



Education and Culture DG  
Lifelong Learning Programme  
Leonardo da Vinci

# IN-WORKER

## **IN-WORKER WP2**

### **FINÁLNÍ ZPRÁVA**

### **SOUHRNNÁ VERZE**

## Úvod

V roce 2006 zaznamenaly země EU27 čistou migraci 1.570.564 osob, což znamená 80% absolutního celkového přírůstku (1,95 milionů v roce 2006). V absolutních číslech byla migrace největší ve Španělsku (+611.345) a Itálii (+377.468), následována Velkou Británií (+159.500), Francií (+93.567), Irskem (+66.749) a Belgií (+53.357), přičemž některé země zaznamenaly čistý odliv obyvatel (např. Litva, Nizozemí či Polsko).

Třemi hlavními aspekty (legální i nelegální), které stimulují migraci do EU, jsou politický azyl, sjednocování rodin a migrace za prací.

Imigrace v rámci charakteristik pracovního trhu zvyšuje počet dostupných pracovních sil a tím zvyšuje možnost ekonomického růstu a přispívá k rychlejšímu trvale udržitelnému růstu. Poměr účasti na pracovním trhu je u i migrantů obecně nižší než u rodilých občanů, podobně jako míra zaměstnanosti imigrantů, která je průměrně nižší o 14%.

Souhrnně řečeno, kolem 60% imigrantů bylo v roce 2002 zaměstnáno v hotelnictví, pohostniských službách, výrobě, stavebnictví a obchodních službách. Na druhou stranu, poměr národů vně EU byl nižší než u občanů EU především v zemědělství, finančním sektoru a zdravotnictví, podobně jako ve veřejné správě, obraně a vzdělávání, což se dá vysvětlovat institucionálně.

## Hlavní zjištění:

### Česká republika

Počet imigrantů pracujících v České republice se v posledních letech zvyšuje, což znamená, že česká společnost si musí v tomto směru zvykat na nové přístupy, protože byla mnoho let relativně homogenní. Tento výzkum dokládá, že existuje nedostatek znalostí a dokumentů ohledně existující praxe či aktivit na poli přijímání školení zaměstnanců - imigrantů, společně s jejich integrací na pracovním trhu. Metodické nedostatky a velmi komplikovaný systém pracovních povolení pro cizince mají za následek existenci ilegálního pracovního trhu a systém najímání a následního "půjčování" zahraničních zaměstnanců podezřelými pracovními agenturami. Pro cizince je z hlediska jejich úspěšné integrace na pracovním trhu základním předpokladem především znalost českého jazyka, dalšími klíčovými předpoklady pak jsou orientace imigranta ve společnosti, jeho vztahy se spolupracovníky, motivace k práci, znalost legislativy a také znalost technických standardů.

V ČR obecně existuje nedostatek dokumentů, analýz či nástrojů pro prevenci a detekci výukových potřeb zahraničních pracovníků. Vedle kurzů českého jazyka projevují cizinci největší zájem o kurzy počítačové gramotnosti. Dalším důležitým školením je např. kurz motivace k práci, kde se cizinci mohou seznámit s legislativním pracovním rámcem, napsat si své CV a motivační dopisy, vyplňovat formuláře, zkoušet si přijímací pohovory atd.

## Polsko

80% respondentů uvedlo, že nedisponují žádným personálním odborem, což je docela překvapující, ale je to zřejmě způsobeno skutečností, že byly dotazovány především malé společnosti. Šest z deseti dotázaných manažerů uvedlo, že školicí aktivity zaměstnanců jsou řešeny neformálním způsobem. Tři z nich uvedli, že školicí aktivity jsou výsledkem důsledné analýzy a jedna společnost si pro tuto záležitost najímá subkontraktora. Tento fenomén dokazuje, že většina společností neuplatňuje žádnou formu analýzy vzdělávacích potřeb zaměstnanců.

Zajímavé je, že 9 z deseti dotázaných manažerů uvedlo, že školení, které poskytují svým zaměstnancům, jsou dostačná a plně pokrývají jejich vzdělávací potřeby. Dalo by se předpokládat, že neformální způsob plánování školení značí, že manažeři se prostě ptají zaměstnanců, jaké školení by pro ně bylo dle jejich názoru vhodné. I když to není profesionální metoda, takto přistupuje k zahraničním zaměstnancům 5 z deseti manažerů. Všichni uvedli, že školení je dobrá metoda pro lepší integraci zahraničních pracovníků na pracovišti.

Většina respondentů uvedla, že zahraniční pracovníci mají ve srovnání s jejich rodilými kolegy "mezery ve vzdělání". Konkrétně uváděli nedostatky ve smyslu kultury, zvyků a práva země, ve které pracují. Skoro každý uvádí, že je nutná specifická metodologie ve smyslu prevence a identifikace výukových potřeb zahraničních zaměstnanců. 80% respondentů se domnívá, že multikulturalita je dnes již běžným trendem pracovního trhu, pouze 20% se domnívá, že se jedná o izolovaný fenomén několika specifických zemí (regionů).

Co je optimistické, polovina respondentů uvedla, že nemá dostatečné zkušenosti s prací v multinárodnostním pracovním prostředí - a většina z nich by se ráda zúčastnila školení, které by tyto schopnosti rozvinulo. Nejčastěji zmiňovanými oblastmi je mezikulturní komunikace, vzdělávací potřeby zahraničních pracovníků a sociální znalosti. Jak vyplývá z výsledků našeho průzkumu, takováto školení v městě průzkumu (Rzeszow) k dispozici nejsou.

Z hlediska rozvoje lidských zdrojů většina respondentů uvedla následující myšlenky ve smyslu zkvalitnění úrovně integrace zahraničních pracovníků:

- integrační kurzy / práce ve skupinách
- školení
- běžné aktivity
- výuka jazyka

Většina respondentů by se ráda vzdělala ve:

- mezikulturní komunikace
- vzdělávací potřeby zahraničních pracovníků
- sociální dovednosti

## NĚMECKO

Z výsledků dotazníkového šetření je možné vyzorovat některé trendy, zvláště v kontextu celé EU. Polovina respondentů uvedla, že zaměstnává migranty s nízkou úrovní vzdělání a to především kvůli nižším nákladům. Tento trend nabývá čím dál tím více na důležitosti.

Další data ukazují, že 80% dotazovaných společností zaměstnává migranty, protože pracují v zahraničním obchodě a mohou tak lehce využít své znalosti cizích jazyků, stejně jako svou intelektuální kapacitu. Polovina firem uvedla, že zaměstnává migranty, protože mají stejné schopnosti, jako rodilí pracovníci. 90% dotazovaných firem uvádí, že profesionální kompetence migrantů jsou stejně důležité, jako znalost jazyka. Základním požadavkem zůstávají profesionální schopnosti a komunikační dovednost v německém jazyce, přičemž v mnohých případech je dostatečná i znalost anglického jazyka.

Zaznamenané zkušenosti se zaměstnáváním migrantů vyznívají většinou pozitivně. Z hlediska kvalifikace a dovedností zahraničních zaměstnanců hraje velkou roli jazyk. 90% firem uvedlo, že jazyk je klíčovým faktorem pro zaměstnání a integraci na pracovišti.

Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že migranti by se měli vzdělávat především v jazyce, následováno dalším profesionálním vzděláváním. Více než polovina respondentů kladně odpovědělo na dotaz, zda-li je důležité vylepšit profesionální schopnosti a kvalifikaci v rámci úspěšné funkce multikulturálního pracovního prostředí.

75% dotazovaných expertů uvedlo, že nikdy nepodstoupili žádné školení ohledně multikulturality, přičemž jim přijde velmi důležité. Další uvedené vzdělávací potřeby jsou např.

- mezikulturní komunikace
- řešení konfliktů
- kulturní diversita
- nová řešení jazykových kurzů
- Anglické/Německé jazykové kurzy
- Nové technologie a mezikulturní aspekty ve firmách
- nové metody řízení lidských zdrojů

Více než 70% expertů řeklo, že je důležité školit zaměstnance na všech úrovních: manažeři, ředitelé odborů a další osoby s více rolami společně se zaměstnanci bez vedoucího postavení v těchto oblastech: přijetí kulturní diverzity, přijetí rozdílného kulturního pozadí, metody řešení problémů ve vícekulturních týmech, řešení předsudků a stereotypů atp.

50% dotazovaných expertů uvedlo, že je potřeba specifická metodologie k identifikaci specifických výukových potřeb migrantů, která by jim pomohla najít adekvátní školení pro každou osobu/skupinu osob, s ohledem na jejich zemi či region původu a dosavadní profesionální zkušenosti.

Konečně, všichni experti byli dotázáni, jaké používají studijní materiály a učební metody. Upřednostňováno je především osobní vysvětlování, učení praxí, workshopy, případové studie atp. Všichni dotázaní také považují za velice důležité tištěné materiály a interaktivní učební pomůcky.

## Itálie

Na první část dotazníku, která se týká procesů identifikace výukových potřeb v rámci společnosti, většina z nich uvedla, že mají HR oddělení nebo osobu, která je za HR zodpovědná, přičemž jejich hlavní činnost spočívá v přijímání nových zaměstnanců, platové politice, výukové politice a v managementu nemocí a dovolených.

Polovina dotázaných plánuje tréninkové aktivity neformálním způsobem, ostatní buď používají analýzu výukových potřeb, popř. najímají externí firmu pod dohledem oddělení řízení kvality.

Dotazovaní, kteří uvedli, že jejich firma nepoužívá analýzu výukových potřeb pro to uváděli různé důvody: nezaměstnáváme odpovědnou osobu za školení, popř. naše společnost se zabývá technickou výrobou a technické školení by vždy mělo být určováno podle používaných technologií. Všichni dotazovaní souhlasí, že nové technologie a nové metody HR managementu jsou velmi užitečné.

Druhá část dotazníku byla zaměřena na nové výzvy v procesu zjišťování výukových potřeb v rámci mezikulturních pracovních kolektivů. Dotazované společnosti mají vesměs zkušenosti se zaměstnáváním cizinců, největšími problémy pak v tomto směru jsou komunikace a sociální problémy s kolegy vzhledem k nedostatečné znalosti italského jazyka (jeden zaměstnanec z tohoto důvodu odešel) a také byrokratickými problémy, jako je např. uznávání cizího řidičského průkazu nebo obnova povolení k trvalému pobytu.

Všichni souhlasí, že školení je dobrým nástrojem pro zahraniční pracovníky a zároveň někteří dodávají, že školení je fundamentálním nástrojem pro všechny pracovníky, nejen pro migranty, a že je užitečné v rámci socializace s ostatními kolegy. Pokud se školení ve firmě zaměřuje na propagaci a integraci imigrantů na pracovišti, všichni se domnívají, že takové školení by mělo směřovat na všechny zaměstnance.

Nehledě na to, co si lidé běžně myslí, imigranti nemají příliš mnoho kvalifikačních mezer ve smyslu technických dovedností, ale zaostávají v jazyce, především v psaném projevu. Často jsou dokonce mnohem více dovední a aktivní než nativní pracovníci, protože jsou zvyklí se sami o sebe postarat. Mnoho z nich je dokonce v rámci svých pracovních úvazků překvalifikováno. Jediný běžný problém, který z dotazování vyplynul, byla právě znalost italského jazyka.

Překvapivě většina dotazovaných se domnívá, že specifická metodika identifikace výukových potřeb imigrantů není potřeba, protože už vědí, co cizinci potřebují, jejich problémy jsou jasné a věří, že školení je standardem a jeden dotazovaný se domnívá, že toto je úkol pro externího subdodavatele, který je na danou oblast specialista. Nikdo z dotazovaných neznal žádné pomůcky ani výukový materiál.

Hlavními oblastmi, ve kterých by měli být zaměstnanci společnosti školeni ve smyslu interkulturního fenoménu, jsou především interkulturní komunikace a znalost jazyka. Interkulturalita je obecný trend ve světě lidských zdrojů.

## **Anglie**

V rámci daného regionu, Jihozápadní regionální rozvojová agentura vykonala dobrou práci v potravinářském průmyslu, který je velice důležitý ve venkovských oblastech.

Migranti - zaměstnanci jsou koncentrováni v širokém spektru oborů. Téměř 70% registrovaných zahraničních pracovníků pracuje v administrativě, obchodu, managementu, pohostinství, cestovním ruchu a zemědělství.

Jihozápadní region má druhou nejvyšší úroveň zaměstnanosti v zemědělství, kde pracuje 23% zaměstnanců (porovnej s 13,2% na národní úrovni). Zároveň nadprůměrné množství pracovníků je zaměstnáno v pohostinství, cestovním ruchu, potravinářském a zpracovatelském průmyslu a také ve zdravotnictví. Z výzkumu provedeném odborem práce a penzí v roce 2002 plyne, že migranti jsou rovnoměrně rozprostřeni na celé škále kvalifikačního žebříčku. Velký počet migrantů již mají při vstupu na pracovní trh dostatečné profesionální dovednosti, avšak existuje velká poptávka ze strany této komunity po kurzech anglického jazyka. Nedávná zpráva z Institutu pro výzkum zaměstnanosti uvádí, že jednou z hlavních bariér zaměstnatelnosti cizinců je jejich nedostatečná znalost angličtiny.

Je nutný další výzkum pro plné posouzení národního obrázku ohledně lidských zdrojů ve společnostech. Ukazuje se, že i když existuje spousta studií, které poukazují na problematiku zaměstnávání cizinců a jejich integrace v pracovním kolektivu, existuje velmi málo skutečně užitečných základních dokumentů, který by demonstrovaly správnou politiku správy lidských zdrojů či pohled nativních kolegů na jejich zahraniční pracovníky.

Národní situace s ohledem na vykonaný průzkum je docela obskurní, vzhledem k nedostatku exaktních důkazů. Je to pochopitelné, protože podobné informace společnosti často nezveřejňují nebo zkrátka není tato problematika v našem regionu tolik aktuální, jako v jiných regionech Anglie, kde je koncentrace cizinců mnohem vyšší.

V rámci vytvoření 25 výborů pro sektorovou kvalifikaci je zřejmé, že vládní priority se změnily směrem k integraci imigrantů v rámci civilních komunit, spíše než k jejich integraci v práci pomocí zvyšování kvalifikace a zlepšování vztahů s kolegy.

## **Španělsko**

Jelikož je poptávka po práci propojena s její nabídkou, je role HR manažera klíčová. V posledních letech se mnohem více zajímají o benefity vzniklé ze zaměstnávání cizinců, ani ne tak kvůli šetření nákladů, ale hlavně díky obecné přidané hodnotě pro jejich společnosti. Některé národní iniciativy

stále propagují výhody spojené se zaměstnáváním cizinců. Španělský červený kříž publikoval "Průvodce pro HR managery", který vyzdvihuje potenciál imigrantů:

- vysoký stupeň motivace k práci
- vůle k sebezdokonalování
- kapacita čelit novým výzvám
- iniciativa a vynalézavost
- velký zájem a vůle po učení
- flexibilita
- geografická mobilita

Některé neziskové společnosti organizují semináře a workshopy, kde si lidé vyměňují znalosti a kde dochází k probouzení povědomí o realitě migrantských kolektivů. Tyto neziskovky také poskytují krátká školení dobrovolníkům a jiným lidem, kteří mají o téma zájem.

V každém případě je nutné velké úsilí k tomu, aby soukromým společnostem a jejich HR managerům bylo možné dodat školicí materiály, které by jim umožnily porozumět potenciálu zahraničních pracovníků a naučily je administrativním procesům nezbytným k přijetí cizince do pracovního poměru.

Ve většině případů je profil společnosti, která zaměstnává cizince podobný: jedná se o velké společnosti, které potřebují pokrýt velké množství pracovních pozic a které pro to mají dostatek finančních zdrojů a právního povědomí.

Poslední bod je velmi důležitý, jelikož proces zaměstnávání cizinců vyžaduje splnění některých právních a formálních aspektů. Nejprve to byl interní proces, kdy imigranti s pracovním povolením jednoduše nastupovali do pracovních pozic. Ovšem od roku 2003 začaly firmy nabírat pracovníky i v jejich mateřských zemích, hlavně v takových, které mají speciální smlouvu se Španělskem (Bulharsko, Rumunsko, Maroko, Ekvádor a Polsko). Tento způsob rekrutování nových zaměstnanců je firmami považován za velmi efektivní, i když by uvítaly kdyby celý proces byl mnohem agilnější.

## **Závěr:**

Vývoj Diagnostiky výukových potřeb implikuje sérii úkolů, které jsou společné pro všechny organizace, jako např.:

- definování mise organizace
- kompletní zaměstnanecká analýza
- vytvoření kompetenčního rámce
- implementace nezbytných nástrojů
  - pozorování
  - dotazníková šetření
  - osobnostní rozhovory
- vyjmenování detekovaných výukových nesrovnalostí
- identifikace výukových mezer a rozdílů
- plánování krátko, středně a dlouhodobých potřeb
- vytvoření plánu dalšího vzdělávání
- určení hodnotících kritérií

Studie kompetenčních profilů vyžaduje analýzu tří oblastí určených různými pozicemi v rámci daného sektoru: úkoly, povinnosti a nezbytná kvalifikace související s pracovní pozicí. S ohledem na úkoly je třeba zdůraznit objem práce, její distribuci a současné požadavky existujících a budoucích pracovních pozic. S ohledem na povinnosti je třeba je definovat tak aby korespondovaly s pracovními pozicemi a jejich významem; konečně, s ohledem na kvalifikaci vyžadovanou pro určitou pracovní pozici je nezbytné načrtnout obsahové hodnoty, postavení, schopnosti a priority všech těchto elementů.

- Typ výuky požadované zaměstnanci
- Požadovaná metodika: výuka tváří v tvář, smíšená výuka nebo distanční výuka
- Hlavní důvody pro požadavky na tento typ kvalifikace
- Zkušenosti nabyté soustavným vzděláváním a nabytý výukový stupeň
- Hladina spokojenosti a užitečnosti dosažené soustavným vzděláváním
- Distribuce kvalifikačních potřeb podle priority
- Nedosažitelné cíle v současných podmínkách
- Transversální a specifické potřeby na kvalifikaci

- Klasifikace kvalifikačních potřeb, které tvoří organizační strukturu (profesionální kategorie, funkční jednotka, senioři ve vedoucích pozicích atd.)

Každá sektor a každá společnost by si měla nadefinovat vlastní kompetenční mapu založenou na zprávách vytvořených na sektorové a mezisektorové úrovni.

Flexibilní plánování školení by mělo brát v úvahu následující aspekty:

1. Počet a profil pracovníků, kteří v daném termínu potřebují proškolení
2. Školící profil následovaný pracovníky. Obsah musí být vytvořen v rámci školícího itineráře, definovaný vzhledem k výukovým kapacitám pracovníků
3. Přijímání školitelů – musí být provedeno po definování kvalifikace, zkušenosti a dovednosti školitele. V tomto smyslu musí být vyjasněno, proč pracovníci, kteří jsou vysoce kvalifikováni, nemají nutně dobré učitelské předpoklady. Proto je důležité školit školitele moderními metodami.
4. Doba trvání neformálních výukových aktivit a frekvence školení. Je důležité navrhnout chronogram se školícím itinerářem a ve kterém bude specifikováno, kdo bude učitel a kdo bude školen
5. Technické zdroje vyžadované neformálními výukovými aktivitami
6. Změny předvídatelné charakteristikou toho, co pracovníci potřebují nebo organizačními změnami. Přejít ze školení dopracovní pozicemůževyvodit – a v mnoha případech to je žádoucí – modifikace v obsahu, organizační struktura atp.
7. Techniky a indikátory pro evaluaci neformálních výukových aktivit. Integrovaná správa neformálního vzdělávání by měla obsahovat vzhled do praxe evaluačních aktivit, zaměřených na identifikování dosažené úrovně, jak je využita a jaký je její dopad.

Jaké jsou aktivity, které mohou být vykonány v rámci společnosti?

- Návrh vítacího protokolu
- Kontakt s dalšími organizací a zdroji (domácí vyhledávání, sčítání lidu, sociální bezpečnost atd.)
- Tvorba sociálního, kulturního a pracovního průvodce v daném regionu
- Mezikulturní meditace
- Společenství a síťovací opatření

Některé z těchto aktivit mohou vypadat příliš jednoduše, ale pokud imigrant pracuje poprvé, nemusí znát pravidla a povinnosti vyplývající z pracovního poměru. Z tohoto důvodu je dobré se soustředit na dobrý úvod každého zaměstnance - imigranta do práce.

Vytvoření nástrojů pro detekci výukových potřeb zahraničních pracovníků se může řídit následujícími body (které také podtrhují důležitost vzdělávání tohoto tématu mezi výukovými a HR manažery:

- Propagovat inovativní výukové plány, které obsahují aspekty jako nonverbální komunikace
- Navrhnout kulturně promíchané pracovní skupiny v rámci společnosti za účelem dosažení lepší komunikace uvnitř i mezi odděleními
- Narušit tradiční rozdělení mezi kvalifikovanými pozicemi pro nativní zaměstnance a nekvalifikovanými pro zaměstnance ze zahraničí
- Spustit opatření, které podporují loajalitu zahraničního pracovníka k firmě, která je založena nejen na finančním ohodnocení, ale také na zaměstnancově motivaci
- Zahrnout pozitivní opatření v politice managementu
- Navrhnout distribuci úkolů v rámci společnosti, podle kritérií striktně založených na kvalifikaci a nikoliv na původu zaměstnance
- Předběžně vytvořit multilinguální firemní školení a onfromační materiály
- Zapojit všechny pracovníky do interkulturálních školicích aktivit