru, tuzemští pracovníci versus zahraniční apod./ Při vyhodnocování úspěšnosti pracovníků, tuzemských i zahraničních, existují různá kritéria úspěšnosti, ale nejlépe měřitelný je ekonomický přínos – porovnání nákladů na určené pracovní období (jeden rok). Díky němu se nechají vysledovat výnosy na pracovníka, celkové náklady pracovníka, náklady spojené s fluktuací zaměstnanců, náklady na odměňování, mzdové náklady nebo náklady na zaměstnanecké výhody. Dále například náklady na vzdělávání, ubytování, dopravu nebo i náklady na rozvoj. Tedy celková nákladovost na procesní přijímání pracovníků. Při porovnávání celkových nákladů s ekonomickým přínosem na danou firmu, lze rozhodnout, zda je výhodnější

tuzemský nebo zahraniční pracovník. Následné srovnání bude ukazovat, co je ekonomicky náročnější, ale samozřejmě to neovlivní situaci na trhu práce. Zahraniční pracovníci jsou na trhu často dostupnější.

Po získání dostatečného množství co možná nejpřesnějších informací následuje hodnocení jednotlivých uchazečů a jejich případné zaměstnání. Podle struktury poptávaných profesí existují specifické možnosti, jak testovat pracovní předpoklady, schopnosti, znalosti, osobnostní rysy, odolnost vůči stresu apod. Uvádím zde základní rozdělení možných testů a principy jejich zpracování. Informace získané během celého procesu spolu s dosaženým vzděláním a poptávce na trhu práce o konkrétního zaměstnance pak ovlivňují individuální úspěšnost jednotlivých žadatelů o zaměstnání. Faktory, které se podílejí na úspěšnosti uchazečů o zaměstnání stručně rozebírám v samostatné kapitole. Součástí celého procesu je personální controlling, který pomáhá zlepšit personální řízení a podílí se maximální možné efektivitě využívání lidských zdrojů v rámci zaměstnání.

Dále jsem svou pozornost zaměřila na jednu z možných částí procesu výběru zaměstnanců, na dotazník, jako způsob získání základních údajů o žadateli o práci, podle kterých je možné provést základní rozdělení uchazečů. Stručně rozebírám jednotlivé typy dotazníků a otázky, které obsahují. V závěru praktické části jsem navrhla vlastní dotazník, který je určený pro první kontakt s potenciálním zaměstnancem a jeho složení nám dává základní informace o žadateli ve smyslu vzdělání, praxe, dovedností, jazykových znalostí a apod. Zpracování dotazníku je snadné a pomůže nasměrovat uchazeče o zaměstnání v rámci přijímacího a výběrového procesu.

Strojírenství má v České republice dlouhou tradici a je velmi důležitou součástí tuzemského průmyslu. V současné době řada studentů preferuje studium společenských a sociálních věd, s řadou potíží se potýká učňovské školství. To spolu s nízkou mírou nezaměstnanosti, která snižuje poptávku po volných místech na trhu práce, vede k potřebě zajistit dostatek pracovních sil, ideálně kvalifikovaných, přijímáním zahraničních dělníků. V dnešní globální společnosti se migrace stává běžným jevem, ať je důvod migrace jakýkoliv. Zaměstnání cizinců v naší republice je běžným jevem.



Pokud má být tento stav dlouhodobě udržitelný a dlouhodobě ekonomicky přínosný, musí existovat jasné a srozumitelná pravidla. Zahraniční pracovníky není možné vnímat jen jako pracovní sílu generující zisk majitelům jednotlivých firem, ale je nezbytné vnímat je komplexně, usilovat o jejich integraci a dosažení přiměřené životní úrovně. Jen tak lze zajistit dlouhodobé fungování s přínosem pro zaměstnance i zaměstnavatele.

## 5 Bibliografie

- [1] Předvídání kvalifikačních potřeb. *Nvf.cz* [online]. [cit. 2020-07-24].
- [2] PŘEKVAP - Předvídání vývoje trhu práce a zkvalitňování výstupů tohoto předvídání. *Koopolis.cz* [online]. Praha, 2015 [cit. 2020-07-25].
- [3] RÁKOCZYOVÁ, Miroslava, Robert TRBOLA a Ondřej HOFÍREK. *Sociální integrace přistěhovalců v České republice*. Vyd. 1. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2009. Studie (Sociologické nakladatelství). ISBN 978-80-7419-023-0.
- [4] PALÁT, Milan. *Determinanty vzniku migrace a statistiky cizinců v Evropské unii*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2014. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-228-0.
- [5] Jak funguje zaměstnávání zahraničních pracovníků. *Pruvodcepodnikanim.cz* [online]. 2019 [cit. 2020-07-10].
- [6] TOMŠEJ, Jakub. *Zaměstnávání cizinců v České republice*. Vydání první. Praha: Wolters Kluwer, 2018. Právní monografie (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7598-233-9.
- [7] KOLDINSKÁ, Kristina, Harald SCHEU a Martin ŠTEFKO, ed. *Sociální integrace cizinců*. Praha: Auditorium, 2016. ISBN 978-80-87284-60-5.
- [8] Migrace. *Mvcr.cz: Odbor azylové a migrační politiky* [online]. [cit. 2020-07-10].
- [9] TRČKOVÁ, Ing., Ing. BOUŠKOVÁ LÍNKOVÁ, Ing. CHAČATUROV a Jarmila DVOŘÁKOVÁ. *Zaměstnávání zahraničních vysoce kvalifikovaných pracovníků v ČR* [online]. [cit. 2020-07-12].
- [10] ČIŽINSKÝ, Pavel, Eva ČECH VALENTOVÁ, Pavla HRADEČNÁ, Klára HOLÍKOVÁ, Marie JELÍNKOVÁ, Martin ROZUMEK a Pavla ROZUMKOVÁ. *Zahraniční zaměstnanci na trhu práce v ČR a ve vybraných zemích EU*. Praha: Sdružení pro integraci a migraci, 2014. ISBN 978-80-260-7201-0.

- [11 KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. Psyché. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [12 *Strategie migrační politiky České republiky* [online]. 2015 [cit. 2020-07-10]. ISBN 978-80-86466-83-5. Dostupné z: [www.MV-Strategie\\_migracni\\_politiky\\_CR.pdf](http://www.MV-Strategie_migracni_politiky_CR.pdf)
- [13 Agenturní zaměstnávání cizinců. *Mpsv.cz* [online]. [cit. 2020-07-10].
- [14 Průzkum požadavků zaměstnavatelů na absolventy technických a přírodovědeckých oborů. *Nvf.cz* [online]. Praha, 2009 [cit. 2020-07-25]. Dostupné z: <http://www.nvf.cz/cms/assets/docs/f15ad00e2f39d62f5226544d6042df22/150-0/pruzkum-pozadavku-zamestnavatelu.pdf>
- [15 Faktory úspěšnosti uchazečů o zaměstnání. *Infoabsolvent.cz* [online]. [cit. 2020-07-10].
- [16 URBAN, CSC., doc. Dr. Jan. Jak volit ukazatele personálního controllingu. *Praceamzda.cz* [online]. 2016 [cit. 2020-07-18].
- [17 PERSONÁLNÍ CONTROLLING: Co neměříte, to neřídíte. *Topvision.cz* [online]. [cit. 2020-07-18].
- [18 URBAN, Jan. Ukazatele personálního controllingu. *News.cafin.cz* [online]. [cit. 2020-07-18].
- [19 Měření výkonnosti lidského kapitálu. *Pwc.com* [online]. 2013 [cit. 2020-07-27].
- [20 KOHOUTEK, CSC., Prof. PhDr. Rudolf. Dotazník. *Ssvp.wz.cz* [online]. [cit. 2020-07-10].

## 6 Přílohy

### 6.1 Příloha 1 – dotazník pro uchazeče o zaměstnání

#### DOTAZNÍK PRO UCHAZEČE O ZAMĚSTNÁNÍ

OSOBNÍ ÚDAJE			
Jméno:		Příjmení:	
Datum narození:		Titul:	
Pohlaví (zaškrtněte):	<input type="radio"/> muž <input type="radio"/> žena		
Státní příslušnost:		Věk:	
Telefon:		E-mail:	
Adresa (trvalá):		Kontaktní adresa (pokud se neshoduje s adresou trvalou):	
ZAŠKR TNĚTE VHODNOU ODPOVĚĎ			
Jsem:	<input type="radio"/> cizinec s trvalým pobytem <input type="radio"/> cizinec bez trvalého pobytu <input type="radio"/> státní občan EU, EHP a Švýcarska a jejich rodinný příslušník <input type="radio"/> mimoevropský státní občan		
Typ pracovního povolení:	<input type="radio"/> zaměstnanecká karta <input type="radio"/> povolení k zaměstnání <input type="radio"/> modrá karta <input type="radio"/> karta vnitropodnikově převedeného zaměstnance		
VZDĚLÁNÍ			
Nejvyšší dosažené vzdělání (zaškrtněte):	<input type="radio"/> základní <input type="radio"/> střední odborné učiliště <input type="radio"/> střední s maturitou <input type="radio"/> vyšší odborné <input type="radio"/> vysoké		

Název školy, studovaný obor:		Rok ukončení:	
Nedokončené, probíhající vzdělání:		Předpokládaný rok ukončení:	
Absolvované kurzy, stáže, školení:			
KVALIFIKACE, DOVEDNOSTI			
Cizí jazyky:	Úroveň (základní, pokročilá, plynulá):	Jazykové zkoušky:	
1. Český jazyk			
2. Anglický jazyk			
3. Jiný (uvedte) -			
4. Jiný (uvedte) -			
Práce s počítačem (uživatelské i programátorské, v případě získaného osvědčení uveďte):			
Odborné zkoušky:			
Řidičský průkaz (řidičská skupina):			
PRAXE, ZAMĚSTNÁNÍ POSLEDNÍCH 5 LET			
Předchozí zaměstnání, doba působení v zaměstnání:	1. 2. 3.		
Současné zaměstnání, doba působení v zaměstnání:			
Délka celkové praxe:			
ZDRAVOTNÍ STAV			
Můj zdravotní stav je (zaškrtněte):	<input type="radio"/> bez zdravotních potíží – dobrý <input type="radio"/> se zdravotními potížemi		
Pokud máte zdravotní potíže, uveďte jaké (alergie, pracovní omezení,..):			

### DOPLŇUJÍCÍ OTÁZKY

Jaké máte SILNÉ stránky:		Jaké máte SLABÉ stránky:	
Kdy jste schopen nastoupit do zaměstnání:		Jaké mzdové ohodnocení očekáváte od naší firmy:	
Jste ochoten pracovat na směny (zaškrtněte):	<input type="radio"/> ANO <input type="radio"/> NE	Jste ochoten pracovat v neobvyklém čase – víkendy, svátky (zaškrtněte):	<input type="radio"/> ANO <input type="radio"/> NE
Upřednostňujete provoz:	<input type="radio"/> 1směnný <input type="radio"/> 2směnný <input type="radio"/> 3směnný <input type="radio"/> nepřetržitý		

### REFERENCE

Uvedte referenční osoby, které mohou na Vás poskytnout pracovní reference (*kolega, nadřízený, podřízený*):

Jméno a příjmení:	Telefon:	E-mail:	Firma společného působení:

### ZNALOSTI A DOVEDNOSTI

Jak byste ohodnotili úroveň znalostí a dovedností, kterými disponujete, na stupnici od 1 do 10 (1 – nejhorší, 10 – nejlepší):

Znalosti z vlastního oboru:		Znalosti z jiných oborů:	
-----------------------------	--	--------------------------	--

Znalost cizích jazyků:		Praktické dovednosti:	
Prezentační schopnosti:		Schopnost prosadit se:	
Ekonomické znalosti:		Znalosti projektových řízení:	
Práce ve stresových situacích:		Vymýšlení nových věcí:	
Řešení problémů:		Práce v týmu:	
Komunikační schopnosti:		Písemný projev:	
Analytické myšlení:		Logické myšlení:	
Samostatnost:		Vytrvalost:	
Motivace zlepšování se:		Kreativita, tvořivost:	
Systematická práce:		Etický kodex:	
Znalost moderních technologií:		Laboratorní dovednosti:	
Znalost trendů v oboru:		Přizpůsobivost:	
Vedení lidí:		Schopnost a ochota učit se novým věcem:	

Odpovězte na uvedené otázky (s možností využití výše uvedených znalostí a dovedností):

Uvedte pět znalostí a dovedností, které Vás charakterizují:	
Uvedte znalosti a dovednosti, ve kterých byste se chtěli zlepšit:	
Uvedte znalosti a dovednosti, které patří k Vaším silným stránkám:	

Uvedte znalosti a dovednosti, které patří k Vaším slabým stránkám:	
--	--

### POŽADAVKY NA ZAMĚSTNAVATELE

Ohodnoťte dle důležitosti na stupnici od 1 do 10 (1 – není důležité, 10 – velmi důležité), co od firmy očekáváte a hodnotíte pozitivně:

Pracovní podmínky:		Bezpečnostní pracovní místo:	
Pracovní kolektiv:		Možnost kariérního postupu:	
Výdělek:		Práce z domova	
Pružná pracovní doba:		Jazykové vzdělání:	
Benefity:		Parkovací místo:	
Vyberte pět Vámi preferovaných benefitů: <i>Sickdays</i> <i>Vzdělávání</i> <i>Rekvalifikace</i> <i>Firemní auto</i> <i>Mobilní telefon</i> <i>Týden dovolené navíc</i> <i>Občerstvení na pracovišti</i> <i>Firemní ubytování</i> <i>Stravné lístky</i> <i>Příspěvky na kulturní akce</i> <i>Příspěvek na dopravu</i> <i>Apod.</i>			



## ZÍSKÁVÁNÍ NÁZORŮ

Bylo pro Vás komplikované sehnat zaměstnání v ČR (pokud ANO, uveďte důvod):	<input type="radio"/> NE <input type="radio"/> ANO Důvod:	Pracujete na pozicích odpovídajících Vaší kvalifikaci:	<input type="radio"/> NE <input type="radio"/> ANO
Pracovní nabídky vyhledáváte:	<input type="radio"/> sám pomocí dostupných inzerátů <input type="radio"/> pomocí agentur <input type="radio"/> přes známé	Setkal jste se v zaměstnání s diskriminací nebo s předsudky (pokud ano, uveďte):	<input type="radio"/> NE <input type="radio"/> ANO Uveďte:
Co Vám v předchozím zaměstnání vyhovovalo:		Co Vám v předchozím zaměstnání nevyhovovalo:	
Využil byste z následujících možností: <i>Kurz českého jazyka</i> <i>Poskytnuté ubytování</i> <i>Pomoc při jednání s úřady</i> <i>Závodní zdravotní péči</i>	ANO x NE ANO x NE ANO x NE ANO x NE	S jakými problémy jste se v předchozím zaměstnání setkával: <i>Obtížná komunikace s úřady</i> <i>Jazyková a kulturní bariéra</i> <i>Špatné vztahy na pracovišti</i>	ANO x NE  ANO x NE  ANO x NE
Proč jste se rozhodl pro změnu zaměstnání:		Jak jste se dozvěděl(a) o naší firmě (úřad práce, agentura, internet, média,..):	

\* Vaším podpisem nám dáváte souhlas ke zpracování osobních údajů, který jste nám udělil(a). Pokud jste nám svůj souhlas neudělil(a), nebudeme pro tento důvod Vaše osobní údaje zpracovávat.

**Datum:**

**Podpis uchazeče:**