



INFORMAČNÍ
BROŽURA

CZ

Zahraniční pracovníci
v sociálních službách

DOPORUČENÍ PRO PERSONALISTY A MANAŽERY



Co-funded by
the European Union



Informační brožura vznikla v rámci mezinárodního projektu
„Foreign workers in social sector“ (FWSS),
číslo 2021-1-CZ01-KA220-VET-000025630, financovaného z programu Erasmus+.



**Co-funded by
the European Union**

Podpora Evropské komise při tvorbě této publikace nepředstavuje souhlas s obsahem,
který odráží pouze názory autorů, a Komise nemůže být zodpovědná za jakékoliv využití informací
obsažených v této publikaci.

Popis projektu

Projekt Zahraniční pracovníci v sociálních službách podporuje začleňování zahraničních pracovníků do sektoru sociálních služeb. Tito zahraniční pracovníci mají při vstupu na trh práce ztížené podmínky, například z důvodu jazykových a kulturních bariér, ale také z důvodu nedůvěry zaměstnavatelů v jejich schopnosti a předpokladů ze strany ostatních zaměstnanců.

Tyto problémy mohou být významné zejména v případě zahraničních pracovníků pocházejících ze zemí mimo EU, kde je kulturní zázemí velmi odlišné od toho středoevropského. Každý člověk, který se někdy přestěhoval do jiné země, může potvrdit, že musel čelit celé řadě problémů a obtíží, než se přizpůsobil a začal normálně žít a pracovat. Tyto problémy jsou však velmi těžko pochopitelné pro obyvatele, kteří se s takovou situací nikdy nesetkali. Proto je klíčové vzdělávat zaměstnavatele sociálních služeb tak, aby pochopili různé obtíže, kterým zahraniční pracovníci čelí při práci v jiné zemi, a také je naučit, jak k takovým pracovníkům přistupovat, aby jim přechod a adaptaci na nové prostředí co nejvíce usnadnili a ulehčili, aby mohli naplno pracovat.

Cílem projektu je pomoci odstranit překážky v integraci zahraničních pracovníků, a to vypracováním pokynů a doporučení a také vzdělávacích programů pro vedoucí pracovníky poskytovatelů sociálních služeb.

Partnerské organizace

Do projektu je zapojeno 6 partnerských organizací z 5 evropských zemí:

- Centrum rozvojových aktivit Unie zaměstnavatelských svazů ČR (CRA UZS) – koordinátor projektu
- AKMI ANONIMI EKPAIDEFTIKI ETAIRIA (AKMI), Řecko
- Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR (APSS ČR)
- Federation of European Social Employers (Social Employers), Belgie
- SERVICE MENSCH GmbH / Volkshilfe Niederösterreich, Rakousko
- ELISFA, Francie.





Kontext a účel pokynů a doporučení

Účelem tohoto dokumentu je stanovit pokyny a doporučení týkající se procesu náboru a zaměstnávání zahraničních pracovníků v odvětví sociálních služeb. Doporučení jsou určena jednak personalistům a manažerům na úrovni EU, a jednak personalistům a manažerům v pěti cílových zemích realizace projektu (v Rakousku, Belgii, České republice, Francii a Řecku). Cílem pokynů je pomoci vytvořit rovné příležitosti pro zahraniční pracovníky a podpořit tak jejich začlenění na trh práce v oblasti sociální péče.

Pro účely tohoto projektu je zahraniční pracovník definován jako „osoba, která má být zaměstnána, je zaměstnána nebo byla zaměstnána v placeném zaměstnání ve státě, jehož není státním příslušníkem“, podle čl. 2 odst. 1 Úmluvy OSN o ochraně všech migrujících pracovníků a jejich rodinných příslušníků.

Ve většině členských států EU roste poptávka po pracovnících v službách sociální péče, což souvisí mimo jiné s demografickými změnami a vývojem rodinných vzorců a potřeb. Všechny tyto skutečnosti vedou ke zvýšenému tlaku na služby sociální péče.

Zaměstnávání zahraničních pracovníků v sociálních službách a podpora jejich začlenění do pracovního procesu může mít pozitivní přínos. Mimo jiné přináší nové dovednosti a kompetence, kulturní a jazykovou rozmanitost a má potenciál zmírnit současný i budoucí nedostatek pracovníků. Podle MOP (2020) se pracovní migrace ve střední a východní Evropě, stejně jako v celé Evropě, v posledním desetiletí výrazně zvýšila.

Migrace je tématem, kterému se věnuje Evropská komise, která zavádí iniciativy a politické návrhy na zlepšení celkového řízení migrace v dlouhodobém horizontu¹. Některé z těchto iniciativ zahrnují operativní spolupráci mezi členskými státy i s partnerskými zeměmi, účinnější rámec pro legální cesty do EU a zatraktivnění EU pro občany třetích zemí, kteří hledají příležitosti, a to prostřednictvím

sladění potřeb trhu práce a dovedností. V tomto ohledu Komise EU vytvořila nástroj pro profil dovedností EU pro státní příslušníky třetích zemí. Vícejazyčný nástroj, jehož cílem je zmapovat dovednosti, kvalifikace a pracovní zkušenosti státních příslušníků třetích zemí, kteří pobývají v EU, a vytvořit tak jejich včasný profil. To umožňuje orgánům a organizacím, které pomáhají občanům ze zemí mimo EU, poskytnout individualizované poradenství týkající se uznávání diplomů, ověřování dovedností, zjišťování potřeb zvyšování kvalifikace a podpory při hledání a navazování pracovních kontaktů.

Pro zajištění toho, aby byl přeshraniční nábor zajímavý pro zaměstnavatele i (potenciálního) zaměstnance, je klíčový rámec podporující etický nábor a udržení zaměstnanců. Jak zdůraznily EPSU a HOSPEEM ve svém společném kodexu chování „Etický přeshraniční nábor a udržení zaměstnanců v nemocničním sektoru“², na procesu se musí podílet různé subjekty, jako jsou sociální partneři, regulační orgány, národní, regionální a místní orgány.

Níže uvedené pokyny respektují zjištění uvedená v národních zprávách Rakouska, Belgie, České republiky, Francie a Řecka. Odborné zprávy vypracovali partneři projektu FWSS. Cílem zpráv o jednotlivých zemích bylo identifikovat bariéry, kterým zahraniční pracovníci čelí při nástupu do zaměstnání, aby bylo možné lépe porozumět jejich potřebám a vypracovat doporučení pro organizace, které již zaměstnávají nebo v budoucnu chtějí zaměstnat zahraniční pracovníky.

¹ Sdělení Evropské komise (2022), Přilákání dovedností a talentů do EU.

² EPSU a HOSPEEM (2008), kodex chování a následné kroky v oblasti etického přeshraničního náboru a udržení zaměstnanců v nemocničním sektoru.

Doporučení na úrovni EU pro personalisty a manažery

Doporučení se zaměřují na iniciativy k řešení čtyř hlavních problémů uvedených v národních zprávách, a to na atraktivitu odvětví, na obtížné a zdoluhavé administrativní postupy, na podporu zahraničních pracovníků při práci a na jejich začleňování na pracovišti, v komunitě obecně.

Atraktivita odvětví

Pro uspokojení současných a budoucích potřeb zaměstnanců v tomto odvětví je atraktivita z hlediska náboru a udržení zaměstnanců klíčová. Propagace odvětví, zviditelnění a dostupnost pracovních nabídek jsou klíčové pro přilákání kvalifikovaných a talentovaných pracovníků, a to v krátkodobém i dlouhodobém horizontu.

Doporučení:

- Propagujte odvětví sociálních služeb prostřednictvím komunikačních kampaní a kontaktováním specializovaných imigračních sdružení a organizací poskytujících služby zaměstnanosti s cílem zvýšit povědomí o profesi a potřebách sociálních služeb.
- Rozvíjejte vztahy mezi poskytovateli služeb a vzdělávacím systémem, službami zaměstnanosti, imigračními úřady a agenturami práce na národní úrovni s cílem lépe zviditelnit pracovní místa.



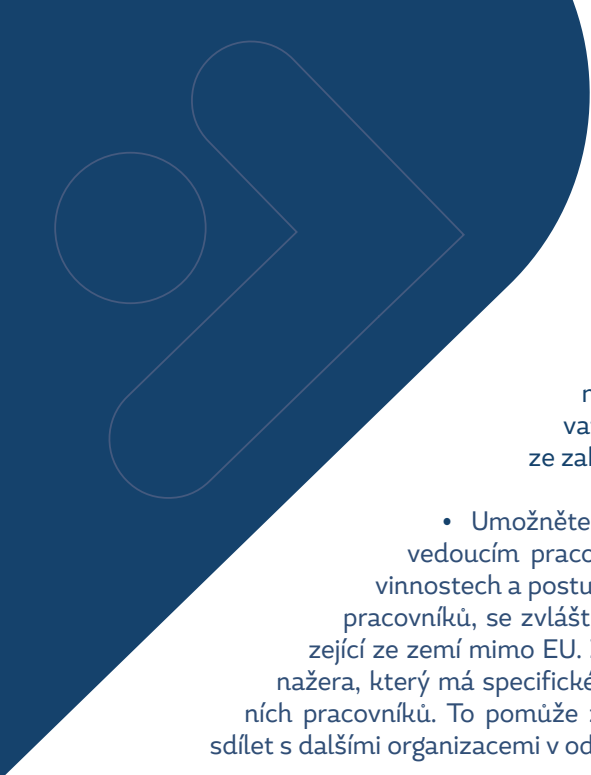
- Zavádějte nové komunikační strategie zaměřené na cílovou skupinu, jako jsou například poskytování nabídek zaměstnání ve více jazycích, pořádání společných setkání a workshopů s cizími státními příslušníky hledajícími práci a s regionálními/místními poskytovateli služeb.
- Aplikujte inkluzivní přístup k náboru a kariérnímu postupu, který zajišťuje, aby jednak každá fáze náborového procesu a kariérního postupu byla přístupná osobám z odlišného prostředí a jednak, aby poskytování individuální osobní podpory nasměrovalo potenciální pracovníky k získání zaměstnání nebo ke zlepšení jejich životních podmínek.
- Zatraktivněte nabídku práce v tomto odvětví poskytováním výhod, které mohou být pro zahraniční pracovníky dlouhodobě zajímavé. Příkladem mohou být jazykové kurzy, podpora při prodlužování víz, školení o kulturních aspektech atd.
- Zpřístupněte proces zaměstnávání tím, že nabídky práce jsou uveřejňovány nejen na internetu, ale také v papírové podobě na nástěnkách pracovních agentur. Zároveň umožnit různé alternativy pro zasílání životopisu – e-mailem, poštou nebo osobně, a dále umožnit osobní pohovory.

Správní postupy

Administrativní zátěž (pracovní povolení, vízum atd.), délka vyřizování všech potřebných dokumentů a neznalost administrativního procesu odrážejí některé zaměstnavatele od zaměstnávání zahraničních pracovníků, zejména pokud se jedná o státní příslušníky mimo EU. Klíčové je proto poskytnout personalistům a manažerům odborné znalosti o administrativním procesu zaměstnávání s cílem vnímat zahraniční pracovníky jako příležitost.

Doporučení:

- Vyžádejte si odborné poradenství od externích subjektů, například od národních/krajských/místních úřadů práce, abyste získali potřebné informace, pokyny k administrativním postupům, zejména při zaměstnávání osob z nečlenských států EU.
- Vyhledejte podporu zprostředkovatelských agentur, které se mohou postarat o administrativní záležitosti, zejména pak v případě



malých organizací nebo zaměstnavatelů, kteří zaměstnávají pracovníky ze zahraničí poprvé.

- Umožněte školení personálním pracovníkům/vedoucím pracovníkům o právních aspektech, povinnostech a postupech při zaměstnávání zahraničních pracovníků, se zvláštním důrazem na pracovníky pocházející ze zemí mimo EU. Zaměstnejte personalistu nebo manažera, který má specifické znalosti o zaměstnávání zahraničních pracovníků. To pomůže zpřístupnit celý proces. Školení lze sdílet s dalšími organizacemi v odvětví.

- Vytvořte interní příručku vysvětlující postupy při zaměstnávání zahraničních pracovníků, včetně příslušných kontaktních osob a kontaktních míst, které lze v případě potřeby aktualizovat. Příručku zpřístupněte vedoucím pracovníkům a personálnímu oddělení. Příručku lze sdílet s dalšími organizacemi v sektoru sociálních služeb.

- Úzce spolupracujte s různými aktéry/zúčastněnými stranami a/nebo dalšími zaměstnavateli, kteří se podílejí na tvorbě opatření týkajících se legální migrace.



Podpora zahraničních pracovníků při práci

Jak bylo zdůrazněno v národních zprávách zapojených zemí, hlavní překážkou zaměstnávání zahraničních pracovníků jsou nedostatečné jazykové znalosti, uznávání kvalifikace zahraničních pracovníků a přenositelnost kvalifikace a dovedností.

Poskytování dostupných informací, školení a jazykových kurzů je klíčem k lepšímu začlenění na pracovišti, a tím i do společnosti.

Doporučení:

Uznávání kvalifikace a odborné přípravy

- Poskytujte poradenství, informace a školení k ověření dovedností zahraničních pracovníků a/nebo školení o místní kultuře/institucích. Poskytujte akreditované i neakreditované školení v různých profesích odvětví sociálních služeb a aktivně zlepšujte přístup ke školení. Školení hraje důležitou pozitivní roli při rozvoji kariéry, spokojenosti s prací a udržení pracovníků.
- Spolupracujte s vládou a sociálními partnery s cílem jednak identifikovat specifické důvody nedostatku pracovních sil v odvětví a jednak stanovit jasná a společná kritéria pro ověřování kvalifikace.
- Poskytujte podporu v procesu uznávání diplomů, například poskytováním kurzů pro získání certifikátu či nabídkou flexibilní pracovní doby, aby bylo možné navštěvovat vzdělávací kurzy/univerzity. Toto je obzvláště důležité v případě pracovníků pocházející ze zemí mimo EU, kteří mají často obtíže s uznáváním jejich diplomů/ certifikátů/osvědčení.

Jazykové dovednosti

- Nastavte proces podpory na pracovišti s cílem zlepšit jazykové znalosti, a to prostřednictvím nabízených kurzů, školení a pomoci ze strany kolegů, aby si zahraniční pracovníci rychleji osvojili jazyk, pravidla a systém na pracovišti, sociokulturní vzorce v zemi atd. Kladte důraz na jazyk jako prostředek začlenění v práci a ve společnosti. V tomto ohledu je vhodné vypracovat plán, který zajistí, že se do iniciativy zapojí všichni zaměstnanci.
- Zavádějte interní nebo externí podporu na pracovišti s cílem zlepšit znalost pracovního jazyka.
- Poskytněte informace o různých kurzech nebo iniciativách, které jsou v dané zemi k dispozici pro výuku jazyka.

Další podpora

- Poskytněte jasné informace o pracovních právech a povinnostech v zemi i v organizaci. Zpřístupněte zahraničním pracovníkům příslušné informace týkající se pravidel na pracovišti, povinností a práv, například pomocí jednoduchého vyjádření jazyka nebo překladu do rodného jazyka zahraničního zaměstnance.
- Poskytněte informace o procesu obnovení a prodloužení víza (pro pracovníky ze zemí mimo EU), pracovního povolení, povolení k pobytu a/ nebo o jakékoli jiné podpoře, která usnadní začlenění do společnosti (jazykové znalosti, certifikační diplomy, bydlení atd.). Poskytněte také seznam s příslušnými kontaktními místy nebo subjekty na národní/krajské/ místní úrovni.
- Podpořte podporu mezi kolegy tím, že určíte zkušeného zaměstnance, který bude zahraničnímu nováčkovi v prvních týdnech pomáhat s úkoly, které je třeba plnit, s pravidly, povinnostmi a dalšími důležitými informacemi. Důležité je zvýšit povědomí o potřebě učit se jeden od druhého a vyměňovat si zkušenosti.

Rozmanitost a začlenění na pracovišti

Podpora rozmanitosti a inkluze na pracovišti pomáhá vytvářet prostředí, ve kterém se všichni zaměstnanci cítí stejně ceněni a zapojeni. Znamená to umožnit rovný přístup k příležitostem a zdrojům bez ohledu na zemi původu jednotlivých zaměstnanců.

Doporučení:

- Analyzujte účinné způsoby, jak lépe zapojit zahraniční zaměstnance do struktur organizace, mezi spolupracovníky a směrem k uživatelům služby. Například vypracujte plán řízení rozmanitosti (Diversity Management Plan), včetně politik, koučování a školení v oblasti řízení rozmanitosti a komunikace.
- Aplikujte inkluzivní iniciativy na pracovišti, jakými jsou budování týmu nebo aktivity pro kulturní výměnu mezi zaměstnanci vedoucí k lepšímu porozumění různým kulturám a tradicím. Příkladem mohou být kulturní akce, na kterých se představí jídlo, tradice a další důležité aspekty z různých zemí přítomných v organizaci. Zvyšujte povědomí o významu těchto akcí, abyste zajistili účast zaměstnanců.



- Vytvořte bezpečné pracovní prostředí poskytováním individuální podpory a/nebo podpory přizpůsobené potřebám všech pracovníků (např. s pomocí externího zprostředkovatele).
- Vyhledejte externí odborníky, abyste zmírnili nebo úplně eliminovali obtížné situace.
- Navrhujte kolektivní školení na míru na místní, regionální či celostátní úrovni, do kterých by bylo zapojeno několik zahraničních zaměstnanců.
- Navažte úzkou spolupráci mezi organizacemi zaměstnávajícími zahraniční pracovníky v odvětví sociálních služeb a strukturami, které podporují začleňování zahraničních pracovníků.



Pokyny pro cílové země

Následující pokyny se zaměřují na hlavní problémy jednotlivých cílových zemí projektu (Rakouska, Belgie, České republiky, Francie a Řecka), jak jsou uvedeny v jejich národních zprávách. Pokyny a doporučení pro vybrané země se však mohou stát inspirací i pro ostatní země.

Pro výměnu iniciativ na úrovni EU a na vnitrostátní úrovni jsou zároveň uvedeny příklady osvědčených postupů z každé cílové země.

Pokyny byly projednány a potvrzeny na národní úrovni během seminářů pořádaných partnery projektu FWSS a na koordinační schůzce partnerů.



Rakousko

- Kontaktujte univerzity nebo školy v zemi původu potenciálních zahraničních pracovníků s cílem podpořit výměnné pobyty za účelem získání dalších informací o trhu práce v odvětví sociálních služeb, stážích atd.
- Nabídněte podporu a flexibilitu v práci během procesu uznávání dosažené/potřebné kvalifikace. Zejména u pracovníků s kvalifikací získanou mimo EU jsou obvykle vyžadovány dodatečné zkoušky a stáže. V mnoha případech mohou zahraniční zaměstnanci dočasně pracovat v méně kvalifikované profesní skupině, a to maximálně po dobu dvou let, než bude uznání uděleno.
- Poskytujte zahraničním pracovníkům kontakty na místa a internetové stránky v Rakousku, které pomáhají s uznáváním odborné kvalifikace a se získáním povolení k pobytu a pracovního povolení.

- Navažte kontakt s poradenskými centry, abyste získali podporu při administrativních postupech, jako je například ABA WORK v RAKOUSKU. Mohou vám poskytnout informace o stavu řízení, chybějících dokumentech a předpokládané délce řízení. Poskytují také další služby zaměstnavatelům, jako je zveřejňování nabídek práce, pořádání akcí apod.

Příklady:

- Společnost v Rakousku má vlastní kancelář pro rozmanitost - diversitu. Spolupracovníci v této kanceláři hovoří různými jazyky, starají se o kulturně citlivá témata a reagují na konkrétní požadavky.
- Další rakouská společnost poskytuje právní poradenství pro osoby s migračním pozadím. Neexistuje žádný formální proces, ale v případě potřeby je přivolán právník.
- Většina rakouských společností zdůrazňuje, že integrace je hlavním úkolem vedoucích zaměstnanců jednotlivých pracovních týmů. Organizace poskytují prostor a čas pro teambuilding, ale většinou žádné explicitní integrační aktivity pro zahraniční pracovníky. Proto integrace probíhá v rámci obecného budování týmu v odpovědnosti vedoucího týmu.



Belgie

- Vyhledejte podporu, například kouče/mediátora, který vám poskytne jasné informace o legislativních postupech v Belgii a sníží tak vaši administrativní zátěž coby (potenciálního) zaměstnavatele.
- Pokud není požadováno formální osvědčení, přikládejte větší význam dovednostem a schopnostem osoby na dané pozici než samotnému

předložení certifikátu. Využívejte externí podporu a/nebo nástroje dostupné v Belgii, jako je např. FOREM, k náboru, zveřejňování nabídek nebo školení pracovníků.

- Vytvořte plán řízení rozmanitosti, včetně zásad, koučování, školení v oblasti řízení rozmanitosti a komunikace, a jmenujte v týmu „důvěryhodnou osobu“, která bude mít na starosti řízení rozmanitosti na pracovišti. Tato osoba bude k dispozici pro zaměstnance, aby mohli v bezpečném prostoru diskutovat o jakémkoli problému.
- V organizaci více zviditelněte subjekty, které podporují zahraniční pracovníky v administrativním procesu.
- Posilujte školení o digitálních a sociálních dovednostech na pracovišti, např. každodenní dovednosti pro interakci a komunikaci s ostatními, jako jsou kulturní aspekty dané země, specifický slovník, výrazy relevantní pro pracovní pozici či neverbální komunikaci pro lepší interakci s uživateli a kolegy.

Příklady:

- Pobytové středisko Compostela v Borsbeeku se účastnilo projektu zaměřeného na rozmanitost (2013-2018). Projekt vycházel z plánu diversity vytvořeného na základě zpětné vazby z průzkumu zaměřeného na původ, věk, pracovní prostředí a ověřování dovedností s konkrétním dopadem. Nyní má středisko zaměstnance z 26 různých zemí.
- V jednom belgickém pobytovém středisku navázali zaměstnanci kontakt s dobrovolníky, kteří zdarma poskytovali jazykové kurzy.



Česká republika

- Spolupracujte s agenturami práce, Úřadem práce ČR nebo jinou zprostředkovatelskou organizací, abyste mohli informovat o volných pracovních místech v daném odvětví a přilákat tak pracovníky.
- Poskytujte školení pro lepší pochopení kultury, zvyklostí a práva České republiky, což může významně usnadnit začlenění do společnosti.
- Informujte zahraniční pracovníky o vnějších iniciativách na podporu začleňování do společnosti, jako jsou aktivity v integračních centrech, na obecním úřadě, kulturní akce atd.

- Využívejte externí osoby/mentora, který poskytne zahraničnímu pracovníkovi podporu v podobě nezbytných pokynů týkajících se pracovních úkolů, povinností a pravidel.

Příklady:

- Vzhledem k situaci na Ukrajině byla v organizacích společnosti SeneCura zavedena zvláštní podpora pro osoby pocházející z této země:
 - Zaměstnancům je poskytováno školení BOZP v ukrajinštině. Metodika pro pečovatele je rovněž přeložena do ukrajinštiny.
 - Videá s náhledem postupů péče o osobu (včetně videí pro osoby s demencí) jsou opatřena titulky v ukrajinštině.
 - Pečovatelé při nástupu do zaměstnání dostávají základní česko-ukrajinský slovníček pro pečovatele.
 - Pracovní rozvrhy jsou k dispozici v ukrajinštině.
- V jiném pobytovém zařízení vybízí zaměstnavatel kmenové zaměstnance, aby si osvěžili znalosti ruského jazyka za účelem komunikace s novými ukrajinskými pracovníky.
- V domově pro seniory zaměstnavatel záměrně nedává na stejnou směnu dvě osoby stejné národnosti – tím podporuje rychlejší začlenění zahraničních pracovníků do pracovního týmu, rychlejší osvojení si českého jazyka apod.



Francie

- Získejte informace a školení o právním rámci pro zaměstnávání zahraničních zaměstnanců: navrhnete praktické právní listy a vytvoříte seznam často kladených otázek.
- Provádějte opatření na podporu zahraničních zaměstnanců během prvních měsíců v organizaci, a to zavedením kurzů francouzštiny, začleněním specifického odborného jazyka a/nebo přidělením lektora nebo referenta.
- Poskytujte zaměstnancům ucelený dokument obsahující informace o pracovním prostředí, sociální ochraně, kolektivní smlouvě a přehledný výčet práv a povinností nejen zaměstnance, ale i zaměstnavatele.

- Využívejte právní a smluvní nástroje pro rozvoj vzdělávání a kariéry zahraničních zaměstnanců, jako je hodnocení a uznávání dovedností (valorisation des acquis de experience VAE) a vzdělávání při práci (FEST).

Příklady:

- Za účelem překonání obtíží spojených se zvládnutím francouzského jazyka v souvislosti se získáním povolení k pobytu a pracovního povolení, pomáhají zahraničním pracovníkům s porozuměním a vyplněním administrativních dokumentů „public writers“ (dobrovolníci sdružení).
- Manažeři vysvětlují zahraničním zaměstnancům možnosti školení a možnou kariéru.
- Kurzy francouzštiny jsou nabízeny a placeny v pracovní době.



Řecko

- Zajistěte pro sebe (zaměstnavatele) či personální oddělení školení o řízení rozmanitosti, včetně dobrých příkladů inkluzivních strategií a aktivit, které by mohly být zavedeny na pracovišti.
- Zpřístupněte školení, abyste usnadnili přístup k dalším pracovním pozicím v organizacích. To podpoří stabilitu, vzdělání a pracovní příležitosti.
- Poskytněte informace o dostupných aktivitách a kontaktních místech mimo pracoviště, kde si Řekové a nově příchozí mohou vyměňovat zkušenosti a budovat vztahy.
- Vyškolte zahraniční zaměstnance jako pracovníky struktur poskytujících poradenské a podpůrné služby.



Příklady

- Iniciativa „Nedělní škola pro migranty“ nabízí migrantům a uprchlíkům bezplatnou výuku řeckého jazyka. Kromě výuky jazyka nabízí iniciativa i právní pomoc prostřednictvím právníků, kteří pracují jako dobrovolníci.
- Nejlepší postupy CSR (společenské odpovědnosti firem), které lze nalézt v Řecku, jsou:
 - Zjišťování spokojenosti zaměstnanců - zaměstnanci vyplňují každých šest měsíců dotazník spokojenosti s prací. Zaměstnanci mohou zůstat v anonymitě, ale 99% z nich vyplní své jméno, což svědčí o dobrém vztahu mezi zaměstnanci a vedením.
 - Účast na rozhodování - zaměstnanci jsou vyzýváni k účasti na rozhodovacích procesech týkajících se politiky lidských zdrojů.
 - Posílení sociálních vztahů mezi vedením a zaměstnanci - sociální vztahy jsou založeny na přímé komunikaci mezi vedením a zaměstnanci. Vedoucí pracovníci jsou osloveni křestním jménem.
 - Respektování kulturních specifik - společnost nejenže podporuje rozmanitost a kulturní odlišnost svých zaměstnanců, ale aktivně ji různými způsoby podporuje.





Foreign Workers in Social Sector
www.foreignworkers.eu

2023



**Co-funded by
the European Union**