

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Adaptace zahraničních pracovníků ve vybrané organizaci

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen 2022

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Bc. Aizada Shaiymkulova / DEMMA01

JMÉNO VEDOUcíHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Mgr. Ing. Marek Botek, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 24.04.2022, Ženeva

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem práce je zhodnotit současný stav nastavení adaptace zahraničních pracovníků a formulovat návrhy a doporučení k zefektivnění tohoto systému na základě zjištěných informací.

2. Výzkumné metody:

V teoretické části je použita literární rešerše odborných publikací v tištěné i elektronické podobě, srovnány přístupy autorů k tématu adaptace pracovníků a specifikace adaptace zahraničních zaměstnanců. V praktické části je využit polostrukturovaný rozhovor s osobou odpovědnou za proces adaptace zahraničních pracovníků, a to se zástupkyní oddělení lidských zdrojů. Otázky byly zaměřeny podrobně na celý proces adaptace zahraničních pracovníků. Byl realizován průzkum interních dat a autorka také využívá možnosti výzkumného šetření formou anonymního dotazníkového šetření současných zahraničních pracovníků vybrané organizace. Díky tomu byla zjištěna potřebná data pro dosažení cíle této práce.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Ze získaných poznatků a jejich zhodnocení vyplývají jak pozitivní, tak i negativní faktory ovlivňující adaptační proces zahraničních pracovníků. Mezi pozitivní lze zařadit příslušnou dokumentaci a metodiku adaptace, ve které je obsažen jak doporučený adaptační plán, tak i doporučený harmonogram adaptačního procesu. Rovněž lze poznamenat speciální webovou stránku pro zahraniční pracovníky „Welcome office“. Mezi negativními faktory lze například zmínit pasivní podporu integrace cizinců a neřizenost sociální adaptace. Dále z výzkumu vyplývá, že pracovní adaptace velmi závisí na vedoucích jednotlivých pracovních týmech a tyto postupy nejsou systematické pro celou organizaci. Z dotazníkového šetření také vyplynulo, že pracovníci-cizinci mají potíže při komunikaci s nevědeckými pracovníky (administrativní, techničtí a externí pracovníci).

4. Závěry a doporučení:

Prvním doporučením je celkově se více soustředit na adaptační proces zahraničních pracovníků a možná i rozšířit HR tým, který je zodpovědný za tento proces. Druhým doporučením je upravit a zrevidovat úvodní orientační seminář „Welcome to FZU“, který je obsahově podobný semináři pro tuzemské pracovníky a nesplňuje některá očekávání zahraničních pracovníků. Dále je doporučováno více se zaměřit na sociální adaptaci zahraničních pracovníků, jelikož tyto pracovníci mohou mít pocit nejistoty a diskomfortu z nového pracovního prostředí, ale i z nového kulturního prostředí v hostitelské zemi.

KLÍČOVÁ SLOVA

Adaptační proces, zahraniční pracovníci, mezinárodní organizace, multikulturalita, integrace

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main objective of the thesis is to evaluate the current state of adaptation of foreign workers and to formulate proposals and recommendations for streamlining this system on the basis of the information obtained.

2. Research methods:

The theoretical part uses literary research of professional publications in printed and electronic form, compares the authors' approaches to the topic of adaptation of employees and the specification of adaptation of foreign employees. The practical part uses semi-structured interviews with the person responsible for the process of adaptation of foreign workers, namely with a representative of the human resources department. The questions focused in detail on the whole process of adaptation of foreign workers. A survey of internal data was carried out and the author also uses the possibility of a research survey in the form of an anonymous questionnaire survey of current foreign workers of the selected organization. Thanks to this, the necessary data to achieve the goal of this thesis were found.

3. Result of research:

The acquired knowledge and its evaluation show both positive and negative factors influencing the adaptation process of foreign workers. The relevant documentation and methodology of adaptation can be called positive and contains both the recommended adaptation plan and the recommended schedule of the adaptation process. There is also a special website for foreign workers "Welcome office". Among the negative factors are, for example, the passive support of the integration of foreigners and the lack of social adaptation. Furthermore, research shows that job adaptation is highly dependent on the leaders of individual work teams and these procedures are not systematic for the entire organization. The questionnaire survey also showed that foreign workers have difficulty communicating with non-scientific staff (administrative, technical and external staff).

4. Conclusions and recommendation:

The first recommendation is to focus more on the adaptation process of foreign workers and possibly expand the HR team that is responsible for this process. The second recommendation is to modify and revise the introductory orientation seminar "Welcome to FZU", which is similar in content to the seminar for domestic workers and does not meet some expectations of foreign workers. Furthermore, it is recommended to focus more on the social adaptation of foreign workers, as these workers may feel insecure and discomfort from the new work environment, but also from the new cultural environment in the host country.

KEYWORDS

Adaptation process, foreign workers, international organizations, multiculturalism, integration

JEL CLASSIFICATION

M12 Personnel Management, M54 Labor Management, O15 Human Resources

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Aizada Shaiymkulova
Studijní program:	Ekonomika a management (MSc.)
Studijní skupina:	DEMMA01
Název DP:	Adaptace zahraničních pracovníků ve vybrané organizaci
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Úvod2. Teoreticko-metodologická část: Orientace a adaptace pracovníků, jejich cíle, metody a hodnocení; specifika adaptace zahraničních pracovníků; metodika práce3. Praktická část: Představení organizace, zjištění aktuálních způsobů adaptace zahraničních pracovníků, vyhodnocení realizovaného šetření, doporučení a návrh optimalizace adaptace4. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. <i>Armstrong's handbook of human resource management practice</i>. London: Kogan Page, 2020. ISBN 9780749498283.• DANĚK, M., VYŠKOVSKÁ, M., FOJTÍKOVÁ, J. <i>Zaměstnávání cizinců na území České republiky</i>. Olomouc: ANAG, 2018. ISBN 9788075541482.• DESSLER, G. <i>Human Resource Management</i>. New York: Pearson, 2020. ISBN 9780135172780.• TOMŠEJ, J. <i>Zaměstnávání cizinců v České republice</i>. Praha: Wolters Kluwer, 2020. ISBN 9788075986481.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 15. 12. 2021• Zpracování teoretické části do 1. 3. 2022• Zpracování výsledků do 15. 4. 2022• Finální verze do 1. 5. 2022
Vedoucí práce:	Mgr. Ing. Marek Botek, Ph.D.

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká škola ekonomie a managementu, a.s., givenName=Milan, sn=Žák, serialNumber=ICA-10393535
Datum: 2021.11.26 18:23:55 +01'00'

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část práce	3
2.1 Adaptace a její místo v řízení lidských zdrojů	3
2.2 Cíle adaptace	5
2.3 Fáze adaptace	6
2.4 Druhy adaptace	6
2.5 Aktéři v adaptačním procesu	7
2.6 Metody a nástroje adaptace	8
2.7 Hodnocení adaptace	10
2.8 Očekávání a rizika spojená s adaptací	11
2.9 Specifika adaptace zahraničních pracovníků	12
2.9.1 Integrace jako součást adaptace zahraničních pracovníků	14
2.9.2 Adaptace v multikulturním pracovním prostředí	16
2.9.3 Strategie a přístupy k úspěšné adaptaci zahraničních pracovníků	21
2.10 Metodika	24
3 Analytická část práce	29
3.1 Představení organizace	29
3.2 Nastavení adaptačního procesu ve společnosti	32
3.3 Vyhodnocení výzkumu	35
3.3.1 Vyhodnocení rozhovoru s HR manažerkou	35
3.3.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření	39
3.3.3 Shrnutí výsledků výzkumu	50
3.4 Formulace doporučení	51
4 Závěr	54
Literatura	56
Přílohy	I

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Seznam obrázků

Obrázek 1 Pracovní postup	24
Obrázek 2 Operacionalizace.....	25
Obrázek 3 Harmonogram procesu adaptace.....	33
Obrázek 4 Organizační řád FZU	XV

Seznam tabulek

Tabulka 1 Pozitiva a negativa v adaptačním systému.....	39
Tabulka 2 Otázky č. 5 a 8.....	41
Tabulka 3 Otázky č. 9 a 10.....	42
Tabulka 5 Pobývali jste před nástupem do práce na FZU delší dobu v České republice?.....	46
Tabulka 6 Otázky č. 3 a 9.....	47
Tabulka 7 Otázky č. 7 a 8.....	48
Tabulka 8 Otázky č. 11 a 12.....	49
Tabulka 9 V nadnárodním týmu na FZU se snažím.....	50
Tabulka 10 Otázka č. 14.....	50

1 Úvod

V posledních letech, v době ekonomického růstu, se mnoho společností ve světě i na českém trhu zaměřuje na vyhledávání vhodných zaměstnanců a jejich udržení. Boj o kvalitní pracovní sílu byl a zůstává výzvou i v době globalizace a masové migrace. Samozřejmě, že pandemie Covid-19 mohla pohyb lidí fyzicky omezit, ale jak lze vidět, mnoho firem nepřestalo fungovat a některé z nich dokonce vyrostly (Duffy, 2021). Organizace si mohou najít a najmout vhodné zaměstnance z celého světa, takže se dá říci, že v některých odvětvích se boj o talenty stal ještě více konkurenčním. Strategie přijímání, adaptace a udržení klíčových zaměstnanců se stává stále důležitějším tématem pro udržení konkurenceschopnosti a budoucnosti firmy, obzvláště v oblasti vědy a výzkumu, kde boj o vysoce kvalifikované pracovníky vedou nejen jednotlivé organizace a instituce, ale i celé státy.

Diplomová práce se zabývá tématem adaptace zahraničních pracovníků ve vybrané organizaci. Tato organizace – Fyzikální ústav AV ČR je unikátní svou velikostí (největší ústav Akademie Věd) a její jedinečnost je utvářena i multikulturní skupinou zaměstnanců, kteří v ní pracují (hodně výzkumných pracovníků jsou cizinci). Předmětem výzkumu, kterému je věnována tato práce, je skupina zahraničních pracovníků, kteří již nějakou dobu pracují ve Fyzikálním ústavu AV ČR. Jedním z důvodů tohoto výzkumného šetření dané organizace je snaha pomoci vylepšit nastavení adaptačního systému právě zahraničních pracovníků. Nově přijatí pracovníci-cizinci jsou po absolvování standardního náborového procesu zařazeni do příslušné skupiny, kde probíhá základní orientace (úvodní seminář „Vítejte ve FZU“). Další adaptace, zejména sociální, probíhá téměř neřízeně a spontánně. Vzhledem k tomu, že vybraná organizace je veřejnou výzkumnou institucí a zaměstnává hodně cizinců právě na výzkumných pozicích, je možné sledovat adaptační proces právě této skupiny zaměstnanců.

Jde o aktuální téma, neboť cizinci jsou důležitou součástí společnosti hostitelské zemi a významně přispívají k růstu ekonomiky a inovaci (van Riemsdijk a Wang, 2017, s. 31).

Cílem této práce je zhodnotit aspekty adaptace expatů ve vybrané organizaci, prozkoumat adaptační problémy, se kterými se potýkají, a navrhnout vhodné řešení, které přispěje k jejich lepší a efektivnější adaptaci. Na tuto problematiku lze nahlížet i z pohledu fungování integrační a migrační politiky ČR a z pohledu srovnání adaptace jako akulturace v novém prostředí. Zároveň je důležité zmínit, že získané výsledky výzkumu jsou platné pouze pro zkoumaný vzorek a vybranou organizaci.

Otázka, kterou tato práce řeší, je nesmírně složitá a velmi spletitá. Cizinci jsou víceméně integrováni do české společnosti a v budoucnu bude jejich podíl na českém trhu práce pravděpodobně větší (Valenta a Drbohlav, 2018, s. 2). Jedná se nejen o níže kvalifikovanou pracovní sílu, která se snaží zaplnovat poptávku na českém trhu, ale i o vysoce kvalifikované odborné pracovníky, kteří i v menším počtu výrazně ovlivňují ekonomiku v České republice (Křížová, 2019). Tato práce se zabývá přímo tímto druhem zahraničních pracovníků. Jednou z možných důvodů může být současná migrační krize v Evropě způsobená vojenskou intervencí Ruské Federace na území Ukrajiny. Jakmile se cizinec přestěhuje na jiné území, začíná se potýkat i se specifickými problémy, jako jsou jazykové bariéry, neschopnost sžít se s určitou kulturou, kulturní stereotypy a předsudky. Lze předpokládat, že kombinace těchto situací, tedy stěhování se do jiné země za účelem nástupu do nové práce, může být pro cizince velkou výzvou, zejména ze začátku (Yija'la a Luoma, 2019, s. 315). Je možné, že začlenění do pracovní skupiny a integrace do tuzemské společnosti může mít podobný průběh a některé společné prvky.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Diplomová práce je rozdělena dvě částí, teoreticko-metodologickou a praktickou. Teoretická část práce je vytvořena na základě rešerše odborné literatury včetně srovnání jednotlivých autorů píšících na zkoumané téma. Jsou použity české i cizojazyčné zdroje, odborné publikace a články, včetně internetových zdrojů, týkající se oblasti personalistiky a konkrétně adaptace. Teoretická část je rozdělena do několika kapitol. V první kapitole je představen pojem adaptace a její místo v řízení lidských zdrojů. Dále jsou představeny cíle, fáze, oblasti a aktéři adaptačního procesu. Druhá kapitola teoretické části práce se zabývá specifickou adaptací zahraničních pracovníků. V dané kapitole jsou představeny překážky adaptace, srovnání adaptace zahraničních pracovníků s akulturací v novém prostředí. V této kapitole je také představena integrační politika České republiky jako součást adaptace zaměstnanců-cizinců, metody a nástroje adaptace zahraničních pracovníků a adaptační strategie. Poslední kapitola teoreticko-metodologické části vykládá použitou metodiku této diplomové práce. Metodika zahrnuje nejen detailní popis výzkumu, ale i operacionalizaci otázek, etický aspekt a limity výzkumu.

Praktická část je rozdělena do čtyř podkapitol. Nejprve je představena a blíže popsána vybraná organizace – Fyzikální ústav Akademie věd České republiky. Dále je popsán aktuální stav adaptačního procesu zahraničních pracovníků v rámci společnosti. Třetí kapitola se zabývá použitými výzkumnými metodami a popisuje obecný proces šetření. V tomto šetření byla použita kombinace kvalitativních a kvantitativních výzkumných metod, konkrétně dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru. Také byla využita metoda průzkumu interních zdrojů. Cílovou skupinou pro dotazníkové šetření byli vybraní zahraniční zaměstnanci Fyzikálního ústavu AV ČR, konkrétně na pozici výzkumných pracovníků. Výsledky polostrukturovaného rozhovoru s HR manažerkou lidských zdrojů poskytly hlubší pochopení a širší pohled na zkoumanou problematiku. Výsledky výzkumného šetření jsou shrnuty na konci kapitoly. Jsou identifikovány silné a slabé stránky současného nastavení adaptačního procesu a následně jsou vypracována doporučení, jejichž realizace v praxi může vést k optimálnějšímu fungování v této oblasti. V závěru diplomové práce jsou stručně shrnuty základní informace a doporučení související s procesem adaptace zahraničních zaměstnanců Fyzikálního ústavu AV ČR.

2 Teoreticko-metodologická část práce

V teoretické části budou metodou literární rešerše vysvětleny pojmy: adaptace a její místo v řízení lidských zdrojů, cíle, druhy adaptace a aktéři v adaptačním procesu. Pak budou pojmenovány nejpoužívanější metody a nástroje adaptace. Další kapitola teoretické části práce se zabývá specifikou adaptace zahraničních pracovníků. V dané kapitole je představena problematika adaptace v multikulturním prostředí, srovnání adaptace zahraničních pracovníků s akulturací v novém prostředí. V této kapitole je také představena integrační politika České republiky jako součást adaptace zaměstnanců-cizinců, strategie a přístupy k adaptaci a také metody a nástroje adaptace zahraničních pracovníků. Poslední kapitolou je metodika diplomové práce.

2.1 Adaptace a její místo v řízení lidských zdrojů

Dříve, než bude pozornost zaměřena na adaptaci, je potřebné ji alespoň stručně uvést do širšího kontextu. Tím je řízení lidských zdrojů. Lidé jsou jedním z nejdůležitějších a nejcennějších zdrojů v každé organizaci. Jak psal Tomáš Baťa: „*Vemte mi mé stroje, ale nechte mi mé lidi. Do roka postavím novou továrnu. Vemte mi mé lidi a nechte mi mé stroje a z toho už se nevzpamatují*“ (In Urbancova a kol. 2016, s. 17). Řídit neboli starat se o takové cenné zdroje je velice důležité pro prospěšnost jakékoliv organizace. Adaptace je jednou z oblastí řízení lidských zdrojů, ale ne vždy je na ni kladen dostatečný důraz.

Podle Armstronga (2020, s. 3) může volba samotné definice řízení lidských zdrojů zahrnovat otázky týkající se napětí, které vzniká mezi požadavkem organizace dosáhnout svých cílů na jedné straně a potřebou respektovat a prosazovat zájmy pracujících lidí na straně druhé.

Čeští autoři jako Dvořáková a kol. (2012, s. 5), Šikýř (2016, s. 42) nebo Kocianová (2012, s. 74–76) uvádí, že personální práce v organizacích postupovala určitým vývojem, od personální administrativy a personálního řízení až po řízení lidských zdrojů, přičemž v současnosti je možné ve firmách setkat jak s vyššími, tak i nižšími vývojovými etapami. Oproti tomu Kavanagh a kol (2017, s. 12–18) představují rozvoj řízení lidských zdrojů v Spojených státech amerických a rozdělují jednotlivé etapy do 6 období:

- období před 2. světovou válkou;
- období po 2. světové válce (1945–1960);
- éra sociálních problémů (1963–1980);
- éra efektivity nákladů (1980 – počátek 90. let);
- éra plánování podnikových zdrojů (ERP) a strategického řízení lidských zdrojů (1990–2010);
- éra cloudových a mobilních technologií (2010 – přítomnost).

Lze konstatovat, že éra strategického řízení lidských zdrojů je velmi podobná vrcholné etapě vývoje podle českých autorů. A je téměř jisté, že cloudové a mobilní technologie se v Česku při řízení lidských zdrojů také používají, i když o tom současní čeští autoři nepíší. Rozvoj koncepce řízení lidských zdrojů je možné vysvětlit jako reakci na změny dějící se v ekonomice, ve společnosti nebo ve vývoji nových technologií a také na změnu potřeb lidí.

V různých tuzemských i zahraničních podnicích je možné setkávat se s různými útvary personalistiky, např. v menších podnicích roli HR manažera může vykonávat ředitel nebo další manažeři, avšak ve větších organizacích obvykle existuje oddělení lidských zdrojů s různými HR manažery (business partner, vzdělávání a rozvoj, nábor, přijímání a adaptace atd.).

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Podle Koubka (2012, s. 14) personální administrativa představuje historicky nejstarší pojetí personální práce, která je chápána jako služba zajišťující administrativní práci a procedury spojené s dokumentací. Podle tohoto autora je možné se s takovým útvarem personalistiky setkat v organizacích, ve kterých je role řízení lidských zdrojů podceňována (Koubek 2012, s. 14). Je pravděpodobné, že zde bude podceňována i adaptace.

Další etapa – personální řízení (personální management) má shodnou definici u mnoha autorů (Šikýř, 2016, s. 42), Mužika a Krpálka (2017, s. 46) a Koubka (2012, s. 15) – je jednou z funkcí v podnikovém řízení a souhrnem personálních činností a metod vedení pracovníků. Obvykle je v tomto souhrnu adaptace uváděna jak součást získávání a přijímání zaměstnanců (např. Kocianová, 2012, s. 95). Podle posledních autorů je hlavním cílem personálního řízení realizace a implementace personální politiky a s tím související zajišťování personálních služeb (Mužik a Krpálek, 2017, s. 46).

Za poslední etapu rozvoje personalistiky lze považovat řízení lidských zdrojů. Dvořáková a kol. (2012, s. 6) a Koubek (2012, s. 13) zdůrazňují pojem „lidské zdroje“ jako vzácný a významný pro organizaci. Koubek (2012, s. 13) také upozorňuje, že správné fungování podniku je možné za náležitého využití všech 4 zdrojů – materiálních, informačních, finančních a lidských. Z toho také vychází tato diplomová práce.

Mužik a Krpálek (2017, s. 46) podobně jako Armstrong (2020, s. 13) vidí definici řízení lidských zdrojů jako strategický a logický záměrný přístup k řízení lidí, kteří v organizaci pracují, a tím buď samostatně, nebo společně přispívají k naplnění cílů organizace. Oproti tomu Dessler (2020, s. 3) uvádí užší pojetí řízení lidských zdrojů, a konkrétně: získávání, školení, hodnocení a odměňování zaměstnanců a také péče o jejich pracovní vztahy, ochranu zdraví, bezpečnost a spravedlnost. U žádného z těchto autorů tedy adaptace explicitně uvedená není.

Tato diplomová práce je zaměřena na jednu z posledních etap procesu získávání pracovníků – adaptaci. V odborné literatuře zabývající se adaptací zaměstnanců se často místo pojmu adaptace objevuje pojem orientace (v anglojazyčné literatuře také pojem orientation/onboarding). Harpelund (2019, s. 9) rozlišuje tyto pojmy takto: orientační programy, kterých se může nový pracovník zúčastnit, jsou primárně zaměřeny na předávání informací o organizaci a mohou být součástí nástupu a adaptace (onboardingu). Samotný proces adaptace je, jak zdůrazňuje autor, komplexní proces začleňování zaměstnance. Moffett (2021, s. 273) má podobný názor a uvádí, že adaptace má širší úkoly než orientace, která zpravidla trvá od jednoho dne do týdne. Autor rovněž předpokládá, že adaptace může zahrnovat orientaci a rozšiřovat se pomocí dalších nástrojů a programů (Moffett, 2021, s. 273). Jinými slovy, orientace může být chápána jako část adaptačního plánu, ale v této práci budou tyto pojmy koncipovány jako totožné.

Adaptace v širším smyslu slova znamená přizpůsobení se k prostředí. Existuje také několik speciálních definic tohoto pojmu, a to z různých vědních oborů: biologie, sociologie, psychologie atd., ale literární rešerše této práce bude zaměřena na definici pojmu z oblasti řízení lidských zdrojů.

Šikýř (2016, s. 115) stejně jako Dessler (2020, s. 238) a Váchal a kol. (2013, s. 304), používá termín orientace jako významově totožný s pojmem adaptace a uvádí, že adaptace pracovníků (orientace) zahrnuje procedury spojené s informováním, profesním zapracováním a sociální integrací nového pracovníka, který to potřebuje k vykonávání své práce, na pracovišti. Armstrong (2020, s. 347) k pojmu orientace přidává další synonym „uvádění“ (induction) a zdůrazňuje, že orientace je procesem přijímání a přivítání zaměstnanců při jejich prvním vstupu do organizace, a vytváření dobrého dojmu o organizaci.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Váchal a kol. (2013, s. 304) podobně jako Dvořáková (2012, s. 162) uvádí, že adaptace je procesem aktivního přizpůsobování novým životním, pracovním i kulturním podmínkám. Koubek (2015, s. 192) má užší definici a popisuje adaptaci zaměstnanců jako pečlivě zaměřený, speciální plán orientačních a vzdělávacích aktivit pro různé druhy prací, pracovní místa a organizace.

Jinými slovy, adaptace je proces začleňování nového zaměstnance do struktury podniku, jak z hlediska pracovního (např. plnění pracovních požadavků a podávání adekvátního výkonu), tak i sociálního (vztah s kolegy a vedením a příznivé mezilidské vztahy na pracovišti atd.)

2.2 Cíle adaptace

Hlavním cílem adaptace je podle Koubka (2015, s. 192) ulehčit a zrychlit proces nejen obeznamování pracovníků s novými profesními úkoly, předpoklady, pracovním i sociálním okolím, ale taktéž s nutnými znalostmi a kompetencemi, které by měly nejrychleji dostat výkon nového pracovníka na požadovanou úroveň. Podobného názoru je i Dvořáková a kol. (2012, s. 162) a autoři Mužík a Krpálek (2017, s. 138), kteří také zmiňují proces „vžití se“ do nových pracovních a sociálních rolí. Dvořáková a kol. (2012, s. 162) doplňuje, že účely adaptace zahrnují:

- snížení nákladů na fluktuaci;
- zvýšení produktivity;
- zvýšení spokojenosti pracovníků.

Hlavními úkoly v širším pojetí adaptace (orientace) podle Desslera (2020, s. 238) jsou:

1. Zajistit, aby se nový pracovník cítil vítaně;
2. Poskytnout potřebné informace pro fungování pracovníka (přístup k pracovní poště, informačnímu systému, kartička pro vstup do budovy atd.), ale také seznámit s pravidly a zásadami pracovišti (např. dresscode);
3. Seznámit pracovníka s kulturou organizace (historie, cíle, vize, strategie atd.).

Konkrétní cíle adaptace jsou podle Armstronga (2020, s. 348) trochu odlišné:

1. Usnadnění první fáze, během které nový pracovník bude vnímat okolí jako nové a možná nekomfortní;
2. Vytvoření příznivého postoje k organizaci v myslích nových zaměstnanců, což podle autorů může zvýšit pravděpodobnost, že zůstanou;
3. Zrychlení pokroku v křivce učení;
4. Získání efektivnějších výstupů od nového zaměstnance v co nejkratším čase;
5. Snížení pravděpodobnosti rychlého odchodu nového pracovníka;
6. Ušetření značných nákladů, které mohou podle autora vzniknout, když někdo odejde;
7. Umožnění hladkého průběhu procesu socializace.

Bedrnová kol. (2012, s. 163) spojuje názory výše uvedených autorů a představuje hlavní cíle ze dvou aspektů:

- z hlediska pracovníka – snaha o rychlejší dosažení standardního zaměstnaneckého výkonu, socializace v kolektivu a získání přehledu o pracovních podmínkách;
- z hlediska podniku – snížení fluktuace pracovníků a ztrát s ní spojených a také dosažení lepšího výkonu. Dana definice bude použita v dane diplomové práci.

2.3 Fáze adaptace

Pro úspěšnou adaptaci by měl nový zaměstnanec projít všemi fázemi adaptačního procesu. Pauknerová a kol. (2012, s. 215) vyčleňuje 4 základní fáze adaptace:

- Přípravná fáze (období před změnami; člověk předvídá budoucí změny a připravuje se na to, aby se s nimi vyrovnal);
- Globální orientace (nastupuje se vznikem změn externích podmínek; základní charakteristika – aktivace kognitivních a emocionálních procesů);
- Uvědomělé přetváření vztahu k současným, přeměněným okolnostem (např. změna návyků, postojů a hodnot);
- Naučení se novým předpokladům (adaptace, nebo při nezvládnutí předešlých fází adaptačního procesu – rezignace a odchod).

Tyto fáze mohou být nejen u adaptačního procesu na novém pracovišti, ale i během adaptace člověka na větší změny v životě.

2.4 Druhy adaptace

Mnoho autorů jako např. Mužík a Krpálek (2017, s. 138), Nekoranec a Nagyová (2014, s. 116) či Šikýř (2016, s. 115) rozdělují adaptaci na řízenou (formální) a spontánní (neformální). Podle Mužíka a Krpálka (2017, s. 138) se během spontánní adaptace nový pracovník samostatně vypořádává s novým pracovním a sociálním prostředím, opírá se o vlastní zkušenosti a náhodné kontakty s novými kolegy a nadřízeným. Oproti tomu řízenou (formální) adaptaci podle autorů připravuje a řídí personální oddělení za účasti nadřízeného a příslušného mentora.

Podle Armstronga (2020, s. 349) formální adaptace poskytuje příležitost předat informaci o organizaci, jejích produktech a službách, podmínkách práce, vize a poslání. Podle autora je formální adaptace určena pro všechny nové zaměstnance, ale nemůže nahradit neformální adaptaci, neboť jen neformální adaptace může nejlépe splnit nejdůležitější požadavek – usazení lidí. S ním souhlasí i Koubek (2015, s. 193), který tvrdí, že spontánní adaptace je pro zaměstnance často význačnější a výkonnější. Podle autora si zaměstnanec po skončení spontánní adaptace pravděpodobně vytvoří pevné pouto s organizací.

Vedle pojmů spontánní a řízená adaptace se lze také v literatuře často setkat s rozdělením adaptace na pracovní a sociální. Nekoranec a Nagyová (2014, s. 116) pojmenovávají formální (řízenou) adaptaci jako tu pracovní a neformální (spontánní) adaptaci jako sociální.

Bedrnová a kol., (2012, str. 162) definují pracovní adaptaci jako proces vyvažování osobních předpokladů jednotlivce se specifickými požadavky jeho nového zaměstnání. S tímto názorem souhlasí i Mertlová (2014, s. 61). Autoři Bedrnová a kol. (2012, s. 162) také doplňují, že pojem pracovní adaptace taktéž zahrnuje průběžné řízení změn v rámci potřeb a podmínek pracovních činností.

Nekoranec a Nagyová (2014, s. 116) stejně jako Bedrnová a kol. (2012, str. 162) a Pilařová (2016, s. 71) uvádí, že sociální adaptace je proces, který vede k integraci zaměstnance do pracovního kolektivu, buduje sociální postavení a navazuje mezilidské vztahy. Bedrnová a kol. (2012, str. 162) také doplňuje, že sociální adaptace zaměstnance nastane i v tom případě, dojde-li jen ke změně pozice pracovníka ve stejné pracovní skupině (např. povýšení).

Armstrong (2020, s. 348) stejně jako i Koubek (2015, s. 326) předpokládá, že sociální aspekty práce jsou pro většinu lidí velmi důležité, a navrhuje ideji o tom, že jestli si noví zaměstnanci

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

rychle vytvoří dobré vztahy s kolegy, pravděpodobně rychleji se začlení, budou si práci užívat a může to zlepšit celkovou efektivitu pracovníka.

Spolu s pracovní a sociální adaptací se v literatuře objevuje pojem adaptace na organizační kulturu.

Urban (2014, s. 13) uvádí podobnou definici firemní kultury jako Armstrong (2020, s. 193) a Vasilenko (2012, s. 21), a to, že organizační neboli firemní kultura je souborem hodnot, norem, přesvědčení, postojů a předpokladů, které možná nebyly formulovány písemně nebo ústně, ale které podle autorů utvářejí způsoby, jak se lidé v organizacích chovají a jak vykonávají určité činnosti. Podle poslední autorky je firemní kultura nejen to, co existuje samo od sebe, ale co může být použito jako efektivní instrument v řízení lidských zdrojů (sdílení cíle a hodnot, motivace, výkonnost, snížení fluktuace atd. (Vasilenko, 2012, s. 21)).

Podle Horváthové a kol. (2016, s. 120) se s organizační kulturou může potenciální pracovník setkat i pokud nevykonává práci v určité organizaci – během přijímacího řízení, na pohovorech atd., a i se na základě toho rozhodnout, zda chce být součástí této organizace, či nikoliv.

Jako v mezinárodních organizacích může dojít k tzv. rozmanitosti kultur, mohou podle Armstronga (2020, s. 193) v takových organizacích existovat některé společné organizační hodnoty nebo normy, ale tyto se budou v některých ohledech lišit, a to podle různých pracovních prostředků, pomocí kterých se budou uplatňovat.

2.5 Aktéři v adaptačním procesu

Subjekty a objekty, které jsou součástí řízení, mají velký vliv na průběh a příznivý výsledek adaptace. Subjekty adaptačního procesu se podílejí na plánování, implementaci, sledování a vyhodnocování adaptace; objekty adaptačního procesu jsou zpravidla noví zaměstnanci.

Podle Bedrnové a kol. (2012, s. 164) i Nekorance a Nagyové (2014, s. 118) jsou podstatnými subjekty v implementaci adaptačního řízení přímý nadřízený, pracovníci z HR oddělení a mentor. Bezprostřední nadřízený se podle Nekorance a Nagyové (2014, s. 118) podílí na adaptaci zaměstnance především v rámci příslušné organizační jednotky a pracoviště zaměstnance, poskytuje zaměstnanci podporu při řešení případných problémů při jeho adaptaci a kontroluje a vyhodnocuje adaptační proces. Mentoři (patron, garant), jak uvádí Bedrnová kol. (2012, s. 164), Nekorance a Nagyová (2014, s. 118), jsou většinou zkušenými pracovníky, kteří jsou zdrojem informací pro orientaci nového pracovníka a pomáhají mu s adaptací v sociálním prostředí (tradice, neformální zvyklosti a normy). Nekorance a Nagyová (2014, s. 118) zdůrazňují, že jedním z nejdůležitějších faktorů úspěšné adaptace může být individuální podpora nového zaměstnance ze strany osob odpovědných za adaptaci, a to přímého nadřízeného a pracovní skupiny (kolegů), dále specialistů HR oddělení a případně pracovníka pověřeného adaptací zaměstnance (mentora).

Objekty adaptačního procesu jsou adaptující se zaměstnanci. Bedrnová a kol. (2012, s. 164–166) tyto objekty dělí na:

- noví zaměstnanci (v dané organizaci dosud nepracovali);
- pracovníci, kteří se vracejí na své původní místo po delším čase (mateřská nebo rodičovská dovolená, nemoc, delší pracovní pobyt);
- pracovníci, kteří mění pracovní zařazení (přechod pracovníka z jednoho oddělení do druhého, povýšení atd.);
- pracovní skupiny/týmy při zavádění změn v organizaci (např. zavádění inovací, změna postupu, změna technologií nebo výroby atd.).

V některých z těchto případů se může jednat o reorientaci pracovníků. Tento druh adaptace bude pravděpodobně probíhat kratší dobu (zaměstnanci již znají firemní kulturu, sociální prostředí a část pracovních úkolů), stejně tak je zřejmé, že obsah bude užší (Koubek, 2015, s. 192–193).

Je zřejmé, že přímý nadřízený a pracovníci z HR oddělení jsou nejdůležitějšími subjekty adaptačního procesu. Jestli byl adaptační proces řízen a existuje-li systém přiřazování mentora, je právě mentor další osobností podílející se na úspěšnosti adaptace nového pracovníka. V praktické části budou provedeny polostrukturované rozhovory se zaměstnankyní HR oddělení pro vyhodnocení nastavení adaptace ve vybrané společnosti.

2.6 Metody a nástroje adaptace

Aby adaptace proběhla úspěšně, nelze se spolehnout jen na vlastní zkušenosti a osobnostní rysy nového pracovníka. Podle Filipe a Šebestíka (2017, s. 65) každá pracovní pozice vyžaduje zvláštní přístup a úpravu adaptačního procesu. Autor zdůrazňuje, že ani úspěšný adaptační proces není stoprocentní garancí začlenění pracovníka do pracovní skupiny (Filip a Šebestík, 2017, s. 64). Úspěšné adaptaci však jistě mohou být nápomocné metody a nástroje. Je možné používat je zvlášť, nebo v různých kombinacích, záleží tona firmě samotné, její politice, struktuře, velikosti atd. Níže budou uvedeny některé z metod a nástrojů řízené adaptace.

Adaptační program

Tyto programy podle Nekoranec a Nagyové (2014, s. 118) a Dvořákové (2012, s. 162–163) obsahují souhrn formalizovaných opatření na podporu profesní a sociální integrace nových zaměstnanců do společnosti organizace. Jeho konečná podoba podle těchto autorů závisí na následujících faktorech:

- náročnost práce a její požadavky, rozsah rozhodování, kontroly apod.;
- postavení daného pracovního místa v hierarchii organizace;
- délka adaptačního procesu.

Tyto programy mohou být použity jednotlivě, nebo v různých kombinacích s jinými nástroji, což často nabízí specifické výhody zejména v urychlení procesu a zvýšení účinnosti.

Adaptační program podle Šikýře (2016, s. 115) je jedním z nástrojů formální adaptace. Podle autora má adaptační program 3 úkoly:

- informování (o organizaci, struktuře, řádu, podmínkách výkonu práce, odměňování, vzdělávání atd). Většinou informování provádí HR manažer, a to ústně (rozhovor) nebo písemně (formou informační příručky);
- odborné zapracování (přizpůsobení nového nastupujícího pracovním podmínkám a požadavkům práce a dosažení požadovaného pracovního výkonu);
- sociální integrace (začlenění nového zaměstnance do pracovní skupiny za pomoci nadřízeného a spolupracovníků).

Adaptační plán

Jednou z nejdůležitějších a efektivních metod adaptace je vytvoření a implementace tzv. adaptačního plánu. Podle Pilařové (2016, s. 71) by měl adaptační plán obsahovat seznam kompetencí, kterých by měl nový zaměstnanec dosáhnout, předpokládaný časový rámec pro dosažení kompetence, způsob, jakým má být tato kompetence dosažena, a jméno příslušné osoby odpovědné za zaškolení a vyhodnocení po zaškolení.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Podle Pilařové (2016, s. 71) a Zítkové a kol. (2015, s. 17) mohou být součástí adaptačního plánu také povinná školení (např. BOZP atd.), vzdělávací aktivity, studium požadované literatury, organizačních norem atd.

Podle Váchala (2013, s. 305) by měl individuální adaptační plán také brát v úvahu:

- náročnost pracovní pozice;
- věk adaptujícího zaměstnance;
- dosavadní zkušenosti zaměstnance.

Podle Bartáka (2021, s. 227) a Horváthové a kol. (2016, s. 154–156) by měl být spolu s adaptačním plánem přiřazen k novému zaměstnanci patron (mentor). Podle těchto autorů je posláním mentora pomoc nastupujícímu nejen v odborné oblasti, ale i v lepším začlenění do pracovního týmu. Dvořáková (2012, s. 163) má totožný názor.

Informační balíček

Nekoranec a Nagyová (2014, s. 119) stejně jako Dvořáková (2012, s. 162–163) definují informační balíček (manuál/příručku) jako soubor písemných materiálů pro nové zaměstnance, který obecně zahrnuje představení organizace (historie, politika, struktura, produkty a služby, firemní kultura, cíle, vize a poslání) a další informace, týkající se mimo jiné:

- pracovních podmínek;
- benefitů a dalších odměn;
- podmínek a možností firemního vzdělávání;
- podmínek a možností stravování;
- firemního kodexu;
- disciplinárního řádu;
- bezpečnostních pravidel;
- doporučeného dresscode atd.

Dessler (2020, s. 239) upozorňuje, že zaměstnavatelé by měli počítat s tím, že obsah jejich příručky pro zaměstnance je právně závazný, a následně může vyvolat i nevhodnou interpretaci a konflikty, a tak doporučuje vkládat do příručky prohlášení, že nic v dané příručce by nemělo být vykládáno jako závazná smlouva mezi zaměstnavatelem a pracovníky, a veškerá práce je dobrovolná. Dále autor zdůrazňuje, že referenční politika firmy se pak může změnit podle toho, jak se změní převládající politické klima uvnitř organizace (např. při změně vztahů mezi odbory a vedením nebo při změně vedení nebo organizační struktury).

Úvodní seminář

Janišová a Křivánek (2013, s. 210) popisují úvodní seminář jako jednodenní akci, která seznamuje nové pracovníky s celou firmou a firemními hodnotami, jimiž se vyznačuje kultura dané organizace. Tito autoři zdůrazňují, že samotný seminář nezaručuje, že nastupující jednotlivec se začlení do společnosti, ale může přispět k prvotnímu zorientování se nového pracovníka.

Armstrong (2020, s. 348) doporučuje, aby byl seminář na daném oddělení představen vedoucím oddělení, nikoli přímým nadřízeným nastupujícího pracovníka. Podle autora je lepší, aby vedoucí oddělení uvítal nové zaměstnance a krátce popsal práci oddělení, a následně předal nové zaměstnance vedoucím týmu (přímým nadřízeným). Podle Armstronga (2020, s. 348) to bude znamenat, že noví nastupující nebudou pro vedoucího jen jménem nebo číslem.

Rotace práce

Šikýř (2016, s. 77) představuje rotaci práce jako dočasné přemístování pracovníků na jiné pracoviště s jinými úkoly a podmínkami. Rotace práce neboli „kolečko“ je podle Horváthové a kol. (2016, s. 156) jedním z nejefektivnějších metod adaptace. Zitková a kol. (2015, s. 17) uvádí, že adaptační kolečko umožňuje opravdu zvýšit dovednosti a znalosti, nejen informovanost o určitém postupu. Podle autorky jde o přesun na požadované pracoviště (oddělení, tým), kde jsou tyto činnosti prováděny běžně.

Podle Šikýře (2016, s. 77) lze rozdělit rotaci na krátkodobou (den, týden) a dlouhodobou (týden, měsíc, rok). Kromě toho autor rozděluje rotaci na horizontální (stejná úroveň managementu) a vertikální (mezi různými úrovněmi managementu).

Mentoring

Mentoring je dalším účinným nástrojem adaptačního procesu. Zitková a kol. (2015, s. 18) definují mentorství jako metodu zaškolování s cílem zkrátit dobu potřebnou k plnění požadavků, které jsou kladeny na nového pracovníka. Podle autorky mentor musí mít nejenom odborné znalosti ve své profesi, ale i andragogické dovednosti a vlastnosti v lidské komunikaci (Zitková a kol., 2015, s. 18). Janišová a Křivánek (2013, s. 210) doplňují, že zkušenější kolegové, znající náplň práce nastupujícího, strukturu a pravomoci dalších pracovníků, mohou být nápomocní v situaci, kdy nový zaměstnanec bude mít potřebu něco zajistit nebo prosadit. S nimi souhlasí Bedrnová a kol. (2012, s. 164) a Nekoranec a Nagyová (2014, s. 118) a doplňují, že mentoři mohou podobně pomoci s adaptací v sociálním prostředí (např. v oblasti tradice, neformálních zvyklostí a norem).

Jedním z druhů mentoring programu může být přiřazení „buddyho“. Podle Janišové a Křivánka (2013, s. 210) je to člověk pomáhající novému zaměstnanci integrovat se do pracovní skupiny. Podle těchto autorů je tato role méně formální než mentor a pomoc buddyho zpravidla končí po několika týdnech.

Moffett (2021, s. 273) dělí mentoring na:

- formální – vzniká v situaci, kdy je mentor v rámci řízené adaptace předem určen vedením organizace;
- neformální – vzniká přirozeně cestou sociální a profesionální interakce a většinou je založen na společných zájmech.

Podle autora oba druhy mentoringu pomáhají nováčkovi přizpůsobit se na novou pozici a bojovat s pocitem odloučení v nové neznámé skupině (Moffett, 2021, s. 273).

2.7 Hodnocení adaptace

Jedním z nejdůležitějších kroků adaptačního procesu je jeho evaluace a hodnocení. Podle Dvořákové a kol. (2012, s. 163) a Pavlíka (2014, s. 47) je nezbytné mít systém kontroly postupu a vyhodnocení adaptace. Dvořáková a kol. (2012, s. 163) navrhuje osobní schůzky nebo aspoň distribuci informačního formuláře (adaptační protokol) a předpokládá, že osobní rozhovor s přímým nadřízeným je nejefektivnější způsob zpětné vazby, ačkoli nadřízený může vyřešit určité záležitosti, které se vyskytly na pracovišti již během adaptačního procesu. Jako kritérium hodnocení adaptace nového pracovníka Pavlík (2014, s. 47) navrhuje uplatnění příslušného kompetenčního modelu s odpovídající škálou a měřítky. Výsledkem adaptačního procesu je podle Dvořákové a kol. (2012, s. 164) adaptace pracovníka (odvedené výsledky splňují určitá kritéria a pracovník je začleněn do pracovní skupiny a aktivně spolupracuje s kolegy).

Šikýř (2016, s. 116) dělí hodnocení na neformální a formální. Podle autora neformální hodnocení probíhá podle potřeby během adaptace, kdy manažer může vest nováčka k dosažení nasměrovaných cílů, a v případě vyskytnutí problémů může stanovit způsob řešení; formální hodnocení podle autora nastává ke konci adaptačního programu, kdy manažer s nováčkem probírají postup a výsledky adaptace (Šikýř, 2016, s. 116).

Podle Zítkové a kol. (2015, s. 25) je zpětné vyhodnocení důležité nejen pro nastupujícího, ale i pro organizaci, neboť to může být předpokladem pro to, jak flexibilně upravit strukturu, formu a obsah adaptačního procesu a udržet jej při životě.

2.8 Očekávání a rizika spojená s adaptací

Adaptace na práci v nové organizaci zpravidla není jednoduchý proces. Se vznikem nového pracovního poměru vznikají i očekávání, a to jak ze strany zaměstnance, tak i ze strany zaměstnavatele; kromě toho vznikají i určitá rizika, která mohou ohrozit hladký vývoj adaptačního procesu.

Nekoranec a Nagyová (2014, s. 119) doporučují neuvádět příliš mnoho informací, aby se noví zaměstnanci necítili zahlceni všemi informacemi (lepší je rozdělit data do více časových úseků). Podle autorů je adaptace často doprovázena pocitem nejistoty a pochybností a pomoci může efektivně nastavená komunikace mezi zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným.

Wolper (2017), stejně jako Prabowo a Nurendra (2018, s. 58) upozorňují na průzkumy, které říkají, že doba od nástupu do zaměstnání do jednoho roku od nástupu je pro nové zaměstnance klíčová a rozhoduje o jejich začlenění, či odchodu. Wolper také doplňuje, že u 69 % zaměstnanců je pravděpodobnější, že ve společnosti zůstanou alespoň tři roky, pokud byla jejich zkušenost s nástupem pozitivní, a dále konstatuje, že během prvního roku odchází desetkrát více zaměstnanců než po pětiletém pracovním období (Wolper, 2017 in O. C. Tanner, 2021).

Podle Vnoučkové (2013, s. 50–51) je největším rizikem konflikt očekávání, ve kterém se představy jedince neslučují s realitou v nové společnosti. Podle autorky se dalším kritickým faktorem v adaptaci zaměstnance může stát konflikt vztahů (konflikt mezi jedinci v organizaci), který doporučuje autorka řešit bezodkladně, neboť riziko odchodu pracovníka je značné (Vnoučková, 2013, s. 50–51).

Podle Bednaře (2013, s. 201) kromě explicitní (vyřčené) formy spolupráci mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem – nejčastěji pracovní smlouvou, existuje také implicitní (nevyřčená) forma, a to psychologická smlouva. Armstrong (2020, s. 541), Bednař (2013, s. 201) a Bedrnová a kol. (2012, s. 161) mají podobnou definici, a to že psychologická smlouva je souborem nepsaných očekávání, která existují mezi jednotlivými zaměstnanci a jejich zaměstnavateli. Podle Armstronga (2020, s. 541) se jedná o systém přesvědčení, který zahrnuje činy, o nichž se zaměstnanci domnívají, že se od nich očekávají, a jakou reakci očekávají na oplátku od svého zaměstnavatele, a naopak. Podle Bednaře (2013, s. 201) by měla psychologická smlouva vést k oddanosti pracovníků, motivovat je a jejím základním obsahem by měla být vzájemná důvěra a plnění dohod. Bedrnová a kol. (2012, s. 161) také doplňuje, že vyklad psychologické smlouvy závisí i na individuálních rysech každého pracovníka, zejména jeho vnímání, myšlení, hodnotách a postojích. Neplnění dohod a očekávání i v době adaptace může podle Bednaře (2013, s. 201) vést nejen ke snížení produktivity a loajality, ale i k záměru odchodu.

Je zřejmé, že se správné nastavení adaptace zaměstnanců může stát klíčovým faktorem pro snížení nákladů spojených s odchodem pracovníků brzy po nástupu, stejně tak pro zvýšení

loajality pracovníků, sociálního a pracovního začlenění. Z tohoto důvodu je třeba věnovat zvýšenou pozornost nejen formálnímu adaptačnímu procesu, kde je třeba správně naplánovat a realizovat adaptační proces, ale i neformálnímu, kde hlavním cílem je usazení lidí a vytváření dobrých vztahů s kolegy. V adaptačním procesu je velmi důležité pokrýt všechny oblasti, tedy sociální a pracovní adaptaci a adaptaci na firemní kulturu. K dosažení tohoto cíle mohou pracovníci HR oddělení a nadřízení využít různé nástroje adaptace, kupříkladu mentoring nebo rotaci práce. Je také důležité správně provést hodnocení adaptace, které může, ale nemusí být součástí kompetenčního modelu, a případně také provést modifikaci adaptačního programu.

2.9 Specifika adaptace zahraničních pracovníků

Všechno výše uvedené je možné považovat za platné pro tuzemského zaměstnance; i když to autoři explicitně neuvádějí, lze předpokládat, že při popisu adaptace mají na mysli místní pracovníky, tj. ze země, ve které firma působí. Jelikož je tato diplomová práce zaměřena na adaptaci zahraničních pracovníků, dále budou představena jejich specifika. Jako teoretický základ pro adaptaci zahraničních pracovníků je zvolen přístup věnující se akulturaci a integraci do nového kulturního prostředí. Očekává se, že akulturace imigrantů v hostitelské zemi má analogický postup jako adaptace pracovníků-cizinců v novém pracovním prostředí. Na začátku budou vysvětleny pojmy jako cizinec, specifika zaměstnávání vysoce kvalifikovaných cizinců, bude prezentována integrační politika České republiky, problematika střetu kultur a akulturace a v závěru budou představeny přístupy k adaptaci zahraničních pracovníků.

Pro účely této části níže jsou uvedena některá upřesnění:

- Adaptace je zde chápána ve smyslu integrace a akulturace menšiny (zahraniční pracovníci) do pracovního prostředí většiny (místní pracovníci);
- Pracoviště v cílové zemi (vybraná organizace) je veřejnou výzkumnou institucí (podle Směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/801 a rejstříku Veřejné výzkumných institucí na stránkách Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy);
- Objektem této diplomové práce jsou zahraniční pracovníci – výzkumní pracovníci, kteří se přestěhovali do hostitelské země bezprostředně před začátkem pracovního poměru, se střední nebo vyšší úrovní angličtiny (úroveň B1 a vyšší podle CEFR) a minimální úrovní dosaženého magisterského vzdělání.

Cizinec, pracovník ze zahraničí

Cizincem je podle § 1 odst. 2 zákona č. 326/1999 Sb., o pobytu cizinců na území ČR fyzická osoba bez českého občanství (včetně občanů Evropské unie). Na první pohled právní úprava rozlišuje jen 2 kategorie občanů: občan ČR a občan jiného státu (příp. osoba bez občanství žádného státu). Avšak v oblasti českého pracovního trhu existuje další pojem – „zahraniční pracovník“ a tento pojem je třeba odlišovat od pojmu cizinec, poněvadž podle § 3 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, občané Evropské unie/Evropského hospodářského prostoru a jejich rodinní příslušníci (manžel, rodič nebo nezaopatřené dítě podle § 15a zákona č. 326/1999 Sb.) se nepovažují za zaměstnance ze zahraničí.

Občane EU a jejich rodinné příslušníci mají volný vstup na trh práce České republiky (a dalších členských států) v rámci fungování volného pohybu osob, služeb a kapitálu v rámci Evropské Unie (Smlouva o fungování Evropské Unie, hlava 4, kapitola 1, článek 45).

Podle Tomšeje je při zaměstnávání občanů EU stačí doložit občansky průkaz nebo jiný doklad, potvrzující statní příslušnost jedince (jiné povolení a potvrzení nejsou požadované) (2020, s. 32). Autor také dodává, že při zaměstnávání rodinných příslušníků je běžné dokládat potvrzení

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

o přechodném pobytu a podle Daněka a kol. (2018, s. 43) zaměstnavateli by měla stačit skutečnost, že nastupující již podal žádost o povolení k přechodnému pobytu a předložil překlenovací štítek (Daněk a kol. (2018, s. 43) in Tomšej (2020, s. 32).

Podle stránek Ministerstva práce a sociálních věcí při nástupu občana EU nebo jeho rodinného příslušníka do zaměstnání je nutné písemně informovat tzv. informačním formulářem/kartou (Informace o nástupu zaměstnání/prodloužení zaměstnání občana EU/EHP a Švýcarská nebo jeho rodinného příslušníka, nebo cizince, který nepotřebuje pracovní oprávnění) Úřad práce podle místa výkonu, před samotným nástupem, nejpozději však v den nástupu pracovníka (2020). Stránka také doplňuje, že při skončení pracovního poměru zaměstnavatel je povinen uvědomit Úřad práce do 10 dnů po odchodu zaměstnance a také má povinnost vest evidenci občanů EU a jejich rodinných příslušníků, kteří nejsou občany České republiky (MPSV, 2020). Tudíž pracovník HR oddělení nebo jiná odpovědná osoba by měla ohlásit občana EU nebo jeho rodinného příslušníka a vest příslušnou evidenci. Je zřejmé, že zaměstnávání občanů EU a jejich rodinných příslušníků je docela snadné a nevyžadují speciální dovednosti u personalisty/HR manažera.

Obecně lze naznačit, že Právo Evropské unie nedává cizincům z 3. zemi lepší postavení (v podobě svobody pohybu občanů a pracovníků), a naopak vyžaduje příslušná povolení pro vstup na území a na český trh práce. Základní právní předpis v České republice reguluje již zmíněný výše zákon č. 326/1999 Sb. Zákon o pobytu cizinců na území ČR a zákon č. 435/2004 Sb. Zákon o zaměstnanosti.

V rámci teoretické části této diplomové práce nebudou občané EU a EHP a občané 3. zemi rozdělení. Obě tyto skupiny (kromě občanů Slovenska) budou považovány za zahraniční pracovníky. Toto opatření je zvoleno proto, že práce je zaměřená na adaptaci, a tudíž formálně legislativní činnosti spojené s přijímáním zaměstnanců nejsou relevantní. Vyčlenění občanů Slovenska je provedeno z důvodu kulturní a jazykové spřízněnosti, díky které je pracovní adaptace Slováků v naprosté většině totožná s adaptací Čechů. Pro tuto práci bude také důležitá délka pobytu zahraničního pracovníka. Jak bylo zmíněno výše, objekty této diplomové práce jsou cizinci, kteří se přistěhovali na území hostitelské země bezprostředně před začátkem pracovního poměru a pobývají zde ne déle než 2 roky (podle Taratuhině (Таратухина) a kol. (2021, s. 21) adaptace v zahraničí trvá od několika měsíců do několika let.) Toto opatření se snaží reagovat na to, že tito pracovníci potřebují kromě obecné adaptace na vztahy a podnikovou kulturu také adaptaci na české podmínky.

Podle nejnovějšího sčítání lidu v roce 2021 cizinci tvořili 4,7 % z celkového počtu obyvatel České republiky (ČSÚ, 2021). Mezi těmito cizinci mají nejvyšší podíl občané Ukrajiny (1,4 %), pak Slovenska (0,9 %) a první trojici uzavírají státní příslušníci Vietnamu (0,5 %); občané Evropské unie tvoří 1,5 % obyvatel a zástupci státu mimo Evropskou unii tvoří pouhých 3,2 % obyvatel (ČSÚ, 2021).

Zaměstnávání vysoce kvalifikovaných zahraničních pracovníků

Mnoho autorů (např. Gouda et al., 2015, s. 7; Brock a Blake, 2014, s. 2; Tyson, 2019) mluví o specifickém typu migrace jako o odlivu mozků (brain drain), který je charakterizován odstěhováním kvalifikovaných odborníků (např. programátorů nebo vědců), kteří získali určité vzdělání nebo přípravu na povolání ve své domovské zemi, ale rozhodli se přestěhovat do jiného státu kvůli příležitostem a životním podmínkám. Je logické předpokládat, že v těchto zemích nastává opačná situace – příliv mozků (brain gain), imigrace intelektuálů a odborníků. V moderním světě a zejména ve vědeckotechnickém sektoru, kde je mezinárodní spolupráce skoro nepostradatelná, existuje další typ migrace – cirkulace mozků (brain circulation) (např.

Appelt et al., 2015, s. 22, Sugimoto et al., 2017, s. 30, Céline Teney, 2019, s. 2–3, Rostovskaya et al. 2018, s. 706.) Výše uvedení autoři se shodují v definici cirkulace mozků jako dočasné migrace vysoce kvalifikovaných odborníků a vědců, kdy pobyt v zahraničí posiluje lidský kapitál migrantů, který je pak efektivně využíván po jejich návratu. Gaillard et al. (2015, s. 271–272) rozšiřuje tuto definici a dodává, že v dnešní době cirkulace mozků znamená nejen mobilitu nejen mezi hostitelskou a domovskou zemí, ale mezi mnoha státy bez ohledu na národnost účastníků (globální mobilita). Autor také poukazuje na oboustranně výhodnou situaci, kdy se dá těžit ze společného fondu vysoce kvalifikovaných lidských zdrojů a obsazovat atraktivní pracovní a výzkumné pozice (Gaillard et al., 2015, s. 271–272). Pro adaptaci zahraničních pracovníků to může znamenat, že mnozí zahraniční odborníci již získali zkušenosti s pobytem v cizích zemích, což posílilo nejen jejich profesionální lidský kapitál, ale jejich kulturní kapitál (včetně znalosti cizích jazyků, otevřenosti a tolerance k jiným kulturám).

Je nutno doplnit, že zaměstnávání cizinců existuje napříč odvětvími a pracovními pozicemi. Forma a náplň adaptace se však u těchto zaměstnanců různí. Zaměstnávání cizinců na nízkokvalifikovaných pracovních pozicích je běžné a rozšířené, a většinou způsobené neznalostí místního jazyka a odpovídající úrovně vzdělání, ale zaměstnávání cizinců na vyšších manažerských nebo vědeckých pozic může být odůvodněno vysokými požadavky na vzdělání, nebo speciální kompetence a dovednosti (včetně jazykových), kterými disponují nedostatečné množství tuzemských uchazečů.

2.9.1 Integrace jako součást adaptace zahraničních pracovníků

Z výše uvedeného je zřejmé, že migrace je složitým a komplexním jevem, a pouhým stěhováním proces začlenění se do cizí společnosti nekončí. V předchozí kapitole byla adaptace a migrace vysoce kvalifikovaných zaměstnanců definována, kdy tito zahraniční pracovníci přicházejí do nového neznámého prostředí. Jestli lze předpokládat, že adaptace na pracovišti závisí na osobnosti adaptujícího, organizaci adaptačního procesu a podpoře spolupracovníků, a migrace závisí na právních podmínkách a postupech, tak je třeba také popsat problematiku integrace cizinců a integrační politiky České republiky, neboť bez těchto informací nemůže být výklad o adaptaci cizinců kompletní. Jelikož pojem integrace je využíván v mnoha oborech (např. v pedagogice, sociologii, politických vědách atd.), v této diplomové práci bude použita definice daná Ministerstvem práce a sociálních věcí (2020), a to, že jde o proces napomáhající postupnému začleňování cizinců do společnosti.

Otázky týkající se integrace jsou aktuální pro mnohé státy, především pro ty, které se potýkají s migrací občanů ve značné míře. Je však třeba mít na mysli, že se většinou integrační politika týká nízkokvalifikovaných zahraničních pracovníků nebo uprchlíků ve velkém počtu.

Morozov (Морозов) (2021, s. 542) uvádí k integraci cizinců dvě koncepční východiska: multikulturalismus (všechny kultury ve společnosti jsou důležité a přijímané a není společná celonárodní kultura) a tzv. tavící kotel (melting pot), kde v první řadě vystupuje nějaký společný etnický rys (např. sovětský občan, nebo občan USA). Oproti tomu Záleská (2020, s. 27) přichází s modelem multikulturalismu a také s asimilačním modelem, kdy se minoritní skupiny plně přizpůsobují majoritě. Podle autorky mohou cizinci získat veškerá rovnocenná práva a povinnosti místních obyvatel za cenu opuštění své původní kultury.

Dále bude krátce přestavena integrační politika České republiky, která představuje kompromisní model spojující prvky modelu multikulturalismu a asimilačního modelu.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Integrační politika České republiky

Integrační politika ČR vychází z Konceptu integrace, dokumentu, který analyzuje překážky integrace a jednotlivé kroky k jejímu dosažení. První podoba dokumentu byla přijata vládou v roce 2000 a postupně prošla třemi významnými aktualizacemi: v roce 2006, 2011 a 2016.

Podle stránek Ministerstva vnitra (2021), které je odpovědné za realizaci integrační politiky v ČR, cílová skupina integrační politiky zahrnuje tyto skupiny: především občané 3. zemí, kteří v České republice pobývají legálně, pak výjimečně občané Evropské unie a v neposlední řadě i majoritní společnost (Češi). Podle těchto stránek je zřejmé, že do cílové skupiny Konceptu integrace cizinců nepatří žadatelé o mezinárodní ochranu (nebo osoby s již udělenou mezinárodní ochranou).

Hlavními cíli integrační politiky je podle stránek Ministerstva vnitra (2021):

- podpora integrace jako procesu vedoucího k harmonickému a oboustranně výhodnému soužití cizinců a majoritní společnosti;
- zvyšování povědomí o vzájemné provázanosti a spoluzodpovědnosti za integraci;
- budování propojené a dorozumívající se společnosti.

Ve 3. kapitole Usnesení vlády ČR ze dne 18.1.2016 č. 26 o aktualizované Koncepci integrace cizinců jsou ve vzájemném respektu uvedeny 4 klíčové oblasti integrace cizinců, a to:

- znalost českého jazyka (opatření se rozlišuje podle dvou skupin: děti cizinců a dospělí cizinci);
- ekonomická soběstačnost (vyplývá z informovanosti cizinců o povinnostech, právech, a jiných podmínkách života na území České republiky, a tak vede k usnadnění přístupu cizinců na český trh práce a schopnosti v něm setrvat);
- orientace cizince ve společnosti (informovanost před příjezdem a během pobytu na území ČR, podpora sociální soběstačnosti, případně zapojení do adaptačně-integračních kurzů);
- vzájemné vztahy mezi komunitami (podpora harmonického a bezkonfliktního soužití cizinců a místních obyvatel, otevřenost společnosti a vzájemná komunikace (Koncepce integrace cizinců, 2016, s. 25–31).

Z výše uvedeného je zřejmé, že znalost českého jazyka je jedním z hlavních předpokladů úspěšné integrace cizince do české společnosti. Na stránkách Ministerstva vnitra je zmíněno, že nedostatečná znalost českého jazyka může bránit efektivní komunikaci s majoritou, být překážkou pro vzdělávání a kariéru a v případě dětí může omezovat školní výsledky, a tím je poškozovat v dalším vzdělávání, zaměstnání a rozvoji kariéry (Ministerstvo vnitra České republiky, 2021). Proto je v rámci adaptace vhodné pracovat i s tímto aspektem, i když pro pracovní účely může být dostatečná i komunikace v anglickém jazyce.

Van Riemsdijk, Basford (2021, s. 6) s ohledem na studie Plögera a Beckera (2015) uvádí že profily pracovního prostředí značně ovlivňují adaptační postupy vysoce kvalifikovaných pracovníků, tedy pracoviště používající angličtinu, jako jsou univerzity a výzkumné instituce, usnadňují zahraničním zaměstnancům komunikaci s jinými cizinci, tito pracovníci ovšem mohou mít omezenou interakci s lidmi mimo pracoviště. Autoři také dodávají, že v méně internacionálních pracovních prostředích je nezbytné mluvit lokálním jazykem, jejich zjištění dále ukazují, že při adaptaci vysoce kvalifikovaných migrantů záleží na velikosti organizace,

etnickém složení pracovní síly a pracovním jazyce (Plöger a Becker, 2015 in van Riemsdijk a Basford, 2021, s. 6).

Nelze také plošně tvrdit, že využití angličtiny jako komunikačního nástroje je vždy efektivní, neboť podle ČSÚ (2016) anglicky umí necelá polovina (45 %) populace, avšak 10 % českých občanů ji umí jen minimálně a cca 14 % na základní úrovni. Dále statistiky uvádějí, že cca 15 % obyvatel má středně pokročilou úroveň angličtiny a velmi vysokou ji má jen zhruba 7 % populace.

2.9.2 Adaptace v multikulturním pracovním prostředí

Tato kapitola se zabývá adaptací zahraničních pracovníků v tzv. multikulturním pracovním prostředí, neboť jak bylo zmíněno výše, vybraná organizace poptává a zaměstnává pracovníky z různých států napříč kontinenty. Jak uvádí Šviderský (2020, s. 38) s ohledem na Nakonečného (2004, s. 201–202), multikulturní pracovní prostředí lze obecně definovat jako prostředí na pracovišti, kde se setkávají lidé z různých kultur, kteří se mohou lišit rasou, náboženstvím, jazykem atd. Dále autor doplňuje, že zástupci různých kultur často mají odlišný přístup k oblastem sociálního spektra (slušnost, mravnost, krása, přátelství atd.).

Lze přepokládat, že adaptace na pracovišti s homogenním složením je jednodušší než na pracovišti, kde se setkávají a vykonávají činnosti představitelé různých kultur. Zahraniční pracovník se nejen musí přizpůsobit určité firemní kultuře v organizaci, kde začal pracovat, ale i se včlenit do celého kontextu národní kultury (pokud s počátkem pracovního poměru proběhla i relokační do jiné země).

Jelikož každý národ má svou kulturu, která je spojena především s historií, jazykem, tradicemi atd., lze se domnívat, že při interakci mezi kulturami se jedinci také setkávají s různými prvky, které jsou charakteristické pro daný národ – chování, zvyky, tradice, hodnoty, stereotypy atd. – s tzv. mentalitou daného národu.

Setkání kultur a akulturace

Zuzák (2022, s. 72) uvádí, že setkání kultur na pracovišti probíhá ve dvou rovinách, pracovní a osobní; když v pracovní rovině nedochází k naplňování cíle setkání, nebo naopak dochází ke vzniku kulturního konfliktu, může to vést k negativním důsledkům pro obě strany. Dále autor uvádí, že jedním z faktorů vzniku napětí mezi zástupci různých kultur, může být fakt, že každý člověk považuje svou vlastní kulturu za nejlepší a jeho kultura se tak může stát určitým psychologickým filtrem, přes který vnímá jiné kultury (Zuzák, 2022, s. 72–73). Tento pojem je velice důležitý pro adaptaci zahraničních pracovníků, neboť setkání kultur se dotýká obou stran. Napětí může vzniknout při procesu adaptace, kdy mezi cizincem a kolegy může vzniknout kulturní konflikt, který může ohrozit hladký průběh adaptace.

Další potenciální překážkou jak integraci cizinců, tak i adaptaci zahraničních pracovníků, mohou být předsudky a stereotypy. Podle Zuzáka (2022, s. 73) jsou stereotypy zjednodušenými způsoby vnímání jiných kultur, které jsou přebírány celou generací v podobě tradic. Podle autora mohou kulturní stereotypy vést k předsudkům (ustálený názor nebo postoj, často negativní) vůči jiné kultuře, které nejsou založeny na vlastním poznání a které se promítají do přístupu k jiné kultuře (Zuzák, 2022, s. 73). Na adaptaci to může mít přímý vliv, zejména na adaptaci sociální, kdy probíhá proces navazování vazeb na a mimo pracoviště.

Jako výsledek střetu kultur může vzniknout akulturace. Čeněk a kol. (2016, s. 46) pojmem akulturace označují určité kulturní změny – výsledky kulturního setkání mezi odlišnými

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

skupinami. Autor uvádí, že akulturace je spojena se setkáním kulturních prvků etnických systémů (Čeněk a kol., 2016, s. 46). Prackevič (Працкевич) (2019, s. 304) má širší definici a uvádí, že proces akulturace v důsledku přímé a dlouhodobé interakce kultur téměř vždy koexistuje s hlubokými osobními změnami způsobenými potřebou psychologické a sociokulturní adaptace na nové okolnosti. Autor existující modely studia akulturace nazývá adaptivními s ohledem na mechanismy pro dosažení stabilních a funkčních vztahů mezi stranami v rámci procesu akulturace. Podle Prackeviče lze také daný adaptační proces rozdělit na dvě vzájemně související a paralelně se rozvíjející složky: psychologickou a sociokulturní adaptaci. Šubrt (2013, s. 75) oproti tomu definuje akulturaci jako proces sociálního učení. Podle autora proces akulturace probíhá v 5 fázích, a to:

1. Konfrontace kultur (postupné poznávání a vyhledávání kladných a záporných elementů v mezikulturních setkáních);
2. Akceptování určitých prvků a jejich průběžné filtrování;
3. Přijetí vybraných kulturních prvků do svého vlastního systému;
4. Případná modifikace vlastního kulturního systému (zařazování jedinců a eliminace druhých kulturních elementů);
5. Akulturační reakce (jak negativní s odmítáním cizích vlivů, tak i pozitivním s přijetím nových postojů a změn) (Šubrt (2013, s. 76).

Zuzák (2022, s. 76) s ohledem na studie Oberga z roku 1954 zahrnuje akulturaci do jedné z fází kulturního šoku. Podle autora si lze kulturní šok (nebo akulturační stres) představit jako písmeno „U“ a rozdělit na 4 fáze:

1. Setkání s novou neznámou kulturou (tzv. medové dni, „honeymoon stage“), která zpravidla trvá několik dnů až šest měsíců;
2. Vplutí (crisis), které zahrnuje běžné starosti a může vyvolat agresivitu k hostitelské zemi, která vzniká na základě různorodých problémů s okolím;
3. Zotavení (recovery), charakterizované snahou jedince poznávat odlišnou kulturu; v této fázi může docházet i k akulturaci, případně může skončit druhou variantou, a to selháním a odchodem;
4. Přizpůsobení (adjustment); v dané fázi člověk přijímá kulturu dané země jako svoji druhou variantu.

Gärtner a Drbohlav (2012, s. 338) podobnou křivku (tzv. U křivku) s ohledem na Hofstede (1997) popisují jako křivku akulturace: příjemné pocity prvotního vzrušení – euforie; pak často po několika týdnech následují negativní pocity tzv. „kulturního šoku“, které mohou působit zmatek, pocit ztracení a snížení sebevědomí. Další fází je podle autorů odcizení, které může být charakterizované popíráním reality, proječováním zloby k hostitelské kultuře. Podle autorů po několika dalších měsících (období je pro každého jedince jiné) může dojít k účelovému přizpůsobení a kulturní adaptaci (Hofstede, 1997 in Gärtner a Drbohlav 2012, s. 338).

Podle Kutnohorské (2013, s. 74–75) je při popisu prožívání po návratu do domovské kultury používáno dvojité „U“, neboť k výše uvedeným fázím dochází 2x. V případě adaptace zahraničních pracovníků se může se jednat o tzv. readaptaci nebo reorientaci (například během tzv. cirkulace mozků, kdy se odborníci po několika letech působení v hostitelské zemi buď vracejí do domovské země, nebo se stěhují do další země).

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Je zřejmé, že tento proces (akulturace) může být velice podobný při nástupu zahraničního zaměstnance do neznámého pracovního prostředí organizace. Obvykle nový zaměstnanec během prvních několika dnů v práci nadšeně hodnotí nového zaměstnavatele, k čemuž může přispívat fakt, že zatím nedostává náročné úkoly a nadřízený zatím neočekává standardní výkon. Kolegové jsou povětšinou zvědaví a často s ním komunikují, aby se dozvěděli více informací. Po určité době (možná pár týdnů nebo i dnů), kdy se kolegové začnou zabývat svými obvyklými činnostmi, klesne i podpora HR oddělení (případně i mentora nebo buddyho). Nováček se může začít cítit osamoceně, frustrovaně a ztraceně. A dále jsou dvě varianty: buď jedinec zvládne tuto krizi, včlení se do kolektivu a stane se plnoprávným pracovníkem, nebo ho jeho negativní pocity donutí ukončit pracovní poměr.

Je důležité také zmínit jiný význam pojmu akulturační stres. Podle Manvalerové (Манвалерова) (2021, s. 80–81) je akulturační stres důsledkem problému s adaptací (maladaptace) ke kultuře hostitelské země, která může vyvolat deprese, pocit viny a další emocionální a psychologické potíže. Autorka uvádí možné faktory vzniku akulturačního stresu:

- neznalost jazyka hostitelské země;
- neochota se učit nebo absence motivace k učení jazyka hostitelské země;
- délka pobytu;
- věk imigranta;
- situace a důvod přistěhování;
- problémy se zaměstnáním (nemožnost se realizovat v profesionální sféře);
- nemožnost přivést rodinu a další problémy Manvalerová (2021, s. 80–81).

Gärtner a Drbohlav (2012, s. 391) uvádí, že adaptace by měla zmírnit dopady akulturačního stresu na nově přichozího zaměstnance-cizince.

Cíle a oblasti adaptace zahraničních pracovníků

Jak bylo uvedeno v prvních kapitolách této diplomové práce, obecnými cíli adaptace je dosažení přiměřeného pracovního výkonu a socializace v kolektivu, případně snížení fluktuace a ztrát s ní spojených (Bedrnová a kol., 2012, s. 163). Bezesporu je důležité naplnit cíle ve třech základních oblastech adaptace: sociální, pracovní a adaptace na firemní kulturu.

Jestliže lze předpokládat srovnatelnost znalostí a pracovních zkušeností místních a zahraničních pracovníků (s ohledem na společný pracovní jazyk), pracovní adaptace by měla proběhnout snáze než sociální a adaptace na firemní kulturu. S ohledem na profil (výzkumný pracovník) a požadavky (dosažené magisterské nebo doktorandské vzdělání v procesu) pracovních pozic zaměstnanců-cizinců lze předpokládat, že pracovní adaptace bude probíhat bezproblémově.

Ohledně organizační adaptace lze také s ohledem na hlavní předmět činnosti – výzkum předpokládat, že u zahraničních pracovníků nevyvolá komplikace, jelikož objektem této diplomové práce jsou výzkumní pracovníci působící na podobných institucích – vysokých školách, institucích státní akademie věd, jiných výzkumných ústavech a institutech atd. Podle Evropské charty pro výzkumné pracovníky (2006, s. 5) by se podpora kariéry a politika mobility výzkumníků neměla omezovat jen na území rámci EU a EHP, ale měla by platit i mezi rozvojovými zeměmi a státy mimo Evropu. Lze předpokládat, že tyto výše uvedené organizace mají podobné normy chování, hodnoty, cíle a postoje ke spolupráci a vědecké praxi.

Je zapotřebí věnovat zvýšenou pozornost adaptaci sociální, neboť při selhání v této oblasti může hrozit odchod zaměstnance bez ohledu na úspěch ve dvou předešlých oblastech. Sociální začlenění a usazení v kolektivu je jednou z hlavních předpokladů spokojenosti nováčka a jeho setrvání na pracovišti. Za důležitý faktor úspěšné sociální adaptace zahraničních pracovníků lze

považovat kulturní inteligenci. Şahin a Gürbüz (2014, s. 394) na základě hierarchické regresní analýzy ukázali, že kulturní inteligence spolu s vlastní snahou a předchozími zkušenostmi byly důležitými prediktory adaptivní výkonnosti, a to konkrétně, že kulturní inteligence vysvětlila další rozdíly v adaptivním výkonu nad rámec předchozích zkušeností a vlastního výkonu. Proto je při adaptaci důležité brát ve zřetel nejen osobní úroveň kulturní inteligence, ale i individuální zkušenost zahraničních pracovníků, zda již měli zkušenosti s dlouhodobým pobytem v zahraničí (během studia, stáží nebo zaměstnání), zda již působili v multikulturním pracovním prostředí atd. Adaptace zahraničních pracovníků je taktéž stížena jazykovou bariérou a nedostatečnou podporou rodiny a přátel adaptujícího (pokud odjel sám). Vytváření vztahu s novými kolegy může trvat delší dobu, po kterou se může zahraniční pracovník cítit osamoceně a frustrovaně.

Metody, nástroje a obsah adaptačního procesu zahraničních pracovníků

Mnoho českých organizací bez ohledu na velikost a počet zaměstnanců celkově podceňují význam adaptace a nevěnují tomu pozornost v rámci organizace (Machálková, 2018); lze tak předpokládat, že existují také některé organizace, které podceňují význam vývoje samostatného adaptačního systému pro zahraniční pracovníky. Je tomu tak z důvodu malého počtu zaměstnanců-cizinců, nebo z důvodu zastaralého pohledu na personální činnosti celkově, ale výsledkem je to, že příprava a realizace adaptačního procesu zahraničních pracovníků u takových organizací je neefektivní. Jak bylo také zmíněno výše, nesprávné řízení adaptačního procesu může vést k ztrátám při odchodu zaměstnance a růstu celkových nákladů na fluktuaci. Hovorková (2021) také doplňuje, že ztráty v případě odchodu zahraničního pracovníka mohou být vyšší než ztráty v případě odchodu místního pracovníka.

Aby bylo možné se těmto ztrátám vyhnout, dosáhnout vyššího pracovního výkonu a zvýšit spokojenost a loajálnost zaměstnanců, je důležité se pečlivě věnovat tvorbě obsahu adaptačních aktivit. V případě zahraničních pracovníků je důležité brát zřetel na vztah mezi majoritou a minoritou uvnitř organizace.

Slavíková (2014, s. 36) doporučuje při tvorbě obsahu adaptačního procesu věnovat pozornost některým aspektům bezprostředně se tykajících cizinců, místních pracovníků a jejich vztahu mezi sebou:

- hodnoty a postoje pracovníků (jak tuzemských, tak i zahraničních);
- prostředkový jazyk jako instrument komunikace;
- náboženství a jiné atributy (oslavování svátků, určitá jídla atd.);
- vztah majoritní a minoritní skupiny (případný vznik oddělených skupin podle národnosti, jazyka, rasy nebo náboženství);
- vztahy mezi různými pohlavími;
- doporučený dress code nebo jiné možnosti oblékání.

Je vidět, že tvorba a úprava formálních adaptačních programů musí být adekvátně přizpůsobena požadavkům cizinců a odpovídat cílům zaměstnavatele. Například při využití nástrojů jako je mentoring, je třeba se také zaměřit na to, aby mentor (nebo buddy) byl schopen odpovědět nejen na pracovní, ale i na kulturní otázky tykající místních obyvatel. Je zřejmé, že distribuce zcela stejných informačních balíčků mezi lokálními a zahraničními pracovníky nebude příliš efektivní.

V rámci neformální adaptace je možné využít jiné nástroje, např. různé teambuildingy, tradice oslavovat společně svátky, různé semináře a společné firemní sportování.

Interkulturní trénink

Jedním z nejefektivnějších způsobů, jak připravit zaměstnance k adaptaci v cizí zemi, je organizace a příslušný interkulturní trénink. Pavlica a Isaacs (2013, s. 132) definují interkulturní trénink jako připravovanou a řízenou intervenci, která je zaměřena na rozvoj znalostí a dovedností nezbytných pro efektivní život a práci v rámci cizí hostitelské kultury. Interkulturní trénink se většinou používá pro přípravu zaměstnanců před nebo během vysílání do zahraničí, nicméně může být využit i pro adaptaci zahraničních pracovníků, kteří přišli do hostitelské země a potřebují se přizpůsobit novým životním a pracovním okolnostem. Řádně provedené mezikulturní školení poskytuje základní znalosti hostitelské země, zlepšuje jazykové dovednosti a zabraňuje velkému kulturnímu šoku. Cerha (2016, s. 43) vysvětluje základní typologie tréninků ze dvou hledisek: z procesuálně-metodologického a z věcného. Autor dodává, že z pohledu procesuálně-metodologického lze tréninky rozdělit na poučné a experimentální, a z pohledu věcného na kulturně-obecné a specifické. Schroll-Machl a Nový (2015, s. 38-41) v závislosti na konkrétních cílech rozlišují několik druhů interkulturního tréninku, a to:

1. Příprava na interkulturní spolupráci na základě poskytnutí informace

Přednášky, dokumentace, písemné a tiskové materiály, filmy, osobní poznatky atd., které sdělují důležité informace o fungování ekonomických, sociálních, politických a dalších institucí v určité zemi. Tento druh tréninku je často doplněn vyprávěním o osobních zkušenostech těch jedinců, kteří již získali některé zkušenosti v rámci této země a kultury. Výhodou tohoto druhu tréninku je to, že vytváří minimální informační rámec, který může aspoň zčásti zredukovat pocit zmatku a nejistoty při prvním střetu s danou kulturou. Jako nevýhodu však lze považovat ryze informativní funkci, která mnoho účastníků odradí jednoduchými poznatky, pravidly, zásadami nebo instrukcemi atd. bez ohledu na složitost, rozmanitost a komplexnost každé kultury.

2. Kulturně-orientační příprava

Hlavním cílem tohoto druhu tréninku je demonstrovat účastníkům určité vzorky jednání zástupců cizí kultury (sociální hodnoty, společenské normy, příklady chování při konfliktu atd.). Základním nástrojem je většinou analýza případové studie, diskuse, komentování a vysvětlení, inscenování pracovních a sociálních situací s příslušníkem zástupce cizí kultury pro zpětnou vazbu a vysvětlení.

3. Interakční a komunikační trénink

Tento druh tréninku je zaměřen na verbální a neverbální komunikaci v rámci personálních setkání. Je veden cestou řízeného kontaktu s příslušníky jiné kultury. Důležitou součástí úspěchu dané metody je odpovídající jazyková vybavenost, neboť tento faktor může výrazně ovlivnit výsledky celého procesu.

4. Trénink týmové spolupráce

Jeden z nových druhů tréninku zaměřený na rozvíjení skupinové spolupráce a řešení případných konfliktů mezi týmy ze dvou nebo více různých kultur. Úspěch tohoto tréninku úzce souvisí s ochotou účastníků a koučů, sociálním klimatem, snahou o spolupráci a hledáním řešení a schopností efektivní a otevřené komunikace. V rámci této formy výcviku se často řeší konkrétní reálné úkoly, nejen modelové situace.

5. Kulturní asimilátor

Tento druh tréninku představuje kombinaci poskytnutí informací, interpretací, i evaluaci interkulturní kompetence u zúčastněných. Nejčastěji probíhá formou písemných materiálů s příklady interkulturních situací a nabízí několik odpovědí, mezi kterými je jen jedna správná. Dále představuje správnou odpověď a vysvětluje, proč jiné varianty nejsou vhodné. Tento druh tréninku je většinou časově nenáročný, praktický a široce využitelný. Nenabízí však hluboké pochopení jiné kultury a je vhodné ho používat v kombinaci s jinými výše uvedenými formami tréninků.

2.9.3 Strategie a přístupy k úspěšné adaptaci zahraničních pracovníků

Jestliže lze předpokládat, že adaptace zaměstnance-cizince na pracovišti má podobný průběh jako akulturace cizince v nové hostitelské zemi, budou dále představeny různé strategie adaptace zahraničních pracovníků na základě 4 modelů akulturačních strategií podle Berryho. Kefeng Fu et al. (2015, s. 125–126), který se odkazuje na Berryho (1989), rozděluje proces akulturace na několik fází:

1. Navázání komunikace s hostitelskou kulturou prostřednictvím zaměstnání, vzdělávání nebo imigrace;
2. Během této komunikace se jednotlivci často setkávají s konflikty kvůli rozdílům jako jsou preference jídla, styl oblékání, jazyk atd.;
3. Za účelem vyřešení těchto konfliktů se musí jedinec integrovat do majoritní kultury, nebo ji opustit.

Kromě toho autor Berry konceptualizuje úsilí o řešení konfliktů a identifikuje 4 modely akulturačních strategií, a to:

- **Integrace** (jednotlivci akceptují jak své vlastní kulturní hodnoty, tak hodnoty hostitelské kultury). V případě adaptace lze tento model považovat za nejvhodnější. Nově přichozí mají možnost se adaptovat majoritě, avšak nejsou potlačeni a nuceni, přijímání kultury hostitelské země probíhá postupně a v očekávaném časovém rozmezí. Organizace podporuje snahy zaměstnanců-cizinců ke včlenění do majoritní kultury (např. nabízí jazykové kurzy lokálního jazyka), řeší případná kulturní dilemata a s respektem se chová k rozličnostem v kultuře. Jak bylo zmíněno výše, tento koncept je podobný integrační politice České republiky.
- **Asimilace** (jedinci odmítají své vlastní kulturní hodnoty a koncepty, ale přijímají kulturní hodnoty hostitele). V rámci adaptace to znamená, že zahraniční pracovníci se plně přizpůsobují majoritě. V případě norem chování, oblékání, jazyka atd. se budou cizinci chovat podobně jako jiní místní zaměstnanci. V organizacích se silnou firemní a národní kulturou je to dost rozšířené, avšak s ohledem na multinárodní složení vybrané organizace nelze mluvit o plném využití tohoto modelu.
- **Separace** (jednotlivci přijímají své vlastní kulturní hodnoty a identitu a odmítají ty z hostitelské kultury). V případě adaptace se může jednat o vytváření určitých skupin na základě různých kritérií: jazyk, náboženství, státní příslušnost atd. Hrozí to vznikem napětí mezi těmito skupinami navzájem a napětím mezi nimi organizačními složkami, neboť uvnitř těchto skupin mohou být rozšířeny různé hodnoty, cíle, postoje, tradice atd.
- **Marginalizace** (odmítnutí hodnot a identit obou kultur, jak vlastní, tak i hostitelské). V případě adaptace to může být způsobeno jak samotným pracovníkem, tak i chováním majoritní skupiny. Lze to považovat za jeden z rizikovějších modelů, neboť jestli práce vyžaduje aktivní spolupráci mezi zaměstnanci (jak místními, tak i zahraničními), může

být efektivita takové práci nižší. Kromě toho lze očekávat i snížení spokojenosti a loajality zahraničního pracovníka, neboť se v dané organizaci může cítit osamoceně oddělen od kolegů, což může hrozit i přemýšlením o odchodu (Berry, 1960 in Kefeng Fu et al. 2015, s. 125–126).

Szkudlarek a kol. zpochybňuje tyto modely a uvádí, že pro úspěšnou adaptaci neexistuje přímočarý postup (2020, s. 470). Autoři strategii asimilace popisují jako těžko splnitelnou v podmínkách, kde je etnická a kulturní diverzita velmi vysoká. Autoři toto ilustrují na příkladu moderního Londýna, kde se 35 % obyvatel Londýna narodilo mimo město a ve školách se mluví více než 300 jazyky (Nava 2014). Szkudlarek a kol. se domnívají, že úspěšnost strategie “dělat to, co dělají všichni“, je docela neefektivní, protože je těžké definovat kdo jsou “všichni”. Dále autoři uvádí další faktor úspěšnosti adaptace cizinců-pracovníků, a to jaký postoj má majoritní skupina (obyvatelé hostitelské země), která sleduje strategii kulturní adaptace cizinců, k zahraničním pracovníkům. Szkudlarek a kol. (2020, s. 470) s ohledem na studie Rosenthale a Levy (2012, s. 1-3) rozděluje ideologii místních obyvatel na dvě skupiny: Multikulturní (multicultural ideology) a Polikulturní (policultural ideology). Rosenthal a Levy (2012, s. 1-3) ve svém výzkumu rozděluje místní obyvatele do 3 skupin: Barvoslepé (colorblind), Multikulturní (multicultural) a Polikulturní (policultural). Barvoslepá skupina obyvatel neklade důraz na některé rysy, např. rasu, a tím redukuje předsudky, neboť členové skupiny nezdůrazňují odlišnosti při poznávání nebo posuzování druhých. Multikulturní ideologie popisuje koncept, ve kterém jsou dobré vztahy mezi kulturami založeny na přijímání, respektu a udržování rozdílů mezi těmito kulturami. V tomto případě není asimilace přijatelná, protože zachování své kulturní identity je podle této ideologie hodnotnější. V případě polikulturní ideologie, je kladen důraz na vztahy mezi kulturami, nejen v minulosti ale i v současnosti. Autoři dodávají, že v tomto případě lze také věnovat pozornost rozdílům mezi kulturami, ale hlavním cílem je zlepšování mezikulturního kontaktu.

Szkudlarek a kol. na základě výzkumu Caligiuri a Tarique (2012) představují 3 faktory úspěšné adaptace zahraničních pracovníků:

- **Orientace v kulturních situacích směřujících ke kulturní adaptaci.** Autoři zmiňují, že v některých sektorech, např. v prodeji, marketingu, správě, nebo zákaznickém servisu, je u zahraničních pracovníků vyžadovaná vyšší úroveň kulturní adaptace pro lepší porozumění požadavkům a preferencím obyvatel hostitelské země.
- **Minimalizace kultury (vlastní).** U některých zahraničních pracovníků může výkon práce vyžadovat určité potlačení jejich vlastní kultury. Například na manažerských pozicích, ve kterých je potřeba zachovat jednotnou strategii v rámci požadovaných organizačních norem. Úkoly vyžadující tento přístup obvykle zahrnují prosazování bezpečnostních norem, kodexů chování, norem kvality, fiskálních kontrol, firemních hodnot a etických kodexů. Jakékoli kulturní rozdíly ovlivňující například bezpečnost nebo kvalitu by bylo třeba minimalizovat pomocí organizačních postupů, školení atd.
- **Kulturní integrace a postupy pro fungování multikulturní skupiny.** Tento faktor je zvláště důležitý pro zahraniční zaměstnance pracující se zástupci hostitelské země podobného věku. Autoři uvádí, že integrační přístup, nebo vytvoření integračních postupů k fungování týmů je nejlépe aplikovatelný v rámci multikulturních skupin nebo při práci v multikulturní skupině.

Na závěr autoři předpokládají, že kvalifikovaní pracovníci k úspěšné adaptaci potřebují kulturní agilitu, která jim umožní propojit výše uvedené faktory v různých poměrech v závislosti na konkrétních podmínkách (Szkudlarek a kol, 2020, s. 471).

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

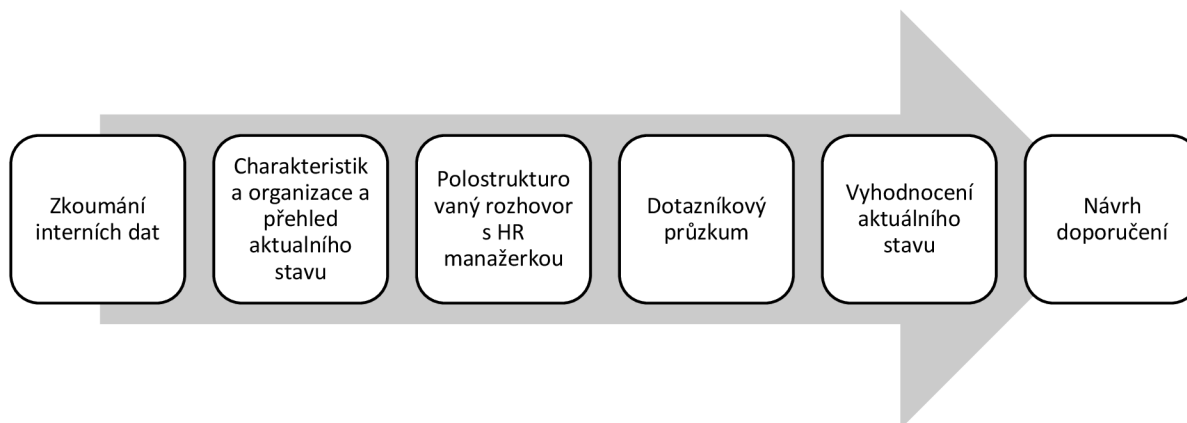
Z výše uvedeného lze konstatovat, že adaptace zahraničních pracovníků je mnohem složitější a komplexnější jev než adaptace lokálních zaměstnanců. Důvodů je několik: za prvé, formální plánování a realizace adaptačního procesu zahraničních pracovníků je dlouhým a složitým procesem; za druhé, když se jedinec stěhuje do jiného státu, může potřebovat čas, emocionální a psychickou podporu pro zvládnutí procesu střetu kultur hostitelské země a své vlastní. V průběhu tohoto procesu může dojít ke kulturnímu šoku a postupně k akulturaci. Vznikem akulturace také může dojít k tzv. akulturačnímu stresu, který je spojen s určitým psychickým diskomfortem, pocitem viny, a který případně může vest ke zdravotním potížím, včetně deprese. Poslední, avšak stejně důležitou překážkou rychlé a úspěšné adaptace, se může stát jazyková bariéra, která také souvisí s kulturou a mentalitou místního společenství. Je třeba zmínit, že státní integrační politika dělá určité kroky pro zefektivnění procesu zaměstnávání a následují integrace zahraničních pracovníků cestou přijetí zákonů a realizace vládních programů, ale vzhledem k tomu, že této problematice se věnuje relativně čerstvě, nelze zatím o tomto řešení říci, že by bylo kompromisem pro všechny uvedené skupiny: občany, zaměstnavatele, stát, místní a zahraniční zaměstnance. Neexistuje univerzální přístup ke zvládnutí adaptace zahraničních pracovníků, je nutné brát v úvahu cíle, hodnoty, vize atd., a to nejen samotných zahraničních pracovníků, ale i organizace, ve které, tento pracovník působí a obyvatel dané zemi.

2.10 Metodika

Diplomová práce je rozdělena na dvě části: teoretická část, součástí které je také metodika, a praktická část. Teoretická část je zpracována ve formě literární rešerše, ve které byly představeny nebo porovnány různé sekundární zdroje. Cílem teoretické části je zformovat základní přehled na adaptaci zahraničních pracovníků. Při práci s teoretickou částí byla využita jak aktuální díla českých autorů, tak také zahraničních.

V praktické části práce proběhlo prozkoumání interních dat společnosti, na základě kterých byla představena charakteristika organizace a popis aktuálního nastavení adaptačního systému zahraničních pracovníků. Dále byla realizována první výzkumná metoda ve formě polostrukturovaného rozhovoru s HR manažerkou, zodpovědnou za adaptaci zaměstnanců. Cílem rozhovoru bylo zjistit detailnější přehled o nastavení adaptačního procesu na Fyzikálním ústavu AV ČR. Posléze byla uskutečněna druhá výzkumná metoda ve formě dotazníkového šetření s cílem zjištění informací a zpětné vazby z jiného pohledu – z pohledu samotných zahraničních pracovníků. Analytická část diplomové práce interpretuje odpovědi na každou otázku a odhaluje mezery ve adaptaci zahraničních zaměstnanců. Závěrečná část práce obsahuje vypracování doporučení na vylepšení procesů adaptace pracovníků-cizinců na Fyzikálním ústavu AV ČR a také celkový závěr diplomové práce. Plán postupu práce je znázorněn na obrázku 1.

Obrázek 1 Pracovní postup



Zdroj: vlastní zpracování

Operacionalizace

Z důvodu osvětlení obecné teorie určitým výzkumem je důležité obecnou problematiku rozložit na dílčí části a určit, jaké faktory budou zkoumány. Pro tento účel se používá operacionalizace. Operacionalizace je podle Chocholouškové a Müllerové (2019, s. 74) postupem, při kterém teoretické pojmy směřují ke zkoumatelné podobě, tj. teoretické údaje nabývají měřitelné vlastnosti a napomáhají výzkumníkovi k určení a zhodnocení dat. Tak operacionalizace pomáhá rozložit zkoumaný problém na několik částí, na základě kterých lze zformulovat otázky jak pro rozhovor, tak i pro dotazníkové šetření. Operacionalizace daného výzkumu je zobrazena na obrázku 2.

Obrázek 2 Operacionalizace



Zdroj: vlastní zpracování

Průzkum interních dat

Za účelem získání zásadních nezbytných informací bylo provedeno přezkoumání interních dat Fyzikálního ústavu AV ČR. Mezi poskytnuté materiály patřila například databáze zaměstnanců, organizační schéma nebo vnitřní řád společnosti, autorce byl také vytvořen přístup do informačního systému společnosti (intranetu). Zjištěné informace sloužily jako podklady pro charakteristiku FZU a deskripci jeho systému adaptace zahraničních zaměstnanců. Tyto informace byly také nápomocné při plánování a realizaci rozhovoru a provedení dotazníkového průzkumu.

Polostrukturovaný rozhovor

Kvalitativní sběr dat byl realizován metodou polostrukturovaného rozhovoru. Podle Jedličky a kol. (2018, s. 385) je polostrukturovaný rozhovor jedním z druhů řízeného rozhovoru, který je charakterizován pevnou strategií, ale i značnou uvolněností taktiky, při kterém se tazatel ptá na předpřipravené otázky, přitom má částečnou volnost při formulaci otázek. Autoři zmiňují tyto výhody: flexibilita, uvolněnost, větší spontaneita, a nevýhody: časová i administrativní náročnost, těžší na vyhodnocení.

Účelem tohoto rozhovoru bylo zjistit, jak adaptace zahraničních pracovníků v organizaci probíhá. Byl to neformální rozhovor v přirozeném prostředí, ve kterém kromě základních otázek byly kladeny také doplňující otázky, na základě kterých byla možnost získat detailnější výklady. Zjištěné poznatky byly podrobné a bezesporu rozvinuly rozsah informací získaných z interních dokumentů a vnitřního informačního systému.

Rozhovor proběhl s HR manažerkou, která zodpovídá za adaptaci zaměstnanců jak tuzemských, tak i zahraničních. Rozhovor byl realizován 22. 03. 2022 v online formátu přes platformu Microsoft Teams a trval přibližně 40 minut. Dotazovaná souhlasila s nahráváním rozhovoru, nahrávka byla přepsána a následně smazána.

Během rozhovoru HR manažerka odpovídala na 23 otevřených otázky vztahujících se k tématu adaptace zaměstnanců. Konkrétně se otázky týkaly nastavení systému adaptace, realizace,

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

úskalí, adaptace a integrace zahraničních pracovníků a zhodnocení adaptačního systému vybrané společnosti. Přepis rozhovoru je k dispozici v příloze 1.

Dotazníkové šetření

Jakou další metoda pro získání podstatných informací posloužilo dotazníkové šetření. Váňová a Skoupal (2017, s. 41) uvádí, že dotazníkové šetření je kvantitativní výzkumnou metodou, získávající informace z odpovědí respondentů. Autoři zmiňují výhody dotazníkového šetření: snadná administrativa na klasifikování a zhodnocení, možnost oslovení velkého počtu respondentů, mezi nevýhodami však zmiňují nízkou návratnost a možnou subjektivitu respondentů.

Podle Tahala (2017, s. 56) by měl být dotazník rozdělen na:

- úvod (nedlouhý text, jehož účelem je zaujmout a povzbudit respondenta k vyplnění dotazníku, může obsahovat i instrukci k vyplnění);
- identifikační otázky (otázky, které klasifikují respondenty do určitých skupin (např. dle věku, pohlaví, vzdělání atd.);
- filtrační otázky (cílem těchto otázek je určit ty respondenty, kteří se pro daný výzkum nehodí a mohou tím vyplňování ukončit);
- meritorní otázky (otázky týkající se problematiky daného výzkumu, tj. nejpodstatnější otázky);
- poděkování.

Dotazník byl v anglickém jazyce a zaměřil se na nastavení adaptace z pohledu zahraničních pracovníků, jejich spokojenost a zpětnou vazbu. Dotazník byl také nástrojem pro ověření poznatků, získaných od HR manažerky a z interních dat. Dotazník byl vytvořen pomocí aplikace Google Forms (Formuláře) a obsahoval 48 otázek, většina z nich byla uzavřena (možnosti odpovědi Ano/Ne) a typem škálování (např. Silně nespokojen; Mírně nespokojen; Nevím; Mírně spokojen; Silně spokojen), avšak dotazník obsahoval i otázky otevřené, které nabízely možnost odpovědět bez omezení (např. návrh na zlepšení procesu atd.). Dotazníkové šetření bylo plně anonymní a identifikační otázky byly jen 2: ohledně pohlaví (celkem 3 možnosti) a věku (škálování věkových skupin). Meritorní otázky pak byly rozděleny do několika sekcí:

- Celkové hodnocení procesu adaptace na FZU;
- Posouzení pracovní adaptace;
- Posouzení sociální adaptace;
- Posouzení adaptace na organizační kulturu;
- Posouzení adaptace jako akulturace v novém prostředí.

Dotazník uzavírala zpráva s poděkováním a prostorem pro komentáře a případné otázky.

Zkoumaný vzorek se skládal z 29 zahraničních pracovníků, který pracují na Fyzikálním ústavu AV ČR od 2 týdnů do 2 let. Všichni respondenti jsou na pozici výzkumných pracovníků v rámci celé instituce a přistěhovali do České republiky bezprostředně před nástupem do zaměstnání na FZU.

V rámci přípravy dotazníkového šetření a samotných otázek byl brán zřetel hlavně na cíl práce, dále otázky jak pro rozhovor, tak i pro dotazník vycházely z poznatků literární rešerše a z průzkumu interních dat společnosti. Vytvořený dotazník byl konzultován s HR manažerkou zodpovědnou za adaptaci a s vedoucím diplomové práce. Po nepatrných úpravách a redukcí

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

počtu otázek byl dotazník následně zaslán zahraničním pracovníkům k vyplnění. Dotazník byl zaslán dvěma HR manažerkami s doprovodným dopisem s požadavky, časovým předpokladem vyplnění a informací o anonymitě. Dotazníkové šetření probíhalo od 21. 03. 2022 do 21. 04. 2022, tudíž během 31 dnů. Dotazník vyplnilo celkem 9 pracovníků-cizinců, jeho návratnost činí 31 %. Přepis dotazníku je k dispozici v příloze 2.

Poté, co byla data sesbírání, následoval další krok – zpracování dat a jejich vyhodnocení. Program MS Excel byl použit k zpracování výsledků a ty byly následně představeny jak ve písemné formě, tak i v podobě tabulek. Statistické vyhodnocení dat proběhlo také na základě absolutní četnosti (vyjádření počtu konkrétních hodnot).

Data jsou navíc analyzována pomocí kontingenčních tabulek, jež ukazují vztah mezi dvěma údaji, což umožňuje najít mezi nimi spojitosti.

Etický aspekt a limity výzkumu

Při studii byly zohledněny mimo jiné i etické aspekty. Především všichni respondenti byli informováni o účelu a průběhu studie, dobrovolně souhlasili s rozhovorem a dotazníkem, rovněž byli upozorněni na možnost neodpovědět a případně kdykoliv ukončit účast. Všechny údaje účastníků jsou anonymizovány tak, že je nelze identifikovat, což zabezpečuje jejich důvěrnost a ochranu osobních údajů. Výzkum byl proto veden tak, aby účastníky neohrožoval a nevystavoval je rizikovým situacím, které jsou v rozporu s etickými zásadami.

Jelikož každý průzkum má svá omezení nebo limity, které ovlivňují jeho validitu a reliabilitu, tato studie proto také naráží na některá omezení. Tyto limity je potřeba do postupu promítnout, aby se co nejvíce zredukoval vliv nežádoucích činitelů na konečné výsledky.

Výběr zkoumaného vzorku může být jedním z omezení, které může zkreslit výsledky. Objektem této diplomové práce jsou zahraniční pracovníci, kteří na FZÚ pracují nejdéle 2 roky a zároveň nejméně 2 týdny. Minimální hranice, 2 týdny, pravděpodobně neumožní novým pracovníkům plně a řádně posoudit fungování adaptačního procesu na pracovišti. Ale přesto jsou tito noví pracovníci-cizinci zahrnuti do studie pro širší zkoumaný vzorek. Jako limit lze však považovat skutečnost, že v rámci kvantitativní výzkumné metody je vzorek respondentů poměrně malý.

Jako další limit lze vidět to, že respondenti byli vybráni a schváleni HR manažerkou, nejednalo se tedy o čistě náhodný výběr na základě seznamu nově příchozích zahraničních pracovníků. Přesto lze předpokládat, že získaná data jsou stále relevantní.

Dalším omezením může být subjektivní vliv samotných respondentů. Odpovědi respondentů tudíž mohou být zčásti nebo zcela subjektivní. Také si nemusí vždy vše pamatovat do detailů, a tak mohou neúmyslně zkreslovat vzpomínky, a tím podávat nedůvěryhodné informace. A naopak, existuje určité riziko vědomého zatajování podstatných informací, protože i přes garanci úplné anonymity se zaměstnanci mohou obávat úniku informací a případného ohrožení situace, což může vést dokonce ke ztrátě zaměstnání. Svou roli v zatajování některých informací může hrát i taková okolnost, že dotazníky dostali od HR manažerky ústavu.

Dalším omezením, které se může objevit při komunikaci s cizinci, je dezinterpretace odpovědí, určitých pojmů, slovních konstrukcí a smyslových konceptů. Dotazník byl představen v angličtině, kde i přes dostatečnou úroveň jazykové vybavenosti stále existuje riziko neúplného porozumění odpovědi. Druhým aspektem je překlad a následná interpretace dat, kdy může dojít k mírné úpravě původních odpovědí.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Výsledky výzkumu může ovlivnit i samotný výzkumník (autorka diplomové práce). Může se stát, že výzkum neúmyslně ovlivní nedostatkem znalostí a zkušeností, i když se snaží být objektivní a nezaujatá.

Jako další omezení lze také uvést, že nebyly zjišťovány potřeby všech nových přijatých zaměstnanců, ale jen malé skupiny zahraničních zaměstnanců na pozici výzkumných pracovníků. Stejně tak nebyly zjištěny potřeby samotné organizace (FZU).

Posledním případným obecným omezením kvalitativního výzkumu může být nemožnost zobecnit a zgeneralizovat výsledky výzkumu. Výzkumník, v tomto případě autorka práce, si je zcela vědom toho, že sociální podmínky a dosavadní stav vybrané organizace platí pouze pro tuto organizaci. Stejně jako jsou jedinečné odpovědi zkoumaných respondentů (zahraničních pracovníků).

3 Analytická část práce

Analytická část navazuje na část teoretickou. Na začátku představuje vybranou organizaci – Fyzikální ústav Akademie věd České republiky, veřejnou výzkumnou instituci, ve které jsou realizovaná kvalitativní a kvantitativní šetření.

Autorka absolvovala odbornou stáž ve vybrané organizaci. Spolupráce se zástupkyní HR oddělení pomohla autorce hlouběji pochopit problematiku řízení lidských zdrojů a adaptaci. Ze strany Fyzikálního ústavu AV ČR byl písemně udělen souhlas se zpracováním závěrečné práce, byly také přijaty podmínky výzkumu a celkový způsob zpracování.

3.1 Představení organizace

Fyzikální ústav AV ČR (FZU, 2022) je veřejnou výzkumnou institucí, která se zaměřuje na základní, aplikovaný a mezioborový výzkum v oblasti fyziky a také vzdělávání studentů. Zřizovatelem FZU je Akademie věd České republiky. Ústav působí podle svých stránek (2022) v šesti základních směrech fyziky – fyzice elementárních částic, kondenzovaných systémů, pevných látek, optice, fyzice plazmatu a laserové fyzice. Na stránkách (2022) je také uvedeno, že v současnosti je zde zaměstnáno více než 1300 lidí. Hlavní pracoviště FZU je Na Slovance, další pracoviště zahrnují Pracoviště Cukrovarnická, dvě pracoviště v Dolních Břežanech: ELI Beamlines a Centrum HiLASE a také 5 společných pracovišť (laboratoře).

Historie Fyzikálního Ústavu

Historie Fyzikálního ústavu AV ČR (FZU, 2022) sahá až do roku 1934, kdy při podnětu Vítězslava Havlíčka vzniklo oddělení Fyzikálního výzkumu v rámci Spektroskopického ústavu Karlovy Univerzity. Dále budou představeny podrobněji důležité body v historii Fyzikálního Ústavu AV ČR (FZU, 2022):

- V roce 1939 po zavření univerzit bylo oddělení Fyzikálního výzkumu přemístěno na Smíchov do Škodových závodů, ve kterém působilo až do 50. let.
- Oddělení Fyzikálního výzkumu bylo v dubnu 1946 zařazeno pod Ústředním ředitelství Československých závodů (hutnictví a strojírenství). Ve stejném roce proběhlo zřízení Laboratoře jaderné fyziky.
- Ústřední ústav fyzikální byl zřízen vládním nařízením 1. července 1950. Instituce vznikla sloučením Fyzikálního výzkumu s Ústavem optiky a mechaniky a Ústavem geofyziky.
- Začátkem roku 1951 se instituce přestěhovala do Střešovic, do areálu Cukrovarnického výzkumného ústavu. Ve stejném roce Ústřední ústav fyzikální uspořádal v Liblicích konferenci fyziků, na které byly za dva hlavní směry budoucnosti československé fyziky zvoleny fyzika pevných látek, a atomová a jaderná fyzika.
- Ústřední ústav fyzikální ve roce 1952 se stal jedním ze sedmi zakládajících ústavů Československé akademie věd (ČSAV), která byla založena 17. listopadu téhož roku.
- V lednu roku 1953 ústav změnil název na Ústav technické fyziky, a prvním ředitelem se stal Jindřich Bačkovský. V tomto roce také se oddělily Ústav geofyziky a Laboratoř optiky.
- V roce 1954 spolu s Ústavem technické fyziky ČSAV vznikl z Laboratoře jaderné fyziky a Laboratoře teoretické a experimentální fyziky Fyzikální ústav ČSAV. Prvním ředitelem se stal Čestmír Šimáně.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

- Část ústavu se sídlem v Hostivaři se v roce 1955 oddělila od Fyzikálního ústavu a stala se základem budoucího Ústavu jaderné fyziky pod vedením Čestmíra Šimáně.
- V roce 1959 Fyzikální ústav měl již 120 zaměstnanců, kteří pracovali na pěti pracovištích: v ulici Viničné, Ke Karlovu, Machově, Křemencově a Majakovského.
- Budoucí oddělení Fyzikálního ústavu, Ústav technické fyziky ČSAV, změnil 1. ledna 1962 název na Ústav fyziky pevných látek.
- Fyzikální ústav byl v roce 1970 přestěhován do nového areálu Na Slovance.
- Fyzikální ústav ČSAV v současné podobě vznikl v roce 1979 sloučením Fyzikálního ústavu s Ústavem fyziky pevných látek a s sekci nízkých teplot Ústavu jaderné fyziky (Řež).
- V roce 1983 došlo k připojení oddělení Aplikované fyziky plazmatu k Ústavu fyziky plazmatu ČSAV.
- Na začátku roku 1985 vznikla Společná optická laboratoř jako společné pracoviště Univerzity Palackého (Olomouc) a Fyzikálního ústavu ČSAV.
- Po roce 1989 přinesla Sametová revoluce podstatné změny ve svobodě vědeckého zkoumání a ve správě ústavů.
- Založení Společné laboratoře pro nízké teploty proběhlo v roce 1998, na které se podílí Matematicko-fyzikální fakulta Univerzity Karlovy a Ústav anorganické chemie AV ČR. Ve stejném roce bylo založeno badatelské centrum PALS ve spolupráci s Ústavem fyziky plazmatu AV ČR.
- Od začátku 2007 se Fyzikální ústav AV ČR stal veřejnou výzkumnou institucí (v. v. i.) podle zákona č. 341/2005 Sb.
- S podporou Strukturálního fondu EU byl v roce 2012 založen panevropský výzkumný projekt Extreme Light Infrastructure (ELI). Součástí projektu ELI je centrum ELI Beamlines v Dolních Břežanech, jehož cílem je udržovat v provozu nejintenzivnější laserový systém na světě na dlouhou dobu.
- V roce 2014 byla zřízena sekce výkonových systémů, v rámci které vzniklo druhé moderní laserové centrum HiLASE (Dolní Břežany). Ve stejném roce Fyzikální ústav AV ČR oslavil 60 let od založení.
- DiPOLE 100 (Diode Pumped Solid State Laser), neboli „Bivoj“, dosáhl plného výkonu v polovině prosince 2016.
- V roce 2017 byl slavnostně zahájen projekt „HiLASE Centre of Excellence“ za účasti zástupců Evropské komise a britských společníků z STFC.
- Jedinečný laserový systém L3-HAPLS, vyvinutý pro ELI Beamlines národní laboratoří Lawrence Livermore (Spojené státy americké), byl slavnostně otevřen v roce 2018. Tento laserový systém představuje novou generaci systémů diodově čerpaných vysokoenergetických laserů.
- Od první poloviny roku 2019 je Fyzikální ústav AV ČR nositelem prestižního Ocenění excellence lidských zdrojů ve výzkumu (HR Excellence in Research Award), které bylo uděleno Evropskou komisí. V létě stejného roku byl s oslavou položen základní kámen nového areálu výzkumného centra pevných látek. Stavba je prováděna pod vedením výzkumného projektu SOLID21.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Organizační struktura

Nejpodstatnější výzkumné zaměření její činnosti koresponduje s rozdělením do 6 sekcí, které se dále dělí na oddělení a administrativně-podpůrné služby, které zajišťují bezproblémový chod ústavu. Kromě toho, na FZU působí dvě komise: atestační a etická. Pro výzkumníky a veřejnost jsou přístupné dvě knihovny: na Slovance a na Cukrovarnické.

Obrázek č. 4 v příloze č. 3 prezentuje organizační řád FZU.

Činnost FZU

Jak bylo zmíněno výše, Fyzikální ústav AV ČR je podle svých stránek (2022) zaměřen na aplikovaný a základní výzkum v oblasti fyziky. Posláním FZU podle stránek (2022) je pochopení a vysvětlení určitých procesů, jevů a hledání řešení současných technických a vědeckých výzev. Výzkumní pracovníci na FZU spolupracují s evropskými a dalšími světovými výzkumníky (FZU, 2022). Činnost FZU je financovaná ze státních a mezinárodních programů (FZU, 2022). Dále budou podrobně popsány činnosti FZU včetně vědecké činnosti, mezinárodní spolupráce a strategického řízení v oblasti lidských zdrojů (FZU, 2022).

Vědecká činnost

Vědecké programy v rámci FZU zahrnují:

- fyziku elementárních částic (vědecká činnost v oblasti elementárních částic je realizovaná převážně v rámci mezinárodní spolupráce, např. na urychlovačích v CERNu a Fermilabu, kde se zkoumá struktura hmoty a síly působící v mikrosvětě);
- astročásticovou fyziku (v rámci mezinárodní spolupráce s Observatoří Pierra Augera v Argentině se zkoumá záření nejvyšších energií);
- výzkum kondenzovaných systémů (zkoumání kondenzovaných látek v extrémních podmínkách nebo s charakteristickými fyzikálními vlastnostmi);
- výzkum pevných látek (kromě samotných pevných látek jsou dále zkoumány zásady mikroelektronických složek a nové fyzikální jevy);
- výzkum plazmatu (hybridní a plazmová technologie jsou využívány k přípravě optických materiálů);
- optiku (vývoj různých typů zdrojů kvantově korelovaných fotonových dvojic a vývoj zařízení pro přenos umístěné informace);
- výzkum výkonové fotoniky (výzkum v oblasti interakce laserového záření s hmotou a laserových technologií);
- laserovou fyziku (v rámci investičního projektu FZU – Extreme Light Infrastructure, kde se předpokládá výzkum a aplikace interakce světla a hmoty na intenzitách, které jsou dosud nedosažitelné).

Mezinárodní spolupráce

Fyzikální ústav AV ČR je v rámci mezinárodní spolupráce spojen s více než 100 zahraničními organizacemi z celého světa. Mezinárodní a mezioborové vědecké programy, výměna informací, mobilita studentů a akademických pracovníků a jiné aktivity jsou realizovány v kolaboraci FZU a dalších institucí.

Kancelář mezinárodní spolupráce zajišťuje agendu spojenou s vývojem a řízením mezinárodní spolupráce, včetně vedení dokumentace a poradenství. Tato kancelář kooperuje s veškerými

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

vědeckými sekcemi a administrativními oddíly včetně Rady pro mezinárodní spolupráci Fyzikálního ústavu AV ČR.

HR Excellence in Research Award

FZU 26. 04. 2019 obdržel ocenění Excellence in Research Award udělované Evropskou komisí. Cena Human Resources Excellence in Research Award je předmětem uznání výzkumným organizacím, které dosáhly významného pokroku při sladování svých postupů v oblasti lidských zdrojů se zásadami vymezenými v Evropské chartě pro výzkumné pracovníky a Kodexu chování pro nábor výzkumníků.

Strategie řízení lidských zdrojů v oblasti výzkumu vznikla z podnětu Evropské komise pro podporu výzkumných organizací během implementace Evropské Charty a Kodexu. Hlavním cílem je vytvoření otevřeného, atraktivního a dlouhodobě udržitelného pracovního trhu v rámci celé Evropské Unie.

Na FZU byla realizace této strategie zahájena oficiálním schválením 40 principů Charty a Kodexu dne 09. 11. 2017. Po dvou letech, a to v dubnu 2019, Fyzikální ústav AV ČR získal ocenění HR Award. Akční plán, který slouží k naplňování cílů Charty a Kodexu, byl na začátku roku 2021 přezkoumán a vylepšen pro následující období let 2021–2023.

Spolupráce s průmyslem

Fyzikální Ústav AV ČR spolupracuje s průmyslovými organizacemi. Oddělení transferu technologií zprostředkovává tuto spolupráci ve formě:

- Licence k technologiím a technickým postupům;
- Licence k software;
- Smluvní a kolaborativní výzkum;
- Výzkumné služby.

3.2 Nastavení adaptačního procesu ve společnosti

Výzkum této diplomové práce je zaměřen na adaptaci zahraničních zaměstnanců ve vybrané společnosti, konkrétně na pozici výzkumného pracovníka. Na základě získaných interních dat tato část práce detailně popisuje, jak je ve Fyzikálním ústavu AV ČR tento proces nastaven.

Formálně adaptační proces začíná už ve chvíli, kdy zahraniční pracovník přijal pracovní nabídku, a trvá okolo tří měsíců, což odpovídá zkušební době v délce tří měsíců, avšak záleží na úvazku (plný nebo částečný) a specifikaci pracovní pozice. Adaptační proces nových zaměstnanců, jak tuzemských, tak zahraničních, je na FZU obecně řízen podle interního systému (2022) podle dokumentu „Metodika přijímání a adaptace nových zaměstnanců“ (dále jen Metodika adaptace), který navazuje na vnitřní předpis č. M/02 „Metodika plánování náboru a náborového procesu“. Pro adaptaci konkrétně zahraničních pracovníků existuje speciální stránka v rámci intranetu FZU (2022), a to „Welcome office – for new employees“ a přiřazený dokument „Průvodce Welcome office“, který definuje činnosti a prvky ovlivňující komunikaci a adaptaci zaměstnanců ze zahraničí na nové zaměstnání ve FZU AV a na nové životní podmínky v České republice. Adaptace nových zaměstnanců je podle Metodiky adaptace plánovaným a řízeným procesem a její cíle jsou následující:

- integrovat a podpořit přijetí nového pracovníka do společnosti;
- snížit stres z nového zaměstnání;
- přizpůsobit pracovníka novým pracovním návykům;

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

- podpořit při řešení problému;
- motivovat nového zaměstnance;
- identifikovat rozvojové potřeby pracovníka.

Zodpovědnost za provedení procesu adaptace na pracovišti má vedoucí zaměstnanec (vedoucí sekce/oddělení), HR partner, personální referent, případně asistentka oddělení, která se podílí na zajištění nástupních a adaptačních formalit. Harmonogram adaptačního procesu je schematicky znázorněn na obrázku 3, jednotlivé fáze budou dále detailně popsány.

Obrázek 3 Harmonogram procesu adaptace



Zdroj: Vlastní zpracování na základě schématu procesu adaptace

Před nástupem nového zaměstnance

Během této první fáze adaptace je na FZU velká pozornost věnovaná především komunikaci s budoucím zaměstnancem a formální správnosti dokumentů. HR partner zasílá nabídkový dopis a po jeho přijetí uchazečem může následovat další krok.

Podle Metodiky adaptace (2022) se do aplikace mzdy.fzu.cz zasílá návrh na přijetí nového zaměstnance buďto vedoucím, HR partnerem, personálním referentem nebo asistentem oddělení. Dále probíhá zajištění potřebných dokumentů, především pracovní náplně, osobního dotazníku, vstupní zdravotní prohlídky a případně dalších pracovních dokumentů (Metodika adaptace, 2022). Zde je třeba zdůraznit, že v případě zahraničního pracovníka je tato první fáze rozdělená na dvě další části: před příjezdem a po příjezdu do České republiky. V tomto procesu kromě výše uvedených subjektů (vedoucí, HR partner, personální referent, případně asistentka oddělení) hrají roli i další subjekty: EURAXESS (koordinátoři) a česká ambasáda (referenti), případně kolegové a rodinní příslušníci zahraničního pracovníka. EURAXESS jako externí subjekt pod záštitou Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR podporuje organizaci a přípravu výjezdu a příjezdu výzkumných pracovníků a jejich rodinných příslušníků, včetně asistence při vyřizování víza a jiných potřebných dokladů. Je nutno zmínit, že zde nebude popisován proces vyřizování víz a jiných povolení pro cizince, protože formálně legislativní činnosti spojené s přijímáním zaměstnanců nejsou předmětem této diplomové práce. Obecně lze říci, že před příjezdem pracovníci HR oddělení poskytují zahraničním pracovníkům pomoc při vyřizování víz, informace o daňovém systému v ČR, o zdravotním a sociálním pojištění a také pasivní podporu při ubytování a adaptaci rodinných příslušníků zaměstnance. Tyto informace jsou k dispozici v českém a anglickém jazyce na stránkách Welcome office (2022) pro samostatné studium. Mimo jiné jsou k dispozici následující dokumenty:

- Health Insurance general information (Pokyny, jak si zajistit cestovní zdravotní pojištění před příjezdem do ČR);
- Starting Guideline (Průvodce pro zahraničního pracovníka se základními informacemi o životních podmínkách a základní infrastruktuře v ČR);
- Useful and leisure hints (Seznam vybraných volnočasových sportovních, vzdělávacích, kulturních či přírodních aktivit);
- Cost of living (Průvodce základními životními náklady v ČR);
- Tax handbook (Příručka k daňovému systému v ČR).

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Nastupující dále obdrží informační e-mail s uvítáním, detaily ke dni a místu nástupu a dalšími upřesňujícími informacemi. Před dnem nástupu nového zaměstnance asistentka nebo HR partner připravuje pracovní místo a pracovní pomůcky nového zaměstnance (mimo jiné: IT zařízení (počítač, hardware, software), telefon, pracovní stul, židle, kancelářské potřeby atd.).

V den nástupu

Podle Metodiky adaptace (2022) HR partner nebo personální referent přivítá nového zaměstnance na pracovišti (na Slovance nebo na Cukrovarnické). Dále je nově příchozí pracovník uveden do kanceláře personálního oddělení za účelem podpisu pracovněprávních dokumentů (především pracovní smlouvy). Kromě toho zaměstnanec obdrží zaměstnaneckou kartu, výtisk Etického kodexu, základní informace o odborech, počítačových sítích, interní poště (elektronické) a o atestačním řízení (Metodika adaptace, 2022). V případě zájmu může zaměstnanec požádat o vystavení parkovací karty. Dále se nový zaměstnanec zúčastní orientačního školení (úvodní seminář/induction program) v angličtině, které zajišťuje HR partner. Tento program je rozdělen na několik částí: informační (cca 60 minut), BOZP a PO školení, seznámení s interními systémy a orientační prohlídka budovy pracoviště.

Během informační části programu HR partner představuje základní informace o Fyzikálním ústavu AV ČR, jeho fungování, organizační strukturu a jednotlivých pracovištích. Zde jsou také prezentovány důležité dokumenty jako Kolektivní smlouva, Etický kodex, Organizační řád, Evropská charta pro výzkumné pracovníky, relevantní interní směrnice jako je Rozvržení pracovní doby, Vnitřní mzdový předpis, Pravidla pro hospodaření se sociálním fondem atd. Dále HR specialista pro vzdělávání prezentuje aktuální nabídku školení, vzdělávacích kurzů a poskytuje informace o oblasti vzdělávání a mentoringového systému. Poté PR specialista poskytuje informace o PR aktivitách na FZU, jak se zapojit do popularizace vědy atd.

Druhá část představuje blok povinného školení BOZP a PO. Zahraniční pracovníci to mají ve formě e-learningového kurzu a časový předpoklad pro tento blok je 90 minut.

Dále probíhá seznámení s interními systémy: ekonomický systém VERSO, Okbase a další dle potřeb dané pozice. Zpravidla se toto školení pořádá online pod vedením technickohospodářské zprávy FZU.

Poslední část vstupního školení je orientační prohlídka budov pracoviště, kterou provádí buď HR partner, nebo vedoucí pracovník.

Dále vedoucí pracovník uvádí nového zaměstnance na jeho pracovní místo. V této fázi může být přidělen i buddy, což je osoba spolupracující na adaptaci nového zahraničního zaměstnance, většinou jde o kolegu ve stejném týmu a na podobné úrovni, který přispívá ke začlenění nového zaměstnance a odpovídá na neformální otázky nastupujícího. Ve stejné části adaptace probíhá i seznámení s týmem, což má na starosti vedoucí pracovník nebo případně buddy.

První týden po nástupu

Cílem prvního týdne je podle Metodiky adaptace (2022) nejen seznámit nového pracovníka s činností oddělení, projekty atd., ale i se pracovními zvyklostmi na pracovišti (např. kde je tiskárna, kuchyňka a jiná zařízení). Během této fáze nový pracovník tráví více času s vedoucím nebo s buddym. Vedoucí pracovník také s novým zaměstnancem rozebírá popis pracovní náplně, upřesňuje požadavky na pracovní výkon, stanoví cíle a očekávání pro období zkušební doby (3 měsíce). Formulář „Stanovení cílů a zpětná vazba pro zkušební dobu“ může napomoci nejen upřesnění cílů, ale i snížení stresu z nového zaměstnání u pracovníka. Pro některé specifické pozice se pracovník musí podrobit dalším nezbytným školením.

První tři měsíce nového zaměstnance

Během prvního měsíce se nový pracovník seznamuje s klíčovými pracovníky, činnostmi a prostuduje si důležité dokumenty spjaté s Fyzikálním ústavem AV ČR. Obvykle má vymezený časový plán setkání se svým vedoucím pracovníkem od prvního měsíce a do konce třetího měsíce od nástupu. Kromě formálních schůzek s vedoucím obvykle nový pracovník navazuje neformální vztahy se svými kolegy, např. má s nimi společné obědy nebo se účastní mimopracovních aktivit. Do konce třetího měsíce od nástupu má zaměstnanec obvykle osobní pohovor s vedoucím za účelem zhodnocení zkušební doby a poskytnutí zpětné vazby. Případné otázky vedoucího mohou být následující:

- „Máte všechny nástroje, které k práci potřebujete?“;
- „Znáte už všechny své kolegy z týmu? Znáte už kolegy z dalších týmů, se kterými spolupracujete?“;
- „Co podle Vás funguje dobře a co by mohlo fungovat lépe?“;
- „Máte nějaké otázky k Vaší pozici/týmu/společnosti, co Vám stále není úplně jasné?“ (Metodika adaptace, 2022).

První rok po nástupu

Jelikož adaptační proces na FZU nemá přesně stanovenou dobu a adaptace zaměstnanců je považována za individuální, nejčastěji se pracuje s časovým úsekem jednoho roku. Proto po roce vedoucí pracovník poskytuje nejdůležitější zpětnou vazbu, k čemuž může použít „Metodiku pravidelného poskytování zpětné vazby“ (Metodika adaptace, 2022). Během poskytování zpětné vazby mohou účastníci pohovoru prodiskutovat nastavení následujících krátkodobých a dlouhodobých cílů, možnosti karierního rozvoje a dalších příležitostí.

3.3 Vyhodnocení výzkumu

V této části diplomové práce jsou nejprve popsány poznatky z rozhovorů s HR manažerkou. Následují výsledky dotazníkové šetření, kterého se zúčastnilo 9 zaměstnanců ze zahraničí. Na konci této kapitoly je přehledné shrnutí realizovaného výzkumu ve vybrané organizaci.

3.3.1 Vyhodnocení rozhovoru s HR manažerkou

Za účelem získání lepšího vhledu do nastavení procesu adaptace zahraničních pracovníků v organizaci byl proveden polostrukturovaný rozhovor s HR manažerkou. Její pracovní náplň zahrnuje adaptaci zaměstnanců jak tuzemských, tak i zahraničních. Rozhovor byl realizován v online formátu přes platformu Microsoft Teams a byl neformální. Délka rozhovoru byla přibližně 40 minut. Rozhovor byl se souhlasem manažerky nahrán a poté přepsán. Přepis rozhovoru je k dispozici v příloze 1.

První otázka zkoumala, jaké informace jsou předávány budoucím zaměstnancům před nástupem, pokud již pracovní nabídku přijali. Z rozhovoru s manažerkou vyplynulo, že budoucí zaměstnanci dostávají informační e-mail s kontaktem personalistky, se kterou budou řešit pracovněprávní agendu a také jinou dokumentaci, např. osobní dotazník, informace ohledně ústavního lékaře, formulář ke vstupní lékařské prohlídce, případně draft pracovní smlouvy nebo draft pracovní náplně. Manažerka také nevyklučuje jiné možné doklady a informace předávané zaměstnancům před nástupem v závislosti na pracovní pozici.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Druhá otázka se zaměřovala na průběh prvního dne v práci. Manažerka ten den pojmenovala jako „Welcome Day“, „Onboarding Day“. Dále manažerka popisovala průběh tohoto dne takto: když se nový zaměstnanec dostaví na recepci Fyzikálního ústavu AV ČR, vyzvedne ho personalista/HR partner a dovede ho do kanceláře personálního oddělení za účelem podpisu dokumentace, týkající se nástupu do práce (platná pracovní smlouva, pracovní naplň, mzdový výměr, dokument o zpracování osobních údajů, žádost o přidělení ústavní e-mailové adresy a některé další dokumenty). Manažerka zdůraznila, že nastupující také obdrží informace o Etickém kodexu, odborech Fyzikálního ústavu AV ČR a třeba o atestačním řízení (v případě vědeckého pracovníka). Manažerka dále řekla, že po podpisu výše uvedených dokladů probíhá BOZP a PO školení: pro tuzemské zaměstnance s technikem v českém jazyce, pro cizince však ve formátu e-learningu v anglické jazyce. Poté zaměstnanci podepisují bezpečnostnímu technikovi formulář o provedení školení požární ochrany a o provedení proškolení bezpečnosti práce na pracovišti. Kromě toho nastupující předává některé dokumenty personálnímu oddělení, a to např. odsouhlasený formulář vstupní lékařské prohlídky, výpis z rejstříku trestů apod.

Manažerka dále popisuje průběh prvního dne takto: po podpisu všech papírů a po kontaktování personalistky/personálního referenta provádí sama manažerka pro nové zaměstnance školení s názvem „Vítejte ve FZU“ nebo pro cizince „Welcome to FZU“ (jak pro administrativní pozice, tak i pro vědecké a technické). Tohoto školení se zúčastní většinou 5–6 lidí, kteří nastoupili v daném měsíci, délka tohoto školení je cca 75 minut, během prvních 30 minut HR manažerka sděluje základní informace o ústavu, o základních principech, o fungování pracoviště, vědecké sekce, hierarchie organizace, organizační struktura a také sděluje důležité odkazy a jiné užitečné informace. Dále její kolegyně z jiných oblastí (PR a Vzdělávání) sděluje důležité informace o fungování vzdělávacího systému, o fungování rezervačního systému, nabídky školení a kurzů (jak online, tak i osobně), například o soft skills školení, o mentoringovém programu, o popularizaci vědy atd. Poté, jak uvádí HR manažerka, nastává čas pro tzv. „FZU tour“, během které probíhá procházka po budově pracoviště, zaměstnanci zjišťují rozmístění kuchyněk, automatu na kávu, kaváren, restaurací v okolí atd. Velký důraz je kladen na různé části areálu: sály, konferenční místnosti, knihovnu, kantýnu atd.

Třetí otázka navazovala na druhou a zkoumala, zda úvodní semináře „Vítejte ve FZU“ a „Welcome to FZU“ mají pro tuzemské a zahraniční zaměstnance podobný obsah a liší se jen v jazyce. Manažerka odpověděla kladně a zdůraznila, že další rozdíl je jen v provedení BOZP a PO školení: online pro cizince a osobně s technikem pro tuzemské pracovníky.

Čtvrtá a pátá otázka se týkaly kontroly a vyhodnocení adaptace. HR manažerka zmínila, že komunikuje s novým zaměstnancem přes e-maily nebo telefonicky, aby zjistila, jestli všechno probíhá hladce, jestli se začlenil to týmu atd. Také doplnila, že kontaktuje i asistentku oddělení, aby se zeptala na nového zaměstnance, případně kontaktuje i nadřízeného, aby mu sdělila stav adaptace, a tím to mohla považovat ze své strany za uzavřené. Časový plán komunikace s asistentkou a nadřízeným není systematicky stanoven, podle manažerky je to individuální a na jejím zvážení. Z rozhovoru také vyplynulo, že v Metodice adaptace je k dispozici formulář na vyhodnocení zkušební doby (3 měsíce) a 2 týdny před skončením zkušební doby se může na osobní schůzce nebo online sejít nový pracovník, jeho nadřízený a případně HR partner pro vyhodnocení adaptace. Během této schůzky se mohou řešit různé záležitosti, například zda je všechno v pořádku, zda má všechny potřebné informace, jestli mu nechybí IT vybavení, jestli má všechny IT přístupy nebo přístupy do různých databází a aplikací a případně mohou být diskutovány následující kroky atd. Manažerka také zdůraznila, že to není úplně povinné a

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

časově ta schůzka může probíhat jindy, např. do 2 měsíců od nástupu, že to záleží na charakteru té práce, osobnosti pracovníka a pracovní pozici.

Šestá otázka měla zjistit, kdo je zodpovědný za proces adaptace na FZU. Manažerka odpověděla, že je tím člověkem, který je zodpovědný za adaptaci, je garantem jak nastavení, tak i strategie adaptace.

Sedmá otázka zkoumala pracovní adaptaci, její důležité aktéry a průběh. Manažerka zmínila přímého nadřízeného a buddyho, kterého může přímý nadřízený zvolit. Buddy by měl podle manažerky pomoci začlenit se do kolektivu, odpovídat na otázky ohledně fungování Fyzikálního ústavu AV ČR a celkově nového pracovníka zaškolit v oblasti pracovní adaptace. HR manažerka také zmínila, že to přidělení buddyho není formální záležitost, to založené spíše na ústní dohodě.

Osmá otázka se zaměřovala na sociální adaptaci, jestli je řízena, nebo spíše spontánní. Podle odpovědi manažerky je zřejmé, že sociální adaptace probíhá spíše spontánně, není zvnějšku řízena, jen pozorovaná. Neboť podle manažerky je specifikum vědeckých pracovníků takové, že nejsou otevření vůči sociálním iniciativám. Manažerka zmínila, že úroveň sociální adaptace zhodnocuje cestou komunikace s asistentkou oddělení nebo s kolegy nového pracovníka.

Devátá otázka se týkala adaptace na organizační kulturu a zkoumala, zda kromě úvodního semináře probíhají další aktivity týkající se adaptace na organizační kulturu. Manažerka uvedla, že během úvodního semináře „Vítejte ve FZU“ zaměstnanci dostávají informaci týkající se organizační kultury. Dále pak uvedla, že jim sděluje informace a odkazy na volnočasové aktivity. Tyto informace se týkají spíše kulturních akcí a integrace cizinců v České republice. Jsou to: sportovní aktivity, aktivity pro děti, také uvedla příklady různých komunit expatů v Česku.

Desátá otázka zkoumala konkrétní metody a nástroje používané během adaptace, zejména již výše uvedený buddy systém. Manažerka odpověděla, že i když je buddy systém založen na Metodice adaptace, je používán spíše výjimečně. Z rozhovoru vyplynulo, že HR manažerka systém využívá v situaci, kdy má několik nástupů zároveň, a tak může delegovat adaptaci nějakého nastupujícího na buddyho. Manažerka také podotkla, že se tento systém osvědčil zejména s mladšími kolegy, kteří to mají naučené ze studia na vysokých školách a jiných institucí.

Jedenáctá otázka se zaměřovala na systematičnost a striktnost dodržení adaptačního plánu. Manažerka uvedla, že existující dokument (Metodika adaptace) má spíše doporučující charakter nežli striktně povinný. Jedná se o doporučený plán aktivit včetně vyhodnocení a schůzky během prvního týdne, prvního měsíce a prvních 3 měsíců od nástupu. *„Nějaká základní orientace na pracovišti, seznámení s přesným popisem pracovního místa, respektive s pracovní náplní, nějaká vision update týmu, vision update projektu, na kterém bude účastnit. A po těch 3 měsících nějaká evaluace toho utvrzení v těch plánech a v těch úkolech,“*. Podle manažerky se bere velký zřetel na praktiky a zvyklosti vedoucích. Manažerka to vysvětlovala tak, že nehodlají nikoho z pracovníků potlačovat a nutit, a že se také bere zřetel na specifické pracovníky, např. pracovníky se hendikepem nebo těžké introverty, a je to spíš na uvážení vedoucích jednotlivých týmů, ve kterém budou působit noví pracovníci.

Následující otázka (12.) se zaměřovala na názor HR manažerky na integrační politiku České republiky a na podporu integrace cizinců ze strany FZU. Manažerka sdělila, že se zúčastnila webináře na toto téma a dozvěděla se, že Česká republika je ze strany zahraničních pracovníků hodnocena spíše pozitivně, konkrétně lépe než průměrně. Manažerka také zdůraznila, že důvodem, proč není Česká republika na této příčce výš, mohou být předsudky Čechů vůči

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

některým etnikům a historické dědictví v podobě komunismu. HR manažerka ale také vidí v multikulturní oblasti pozitivní tendenci, zejména díky mobilitě mladých Čechů, kteří cestují a působí v různých státech, a po navrácení zpět přinášejí i nové pozitivní změny v oblasti fungování v multikulturním prostředí. Vědecká pracoviště manažerka vnímá jako poměrně otevřená jak z pohledu multikulturního, tak i integračního, neboť podle manažerky zásadní roli v rozvoji subjektů ústavu (univerzit, akademických pracovišť atd.) hraje multikulturní otevřenost a mezinárodní spolupráce.

Další dvě otázky (13. a 14.) se týkaly interkulturního tréninku a organizace kulturních akcí. Manažerka uvedla, že hned po přijetí pracovní nabídky zahraniční pracovníci obdrží odkaz na prezentaci "Welcome to the Czech Republic" – prezentace vytvořená Ministerstvem vnitra ČR pro cizince, která obsahuje základní informace o fungování České republiky, měny, historie, geografie atd. Ohledně organizace kulturních akcí manažerka zmínila odkazy a příklady z úvodního semináře, např. různé zahraniční akce v Praze, „Zažij město jinak“, nebo akce na Krymské ulici.

Patnáctá a šestnáctá otázka zkoumala možnosti učit se na FZU český jazyk. Manažerka řekla, že se momentálně na pracovišti nabízí kurzy anglického jazyka s lektorem (od úrovně A1 do úrovně C2 a anglickou konverzaci). Dále zmínila, že FZU má navázanou spolupráci s kabinetem jazyků Akademie Věd, kde probíhají různé semestrální kurzy cizích jazyků včetně češtiny. Taktéž dodala, že stále poptávají lektora/ku češtiny pro obě pracoviště (Cukrovarnická a Na Slovance).

Následující otázky (17. a 18.) se zaměřovaly na konflikty na základě kulturní odlišnosti a na způsob jejich řešení. Manažerka uvedla příklad, kdy byla nucena a zmanipulovaná do nástupu rodinného příslušníka z Indie. Po zdůvodněném odmítnutí na základě nastavených parametrů a požadavků zahraniční zaměstnanec napsal na manažerku stížnost s odůvodněním nekompetenčnosti. Řešení bylo nalezeno cestou komunikace s ředitelem ústavu a přímým nadřízeným HR manažerky.

Devatenáctá a dvacátá otázka se týkaly formálního nastavení oblékání (dresscode), stravování, náboženských svátků a rituálů. Manažerka pronesla, že je to v rámci ergonomiky pracoviště a v rámci slušného společenského chování, avšak zdůraznila, že FZU je otevřeným pracovištěm což je zakotveno v Etickém kodexu. Ohledně dresscodu se manažerka vyjádřila následovně: „*Dresscode tady není úplně řešen, samozřejmě oblékáme se vhodně k pozici a dle možností*“. Ohledně stravování, manažerka uvedla, že na pracovišti to není to určeno, pro zaměstnance jsou k dispozici kuchyňky. Manažerka také dodala, že náboženské svátky jsou řízené podle státních svátků České republiky a v případě potřeby jsou jen například vyvěšeny vlajky.

Další dvě otázky se zaměřovaly na získání ceny HR Excellence Award a zda to ovlivnilo nastavení adaptačního procesu na Fyzikálním ústavu AV ČR. Manažerka odpověděla, že získání této ceny měl zcela zásadní vliv, do té doby adaptační proces nebyl řízen a přijímání zaměstnanců bylo završeno pouhým podepisováním papírů z personálního oddělení. Manažerka uvedla několik příkladů změn:

- adaptační proces byl formálně ukotven v dokumentu (Metodika adaptace);
- vznikl aparát HR partnerů;
- byl nominován ambasador (garant) procesu adaptace;
- adaptace se stala systematickým a řízeným procesem s různými nástroji a metodami atd.;

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

- vznikl úvodní seminář a „welcome package” – uvítací balíček s blokem, tužkou, klíčenkou, bonbónkem, samolepkou atd.

Poslední otázka zjišťovala, jak HR manažerka hodnotí aktuální nastavení adaptačního procesu. Manažerka sdělila, že prostor pro zlepšení a zefektivnění procesu adaptace existuje, dodala však, že z důvodu omezenosti finančních a personálních možností jsou teď její potenciální projekty nerealizovatelné. Manažerka pověděla: „*Já mám třeba spoustu takových událostí jako welcome piknik pro ty lidi venku, setkat se mezi těmi expaty, různě propojit, networkovat nebo zažít nějaký filmový český večer, nebo ukázat jim český nějaký prostředí, jak to tady funguje, jaké je typické jídlo a tak*“. Manažerka také zmínila, že vidí velký potenciál ke zlepšení, ale bohužel momentálně nedisponuje odpovídajícími časovými a pracovními kapacitami a ocenila by tedy rozšíření týmu adaptace.

Shrnutí a zhodnocení dat z polostrukturovaného rozhovoru

Rozhovor s HR manažerkou poskytl mnoho významných dat a bezesporu přidal informace ohledně fungování systému adaptace zahraničních zaměstnanců na FZU. Z výsledků vyplynula jak pozitiva, tak i negativa, jejich přehled je zaznamenán v tabulce 1.

Tabulka 1 Pozitiva a negativa v adaptačním systému

Pozitiva	Negativa
Existence úvodního školení	Úvodní školení není přizpůsobeno pro cizince, jen přeloženo
Sdílení informací a odkazů na různé kulturní akce	Není stanoven časový plán pro vyhodnocení adaptace
Buddy systém	Buddy systém je využíván spíše výjimečně
Flexibilní systém adaptace	Adaptační systém není striktně nastaven a může se měnit podle vedoucích týmů
Přizpůsobitelnost pro různé lidi s různými potřebami	Sociální adaptace je spontánní, neřízená
Otevřenost a poměrná svoboda vyjádření	Většina administrativních a technických pracovníků má omezené znalosti angličtiny
Informace pro cizince na intranetu	Informace jsou obecné a jsou v podobě tiskových materiálů
	V nabídce chybí kurzy češtiny
	Časové vytížení HR manažerky, nedostatek času na realizaci některých projektů
	Školení a semináře nejsou na míru

Zdroj: vlastní zpracování

Současný stav nastavení adaptačního procesu HR manažerka hodnotí spíše pozitivně. S ohledem na skutečnost, že daný aparát funguje odněkdy, HR manažerka vidí velký pokrok: dříve nebyl proces adaptace vůbec spravován, ale přiznává prostor pro další vylepšení.

3.3.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo stanovit, jaký je pohled zahraničních zaměstnanců na adaptační systém na FZU, získat od nich zpětnou vazbu a vymezit jejich spokojenost v dané oblasti. Dotazník rovněž sloužil k ověření informací získaných z interních zdrojů FZU a od HR

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

manažerky, se kterou byl realizován rozhovor. Všechny otázky byly povinné. Dotazník celkem obsahoval 48 otázek. První dvě otázky byly identifikační a umožnily získat obecné údaje o věku a pohlaví zahraničních zaměstnanců. Je třeba také zmínit, že všichni respondenti umí mluvit anglicky, mají dosažené nejméně magisterské vzdělání a pracují na Fyzikálním ústavu AV ČR alespoň 2 týdny a ne více než 2 roky. Daná skupina respondentů byla vybrána z důvodu, že, jak uvedla HR manažerka, před 2 lety nebyla adaptace na FZU absolutně nastavena. Znalost angličtiny a úroveň dosaženého vzdělání patří mezi nezbytné požadavky pro tuto pracovní pozici (výzkumný pracovník).

Dále byl dotazník rozdělen do 5 sekcí:

1. Celkové hodnocení adaptačního procesu;
2. Pracovní adaptace pracovníka;
3. Sociální adaptace pracovníka;
4. Adaptace na firemní kulturu;
5. Adaptace jako akulturace v novém prostředí.

Ke zpracování dat bylo využito kontingenčních tabulek, které poskytují možnost porovnávat a hledat souvislosti mezi činiteli. Zároveň byla data statisticky zpracována dle absolutní četnosti.

Dotazníkového šetření se anonymně zúčastnilo celkem 9 zaměstnanců, z toho 1 žena a 8 mužů, bylo však osloveno 29 lidí.

Věkové rozložení respondentů je následující: nejčetnější věkovou skupinu reprezentují zaměstnanci ve věku 26–36 let, a to v počtu 6 respondentů. Dále jsou zúčastněni 2 respondenti ve věkové skupině 18–25 let, a účastní se i 1 respondent ve věku 37–45 let. Je vidět, že mezi respondenty chyběly starší věkové skupiny – 46 let a více. Je vidět, že mezi respondenty chyběly starší věkové skupiny – 46 a více let. To odpovídá i teoretickým předpokladům, že nejvíce migrují mladí vědci. Woolston na základě výzkumu z roku 2020 uvedl, že výzkumníci-postdoktorandi jsou vysoce mobilní (61 % respondentů uvedlo, že v současné době pracují mimo svou domovskou zemi). Autor také dodal, že mladým výzkumníkům-postdoktorandům se často doporučuje, aby nabývali zkušenosti v jiných zemích, protože tento krok může být čím dál náročnějším (Woolston, 2020).

Následují otázky, které se zaměřují na adaptační proces probíhající ve Fyzikálním ústavu AV ČR. Dotazníková část zahrnovala mnoho otázek týkajících se názorů pracovníků na zkoumanou oblast. Takto je možné porovnávat jednotlivá data a hledat souvislosti. Samostatná data jsou zpracována písemně i jako kontingenční tabulky s příslušnými údaji.

3.3.2.1 Celkové hodnocení adaptačního procesu (1. sekce)

První sekce zkoumala pohledy zahraničních zaměstnanců na celkové nastavení adaptačního procesu a obsahovala 11 otázek.

Pro tvrzení „Informace, které mi byly zaslány před prvním dnem, mi pomohly vědět, co očekávat, kam jít a další klíčové informace“ bylo nabízeno 5 možností odpovědi typu škálování od „Rozhodně souhlasím“ do „Rozhodně nesouhlasím“. Více než polovina respondentů, konkrétně 5 osob, souhlasila s tvrzením, dále 2 osoby rozhodně souhlasily a další 2 lidí vybrali možnost „nemůžu posoudit“. Tyto odpovědi jsou v souladu s informací poskytnutou od HR manažerky, tedy proces předávání informací před nástupem na FZU lze zhodnotit jako bezproblémový.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Druhá otázka zkoumala postoj pracovníků ke tvrzení „Před nástupem do práce a během prvních týdnů jsem měl kontaktní osobu pro mé otázky a jiné informace“. Tato otázka navazovala na osmou otázku „Kdo vám v adaptačním období nejvíce pomáhal a podporoval vás?“ a pátou otázku „Byl vám přidělen mentor (buddy), tzn. někdo, kdo se vám v prvních měsících aktivně věnoval?“ S tvrzením souhlasili všichni respondenti, konkrétně 3 lidi souhlasili s tvrzením, a zbylých 6 rozhodně souhlasilo. Osmá otázka nabízela možnosti odpovědi „kolega/ové“ „HR manažerka“ a „vedoucí/nadřízený“. V tabulce 2 lze vidět, že na otázku ohledně přiděleného buddyho většina respondentů v počtu 6 osob odpověděla kladně a zbylí 3 respondenti odpověděli záporně. Na otázku „Kdo vám v adaptačním období nejvíce pomáhal a podporoval vás?“ odpověď „kolega/ové“ byla vybrána 5x, odpověď „HR manažerka“ byla zvolena 3x a odpověď „vedoucí/nadřízený“ byla vybrána jen 1x. Na základě těchto výsledků lze předpokládat, že většina nových zahraničních pracovníků během adaptace obdrží podporu od svých zkušenějších kolegů bez ohledu na buddy systém, o kterém HR manažerka zmiňovala, že je využíván spíše výjimečně.

Tabulka 2 Otázky č. 5 a 8

Respondent	Byl vám přidělen mentor (buddy), tzn. někdo, kdo se vám v prvních měsících aktivně věnoval?	Kdo vám v adaptačním období nejvíce pomáhal a podporoval vás?
1.	Ano	HR manažerka
2.	Ne	kolega/ové
3.	Ano	vedoucí/nadřízený
4.	Ano	kolega/ové
5.	Ano	kolega/ové
6.	Ne	HR manažerka
7.	Ano	HR manažerka
8.	Ne	kolega/ové
9.	Ano	kolega/ové

Zdroj: vlastní zpracování

Třetí otázka „Jak hodnotíte svůj první den v práci?“ nabízela možnosti odpovědi od „velmi dobře“ do „velmi špatně“. Většina respondentů – 5 osob ohodnotila první den jako velmi dobrý, 3 další pak jako dobrý a 1 člověk ohodnotil první den jako špatný. Jelikož průběh prvního dne byl popsán HR manažerkou a většina respondentů ho hodnotí pozitivně, lze předpokládat, že jen malá část zahraničních pracovníků je nespokojena s průběhem prvního dne.

Na čtvrtou otázku „Dostali jste od vedoucího/HR manažerky informační a časový plán, co se musíte v prvních měsících naučit?“ 7 respondentů odpovědělo kladně a zbytek – 2 respondenti odpověděli záporně. Tito dva respondenti na otázku č. 8 „Kdo vám v adaptačním období nejvíce pomáhal a podporoval vás?“ odpověděli „kolega/ové“. Lze předpokládat, že časový a informační plán je zahraničním pracovníkům nejspíše poskytován.

Na otázku „Představil vás někdo z vaší kanceláře vašim spolupracovníkům?“ absolutní většina (8 osob z 9) odpověděla kladně a jen 1 člověk odpověděl záporně. Tento respondent byl

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

jediným respondentem, který ohodnotil svůj první den v práci jako špatný (otázka č. 3 – Jak hodnotíte svůj první den v práci?“. Lze předpokládat, že v různých sekcích Fyzikálního ústavu AV ČR probíhá představení nových pracovníků různými způsoby (osobně, e-mailem, přes videokonference atd.), ale lze konstatovat, že ve většině případů jistě probíhá.

Na otázku „Dostali jste první den příslušné prostředky pro přístup do budovy (klíče, karty atd.)?“ všichni respondenti (9) odpověděli kladně. Tato otázka navazuje na tvrzení „První den jsem byl spokojen s přípravou svého stolu, kancelářské místnosti“, se kterým také všichni respondenti souhlasili (5x „souhlasím“ a 4x „rozhodně souhlasím“). Lze konstatovat, že příprava pracovního místa, stejně jako přístup na pracoviště na FZU probíhá bezproblémově.

Devátá otázka „Vedl s vámi vedoucí v poslední době rozhovor o tom, jak se vám ve vaší práci/týmu zatím daří?“ a desátá „Hodnotil vedoucí váš výkon během prvních několika měsíců?“ zkoumaly, zda na FZU probíhají hodnotící schůzky během adaptace a do konce 3 měsíců, které jsou uvedeny v Metodice adaptace. Na devátou otázku 6 respondentů odpovědělo záporně a jen 3 kladně. Zároveň desátá otázka nabízela 3 možnosti odpovědi („ano/ne/zatím ne, pracuji zde teprve několik týdnů“) aby vyčlenila ty respondenty, kteří na FZU nastoupili nedávno, a proto ještě neabsolvovali hodnotící rozhovor. Na tuto otázku žádný respondent neodpověděl kladně, 3 osoby odpověděly záporně a zbytek – 6 osob vybral možnost „Zatím ne, pracuji zde teprve několik týdnů“. 4 respondenti, kteří uvedli, že neabsolvovali průběžný rozhovor s vedoucím, se shodně vyjádřili, že pracují na FZU jen několik týdnů. 2 respondenti odpověděli, že neměli ani průběžný, ani závěrečný rozhovor s nadřízeným. 2 lidé, kteří se vyjádřili, že na FZU pracují jen několik týdnů, uvedli, že již měli průběžný rozhovor, a 1 respondent odpověděl, že měl jen průběžný rozhovor, však neměl závěrečný. Výsledky mohou nasvědčovat tomu, že průběžné hodnocení ze strany vedoucích probíhá nesystematicky. Jelikož je znám nepovinný charakter závěrečného vyhodnocení (z rozhovoru s HR manažerkou), tento výsledek je očekávatelný. Avšak nelze posoudit nastavení závěrečného rozhovoru z důvodu, že většina respondentů uvedla, že v ústavu pracuje jen několik týdnů, a je možné, že závěrečný hodnotící rozhovor bude realizován v budoucnu.

Tabulka 3 Otázky č. 9 a 10

Respondent	Vedl s vámi vedoucí průběžný rozhovor o tom, jak se vám ve vaší práci/týmu zatím daří?	Hodnotil vedoucí váš výkon během prvních několika měsíců?
1.	Ne	Zatím ne, pracuji zde teprve několik týdnů
2.	Ne	Zatím ne, pracuji zde teprve několik týdnů
3.	Ano	Zatím ne, pracuji zde teprve několik týdnů
4.	Ano	Zatím ne, pracuji zde teprve několik týdnů
5.	Ano	Ne
6.	Ne	Ne
7.	Ne	Zatím ne, pracuji zde teprve několik týdnů
8.	Ne	Ne
9.	Ne	Zatím ne, pracuji zde teprve několik týdnů

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Zdroj: vlastní zpracování

Poslední, jedenáctá otázka dané sekce, byla zároveň první otevřenou otázkou, kde respondenti museli písemně odpověď zapsat. Otázka zněla takto: „Je ještě něco, co byste chtěli zlepšit v procesu adaptace (onboarding, orientace)?“ Na tuto otázku odpověděli celkem 3 lidé. Nejčastější odpovědi byly spojené s dostupností podpory a informací pro cizince (jazykové kurzy, ubytování, tlumočnická linka, daně, obecné informace o životě v ČR atd.). Další návrh se týkal zefektivnění přístupnosti informací na intranetu FZU a vnitřních systémů (některé stránky a softwarové programy jsou přístupné pouze v češtině). Další odpovědi se týkaly jazykové bariéry, jak při komunikaci s ostatními kolegy (administrativa, techničtí pracovníci), tak i při společenských aktivitách a akcích organizovaných v českém jazyce, a tím nepřístupných pro zahraniční pracovníky, kteří nemluví česky. Jedna odpověď navrhovala zlepšit proces celkového začlenění nového pracovníka do pracovního týmu. Je zřejmé, že některým zahraničním pracovníkům jsou informace pro cizince dostupné intranetu nedostatečné a je potřeba si naplánovat a zrealizovat doplňující aktivity pro podporu a informování cizinců. HR manažerka také zmiňovala, že Fyzikální ústav AV ČR stále poptává lektora/ku češtiny pro cizince pro obě pracoviště. Lze očekávat, že bude problém výuky češtiny na pracovišti v budoucnu kladně vyřešen.

3.3.2.2 Pracovní adaptace pracovníka (2. sekce)

Druhá sekce se zaměřovala na pohled zahraničních pracovníků na pracovní adaptaci ve vybrané společnosti. Tato sekce zahrnovala 9 otázek dvou různých typů (škálování a otevřené). Použita byla pětipoložková Likertova škála: Rozhodně souhlasím/Souhlasím/Nemohu posoudit/Nesouhlasím/Rozhodně nesouhlasím.

První otázka této sekce (čtrnáctá otázka v dotazníku) se zaměřila na poskytnutí informací o pracovních povinnostech. S tvrzením „Můj nadřízený mi poskytl jasné a stručné vysvětlení mých povinností a pracovních očekávání“ naprostá většina respondentů souhlasila. Konkrétně 4 respondenti rozhodně souhlasili a 4 souhlasili. Jeden respondent s tímto tvrzením nesouhlasil. Tento respondent byl zároveň jedním ze dvou respondentů, kteří na otázku „Dostali jste od vedoucího/HR manažerky informační a časový plán, co se musíte v prvních měsících naučit?“ (otázka č. 8, 1. sekce) odpověděl záporně. Je zřejmé, že absolutní většina zahraničních pracovníků je spokojena s vysvětlením povinností a pracovních očekávání od svých nadřízených.

Třetí otázka z oblasti pracovní adaptace směřovala na IT vybavení. Tabulka 4 ukazuje odpovědi ohledně tvrzení „Moje IT vybavení (počítač, přístup k e-mailu atd.) bylo připraveno k použití“. Vysoký počet respondentů (4 osoby) uvedl, že tvrzení nemůže posoudit, což je poněkud zarážející. Je možné, že se jedná o přístup ke zvláštním programům, které v prvních dnech po nástupu do zaměstnání nepoužívali. Souhlas u 4 a nesouhlas pouze u 1 respondenta lze hodnotit jako uspokojivé.

Tabulka 4 Moje IT vybavení (počítač, přístup k e-mailu atd.) bylo připraveno k použití

	Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Nemůžu posoudit	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Počet resp.	2	2	4	1	0

Zdroj: vlastní zpracování

S tvrzením „Ve svém pracovním prostoru jsem se cítil pohodlně“ většina respondentů souhlasila; 3 osoby rozhodně souhlasily, další 3 osoby souhlasily, 2 respondenti vybrali odpověď „nemůžu posoudit“ a 1 respondent s tvrzením nesouhlasil. Tento výsledek lze

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

hodnotit jako uspokojivý, jelikož spokojenost s pracovním místem často závisí na osobnosti respondenta a dalších faktorech a odpověď může být zčásti subjektivní.

Další otázka ověřovala, zda měl zahraniční pracovník kontaktní osobu v oblasti pracovní adaptace. S tvrzením „Měl jsem člověka, kterého jsem se mohl zeptat na své pracovní povinnosti a výkon“ většina respondentů souhlasila (5 lidí), další 3 respondenti rozhodně souhlasili a 1 respondent s tvrzením nesouhlasil. Při srovnání s odpověďmi respondentů na otázku č. 5 ze sekce celkové hodnocení adaptace – „Byl vám přidělen mentor (buddy), tzn. někdo, kdo se vám v prvních měsících aktivně věnoval?“ je zřejmé, že 6 respondentů, kteří měli přiděleného buddyho, souhlasí s tvrzením, že měli v průběhu pracovní adaptace kontaktní osobu. Ve souvislosti s informacemi z rozhovoru s HR manažerkou lze konstatovat, že nastavení buddy systému jako doplňujícího nástroje pro pracovní adaptaci funguje na FZU efektivně.

Na tvrzení „Absolvoval jsem odpovídající školení, které mi pomohlo porozumět interním systémům, obecným provozním postupům a dalším informacím potřebným k výkonu mé práce“ možnost odpovědi „Rozhodně souhlasím“ vybrali 3 respondenti, odpověď „souhlasím“ 4, „nesouhlasím“ 1 a odpověď „nemůžu posoudit“ taktéž 1. Respondent, který nesouhlasil s daným tvrzením, nesouhlasil i s předešlým tvrzením („Absolvoval jsem odpovídající školení, které mi pomohlo porozumět interním systémům, obecným provozním postupům a dalším informacím potřebným k výkonu mé práce“). Tento výsledek lze hodnotit jako uspokojivý, jelikož většina respondentů s tvrzením souhlasila a lze předpokládat, že potřebná školení na FZU probíhají.

S tvrzením „Můj nadřízený mě rychle začlenil do týmové práce“ souhlasilo 8 respondentů (rozhodně souhlasili 2 respondenti a 6 „jen“ souhlasili) dále 1 respondent s tvrzením nesouhlasil. Tento respondent nesouhlasil i se dvěma předešlými tvrzeními a s tvrzením „Můj nadřízený mi poskytl jasné a stručné vysvětlení mých povinností a pracovních očekávání“. S ohledem na charakter práce – výzkum, lze tento rezultat považovat za výtečný.

Předposlední, osmá otázka souvisela s délkou pracovního poměru zahraničních pracovníků a zkoumala jejich spokojenost s jejich pracovním výkonem. Tvrzení „Na konci adaptačního období jsem se cítil produktivní a spokojený s odvedenou prací“ nabízela 3 možnosti odpovědi: „souhlasím“, „nesouhlasím“ a „adaptaci jsem ještě nedokončil“. Poslední možnost odpovědi vybralo 6 respondentů, další 2 respondenti souhlasili s tvrzením a 1 respondent nesouhlasil. Stejně jako u otázky č. 9 (1. sekce) mají vybraní respondenti zatím krátkou délku pracovního poměru, proto je komplikované tento výsledek vyhodnotit (5 z 6 respondentů, kteří uvedli, že pracují na FZU jen několik týdnů, shodně uvedli, že adaptaci ještě nedokončili).

Poslední, devátá otázka této sekce byla otevřená a neomezovala respondenta při navrhování doporučení pro zlepšení pracovní adaptace na FZU. Vyjádřili se jen 2 respondenti, první respondent navrhoval organizaci speciálního místa pro hardware (klávesnice, myši, USB atd.), odevzdání nepoužívaných věcí a vyzvednutí potřebných. Dále navrhoval upřesnit výzkumné a administrativní úkoly v rámci akademických pozic. Druhý respondent navrhoval rozšířit nabídku pracovních školení a organizovat i další druhy školení, např. počítačové simulace, experimentální školení, praktické semináře atd.

3.3.2.3 Sociální adaptace pracovníka (3. sekce)

Třetí sekce se zaměřovala na sociální adaptaci zahraničních pracovníků a zahrnovala 7 otázek tří typů: uzavřené, otevřené a otázky typu škálování.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

První otázka dané sekce zkoumala, zda respondenti souhlasí s tvrzením „Ostatní kolegové se ke mně jako k nováčkovi chovali dobře“. Možnost odpovědi „rozhodně souhlasím“ vybrali 4 pracovníci, možnost „souhlasím“ vybralo celkem 5 pracovníků-cizinců. Tato otázka navazovala na sledující „Svůj vztah s kolegy považuji za ...“ na kterou většina respondentů (6) odpověděla „dobrý“, zbylí 3 respondenti vybrali „velmi dobrý“. Tento výsledek dvou souvisejících otázek lze určitě hodnotit jako vynikající a lze konstatovat, že nováčci vnímají přijímání v pracovní skupině pozitivně.

S tvrzením „Po pár týdnech (měsících) se cítím začleněný do týmu“ 2 respondenti rozhodně souhlasili, 3 respondenti souhlasili, stejný počet respondentů – 3 odpověděli „nemůžu posoudit“ a 1 respondent s tímto tvrzením nesouhlasil. Respondent, který nesouhlasil s daným tvrzením, nesouhlasil i s „Můj nadřízený mě rychle začlenil do týmové práce“. Určitě je důležité brát zřetel na délku pracovního poměru pracovníků (k otázce č. 10 (1.sekce) 6 respondentů uvedlo, že jsou na FZU zaměstnaní teprve několik týdnů), ale i tak lze tento výsledek považovat za uspokojivý.

Čtvrtá otázka navazuje na předchozí a zní následovně: „Pozvali vás kolegové na společné aktivity mimo práci?“. Většina respondentů, a konkrétně 5, odpověděla kladně, zbytek – 4 lidi odpověděl záporně. Je důležité zmínit, že 2 ze 4 respondentů, kteří odpověděli záporně, také uvedli, že na FZU pracují jen několik týdnů (otázka č. 10, 1. sekce). Stejně jako u předchozí otázky je nezbytné brát zřetel na různé délky pracovního poměru pracovníků a předpokládat, že tato odpověď by se mohla postupem času změnit.

Na pátou otázku: „Zapojil se vedoucí týmu/mentor do vašeho zařazení do skupiny?“ absolutní většina, konkrétně 8 lidí z 9, odpověděla kladně, a jen 1 respondent odpověděl záporně. Z výsledku je zřejmé, že zařazení do pracovní skupiny na FZU probíhá příznivě, lze také předpokládat, že tomu přispívá fungující buddy systém, o kterém hovořila HR manažerka.

Na šestou otázku „Měli jste pocit, že máte potíže s komunikací s kolegy v angličtině?“ většina respondentů, konkrétně 8, odpověděla záporně, a jen 1 opověděl kladně. Jelikož FZU se prezentuje jako dvojjazyčná organizace a znalost angličtiny je jedním z požadavků pro přijetí do zaměstnání, lze tento výsledek považovat za očekávatelný.

Poslední otázka dané sekce byla zároveň otevřenou otázkou a žádala respondenty, aby navrhli doporučení pro zlepšení sociální adaptace. Jen jeden respondent sdělil svůj názor, konkrétně to, že většina hromadných e-mailů, např. pozvánky na akce, je v češtině, a také poukázal na jazykovou bariéru v komunikaci s jinými kolegy v rámci instituce (technickými pracovníky, administrativními a externími pracovníky) a navrhl vedoucím týmů více pracovat na sociální adaptaci nových pracovníků.

3.3.2.4 Adaptace na organizační kulturu (4. sekce)

Další sekce zkoumala pohled zahraničních pracovníků na organizační kulturu FZU. Jelikož Fyzikální ústav AV ČR je veřejnou výzkumnou organizací, předpokládalo se, že některé prvky organizační kultury, zejména hodnoty, cíle a vize jsou podobné jiným veřejně výzkumným institucím. Tato sekce obsahuje celkem 4 otázky, 3 z nich jsou typu škálování a 1 otázka je otevřená.

První otázka zkoumala postoj zaměstnanců ke kultuře instituce a zněla takto: „Organizační hodnoty FZU jsou v souladu s mými vlastními hodnotami“. Většina respondentů s daným tvrzením souhlasila, konkrétně odpověď „souhlasím“ byla vybrána 4x, odpověď „rozhodně

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

souhlasím“ byla vybraná 2x a možnost odpovědi „nemůžu posoudit“ byla vybraná 3x. Výsledek lze považovat za příznivý, jelikož otázka je zčásti subjektivní.

S tvrzením „Chápu, jak moje role přispívá k organizačním cílům FZU“ 6 respondentů souhlasilo, 2 respondenti rozhodně souhlasili, a 1 vybral možnost „nemůžu posoudit“. 2 respondenti, kteří rozhodně souhlasili s tvrzením, rozhodně souhlasili i s předešlým tvrzením „Organizační hodnoty FZU jsou v souladu s mými vlastními hodnotami“. Jelikož je FZU výzkumnou institucí s hlavním cílem – výzkumem, a respondenti jsou výzkumnými pracovníky, lze takový výsledek očekávat a považovat ho za výtečný.

Třetí otázka ve formě tvrzení „Cíle a hodnoty FZU jsou podle mého názoru podobné cílům a hodnotám jiných veřejných výzkumných institucí“ obdržela následující výsledky: všichni respondenti souhlasili s tvrzením, konkrétně odpověď „rozhodně souhlasím“ byla vybraná 3x a odpověď „souhlasím“ 6x. Tento výsledek je očekávatelný s ohledem na profil organizace a profil respondentů. Lze také předpokládat, že adaptace na organizační kulturu na FZU probíhá příznivě.

Poslední otázka dané sekce byla otevřená a ptala se potenciální doporučení v oblasti adaptace na organizační kulturu. Žádné odpovědi nebyly respondenty poskytnuty.

3.3.2.5 Adaptace jako akulturace v novém prostředí (5. sekce)

Poslední a nejpodstatnější sekce dotazníkové šetření byla zaměřena na adaptaci zahraničních pracovníků jako akulturaci v novém prostředí. Tato sekce zkoumala různé aspekty a shody adaptace a akulturace zahraničních pracovníků a obsahovala celkem 14 otázek.

První otázka „Pobývali jste před nástupem do práce na FZU delší dobu v České republice?“ nabízela 4 možnosti odpovědi. Z tabulky 5 je patrné, že 4 respondenti se přestěhovali do ČR bezprostředně před nástupem do zaměstnání na FZU, 3 respondenti uvedli, že byli v České republice krátkodobě (dovolená, služební cesta, konference atd.) a další 2 uvedli, že studovali v ČR alespoň 6 měsíců. Dá se předpokládat, že lidé, kteří již v České republice studovali, mají snadnější průběh akulturace. Stejně tak lze předpokládat, že tito lidé mají lepší jazykovou přípravu, což bezesporu pomáhá sociální adaptaci a akulturaci. Rovněž lidé, kteří pobývali v ČR krátkodobě před nástupem do zaměstnání, mohou s vyšší pravděpodobností po nějaké době zažít kulturní šok.

Tabulka 4 Pobývali jste před nástupem do práce na FZU delší dobu v České republice?

	Ano, studoval jsem zde (alespoň 6 měsíců) (jazykové kurzy, VŠ, Erasmus, stáž)	Ano, pracoval jsem zde v České republice, ale v jiné organizaci	Ne, ale byl jsem v ČR na dovolené, krátkodobém pobytu (služební cesta, konference atd.)	Ne, přestěhoval jsem se sem, než jsem začal pracovat
Počet resp.	2	0	3	4

Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka navazovala na předešlou a zkoumala úroveň jazyka (češtiny) před nástupem do zaměstnání. Na otázku „Jaká byla úroveň češtiny před vaším nástupem do zaměstnání?“ absolutní většina, a to 7 respondentů, uvedla nulovou znalost češtiny. Dále 1 respondent uvedl, že byl začátečníkem, a 1 respondent uvedl, že měl pokročilou znalost češtiny. Je třeba zmínit, že oba respondenti, kteří v první otázce odpověděli, že studovali v České republice, uvedli také

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

znalost češtiny – 1x „začátečník“ a 1x „pokročilá znalost češtiny“. Jelikož se na FZU běžně mluví anglicky, v oblasti pracovní adaptace by neznalost češtiny neměla být velkou překážkou, avšak v oblasti sociální adaptace se překážkou může stát.

Třetí otázka „Cítíte se při příjezdu v České republice vítáni?“ zčásti souvisela s otázkou č. 9 „Myslím si, že Česká republika jako země dobře vítá a přijímá cizince (migrační politika, komunikace, podpora, informace, zpracování dokumentů atd.) Třetí otázka nabízela 3 možnosti odpovědi: „ano/ne/nemůžu posoudit“. Kladná odpověď byla zvolena 6x, odpověď „nemůžu posoudit“ 2x a odpověď „ne“ jen 1x. Tento výsledek lze považovat za příznivý. S tvrzením, zda je Česká republika jako stát přívětivá vůči cizincům (tabulka 6), rozhodně souhlasil 1 respondent, dále souhlasili další 2 respondenti, „nemůžu posoudit“ uvedli 2 respondenti, rozhodně nesouhlasili také 2 respondenti a nesouhlasili další 2. Je vidět, že jeden respondent, který uvedl, že se cítí vítaným, rovněž považuje ČR za přívětivou. A další respondent, který naopak uvedl, že se necítil vítaným, si myslí, že je Česká republika jako stát nepřívětivá vůči cizincům, což je stejný respondent, který nesouhlasil s několika předešlými tvrzeními. Jedním z vysvětlení těchto výsledků může být i fakt, že Česká republika začala přijímat cizince ve velkém počtu celkem nedávno a její nastavení migrační a integrační politiky, komunikace, poskytování informací a podpory a vyřizování potřebných dokladů je zatím na cestě ke zlepšení.

Tabulka 5 Otázky č. 3 a 9

Respondent	Cítíte se při příjezdu v České republice vítáni?	Myslím si, že Česká republika jako země dobře vítá a přijímá cizince (migrační politika, komunikace, podpora, informace, zpracování dokumentů atd.)
1.	Nemůžu posoudit	Souhlasím
2.	Ano	Nemůžu posoudit
3.	Ano	Nesouhlasím
4.	Ano	Nemůžu posoudit
5.	Ano	Souhlasím
6.	Ano	Rozhodně nesouhlasím
7.	Nemůžu posoudit	Rozhodně souhlasím
8.	Ne	Rozhodně nesouhlasím
9.	Ano	Nesouhlasím

Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku „Považujete svou kulturu za blízkou kultuře Čechů?“ kladně odpověděli 2 respondenti, stejný počet respondentů (2) odpověděl záporně a zbylých 5 respondentů odpovědělo „nemůžu posoudit“. Případná blízkost kultur by mohla být nápomocna k rychlejší adaptaci a akulturaci cizinců v hostitelské zemi. Takový výsledek je těžké zhodnotit, neboť blízkost kultur může být posuzovaná subjektivně a v dotazníku chybí otázky na původ a národnost respondentů.

Pátá otázka „Zažili jste po příjezdu kulturní šok?“ souvisí s délkou pobytu respondentů (otázka č. 10, sekce celkového hodnocení adaptace). Kladnou odpověď ohledně kulturního šoku zvolili 2 respondenti, a negativní odpověď zbylých 7. Podle výsledků z 10. otázky lze konstatovat, že

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

6 lidí z 9, kteří uvedli, že zde pracují několik týdnů, odpověděli, že nezažili kulturní šok. Z teoretické části je známo, že kulturní šok může vzniknout po několika týdnech (měsících) po příjezdu do hostitelské země, proto je možné předpokládat, že většinu respondentů kulturní šok čeká v budoucnu.

Šestá otázka „Zažili jste na pracovišti kulturní střety (konflikty na základě rozdílnosti kultur)?“ navazovala na předešlou a nabízela jen dvě možnosti odpovědi: „ano/ne“. Kladně se vyjádřil jen 1 respondent a 8 ostatních odpovědělo záporně. Respondent, který odpověděl kladně, odpověděl kladně i na otázku ohledně kulturního šoku. Přesto lze celkový výsledek považovat za dobrý, protože to může nasvědčovat tomu, že na FZU pracovníci z různých států spolupracují bezkonfliktně.

Sedmá a osma otázka zkoumaly, jaký jazyk zahraniční pracovníci používají na pracovišti a mimo něj nejčastěji. Jak je patrné z tabulky 7, možnost „anglicky“ vybralo 8 respondentů, 1 respondent vybral možnost „česky“. Tento stejný respondent na otázku ohledně předešlého pobytu uvedl, že studoval v ČR a na otázku ohledně znalosti jazyka před nástupem uvedl odpověď, že má pokročilou znalost češtiny. Stejný respondent uvedl, že mimo práci mluví častěji ve svém rodném jazyce. Ostatní respondenti uvedli, že používají častěji angličtinu. Může to nasvědčovat tomu, že většina expatů mluví anglicky i mimo práci, což může usnadnit komunikaci s dalšími cizinci. Avšak je třeba také zmínit, že pro úspěšnou akulturaci je znalost jazyka hostitelské země je jedním z nejdůležitějších předpokladů.

Tabulka 6 Otázky č. 7 a 8

Respondent	V práci většinou mluvím	Mimo práci většinou mluvím
1.	Česky	Ve svém rodném jazyce
2.	Anglicky	Anglicky
3.	Anglicky	Anglicky
4.	Anglicky	Anglicky
5.	Anglicky	Anglicky
6.	Anglicky	Anglicky
7.	Anglicky	Anglicky
8.	Anglicky	Anglicky
9.	Anglicky	Anglicky

Zdroj: vlastní zpracování

S tvrzením „Jako cizinec pociťuji v ČR určitý akulturační stres (jazyk, národnost, tradice, stereotypy atd.)“ souhlasil 1 člověk, většina respondentů, konkrétně 5 lidí, odpověděla „nemůžu posoudit“, 2 lidi rozhodně nesouhlasili a 1 respondent souhlasil. Akulturační stres může také záviset na délce pobytu cizince a může být vnímán subjektivně, proto je tento výsledek těžké zhodnotit.

Jedenáctá a dvanáctá otázka zkoumaly, zda zahraniční pracovníci mají během adaptace tendenci vytvářet nebo se zapojovat do sociokulturních skupin (subkultur) jak na pracovišti, tak i mimo něj. Z tabulky 8 je patrné, že na 11. otázku většina respondentů (7) uvedla, že komunikují s lidmi bez ohledu na jejich národnost a jazyk, a jen 2 lidi odpověděli, že preferují komunikovat se zástupci jejich vlastní kultury nebo jejich rodného jazyka. Výsledek lze

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

považovat za pozitivní, neboť na FZU většina zkoumaných zahraničních pracovníků nemá tendenci k odlučování se od majoritní skupiny. Na 12. otázku vybrali 4 respondenti možnost odpovědi „s ostatními expaty, bez ohledu na jejich národnost nebo rodný jazyk“, dále negativně odpověděli 3 a pozitivně jen 2 respondenti (stejní 2 respondenti na předešlou otázku uvedli, že v práci více komunikují se zástupci své sociokulturní skupiny). Jak bylo zmíněno v teoretické části, pracoviště, ve kterých je angličtina zprostředkovacím jazykem, usnadňují komunikaci cizinců mezi sebou, redukuje však komunikaci s majoritní skupinou, což může částečně bránit integraci (Plöger a Becker, 2015 in van Riemsdijk a Basford, 2021, s. 6).

Tabulka 7 Otázky č. 11 a 12

Respondent	V práci se snažím více komunikovat se zástupci své sociokulturní skupiny než s Čechy	Mimo práci se snažím více komunikovat se zástupci své sociokulturní skupiny než s Čechy
1.	Ano	Ano
2.	Ne, komunikuji s lidmi bez ohledu na jejich národnost nebo rodný jazyk	Ne
3.	Ano	Ano
4.	Ne, komunikuji s lidmi bez ohledu na jejich národnost nebo rodný jazyk	S ostatními expaty, bez ohledu na jejich národnost nebo rodný jazyk
5.	Ne, komunikuji s lidmi bez ohledu na jejich národnost nebo rodný jazyk	Ne
6.	Ne, komunikuji s lidmi bez ohledu na jejich národnost nebo rodný jazyk	S ostatními expaty, bez ohledu na jejich národnost nebo rodný jazyk
7.	Ne, komunikuji s lidmi bez ohledu na jejich národnost nebo rodný jazyk	S ostatními expaty, bez ohledu na jejich národnost nebo rodný jazyk
8.	Ne, komunikuji s lidmi bez ohledu na jejich národnost nebo rodný jazyk	Ne
9.	Ne, komunikuji s lidmi bez ohledu na jejich národnost nebo rodný jazyk	S ostatními expaty, bez ohledu na jejich národnost nebo rodný jazyk

Zdroj: vlastní zpracování

Předposlední, třináctá otázka zjišťovala strategii akulturace upřednostňovanou zahraničními pracovníky v prostředí vybrané organizace a zněla: „V nadnárodním týmu na FZU se snažím“. Z výsledku uvedeného v tabulce 9 lze vyvodit, že většina respondentů (7) uvádí integrační strategie (jsou ochotní přijmout kulturu hostitelské země a zároveň zachovat svou kulturu). Dále 1 respondent vybral strategii asimilační (upřednostnění kultury hostitelské země nad vlastní) a další 1 vybral strategii separace (zachování vlastní kultury a nepřevzetí kultury majoritní skupiny). Tento poslední respondent na otázku č. 3 „Cítili jste se při příjezdu v České republice vítání?“ odpověděl „ne“. Tento výsledek lze přesto považovat za výtečný, neboť absolutní většina zkoumaných zahraničních pracovníků uvedla jako svou strategii integrační model. Jak bylo zmíněno v teoretické části, tento model lze pro adaptaci pracovníků-cizinců považovat za nejvhodnější a zároveň odpovídá integrační politice České republiky (Ministerstvo vnitra, 2021).

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabulka 8 V nadnárodním týmu na FZU se snažím

	Zachovat si vlastní kulturu a nepřevzít českou kulturu	Asimilovat (převzít českou kulturu nad mou vlastní původní)	Integrovat (přijmout českou kulturu a zároveň zachovat svou vlastní kulturu původu)	Odmítnout jak mou vlastní kulturu původu, tak českou kulturu.
Počet resp.	1	1	7	0

Zdroj: vlastní zpracování

Poslední otázka zjišťovala ochotu zahraničních pracovníků naučit se jazyk majoritní skupiny (češtinu) a zněla takto: „Učili jste se nebo se učíte český jazyk?“ V tabulce 10 jsou zobrazeny 4 možnosti odpovědi a počet respondentů k těmto jednotlivým odpovědím. Je třeba zmínit, že na základě odpovědi na otázku č. 2 dané sekce, 2 respondenti již měli minimální znalost češtiny (1 „začátečník“ a 1 „pokročilý“) před nástupem do zaměstnání na FZU. Přesto lze výsledky považovat za výborné, neboť všichni respondenti uvedli, že se buď učí česky, nebo se hodlají češtinu naučit v budoucnu. Podle aktualizované Koncepce integrace cizinců (2016, s. 20–21) je neznalost lokálního jazyka jednou z nejpodstatnějších integračních překážek.

Tabulka 9 Otázka č. 14

	Ano, na vlastní pěst	Ano, navštěvuji jazykový kurz mimo práci (jazyková škola, s lektorem atd.)	Ano, navštěvuji jazykové kurzy od kabinetu jazyka AV	Ještě ne, ale budu	Ne, a neplánuji to
Počet resp.	2	1	3	3	0

Zdroj: vlastní zpracování

3.3.3 Shrnutí výsledků výzkumu

Vybraná organizace se věnuje výzkumu v oblasti fyziky. Na výzkumných pozicích zaměstnává jak tuzemské, tak i zahraniční kvalifikované pracovníky. Organizační kulturu má založenou na otevřenosti a spolupráci. Z výsledků výzkumu vychází, že na FZU na pozici výzkumných pracovníků pracují převážně mladí lidé, většinou muži. Jazykem používaným na pracovišti je angličtina.

HR manažerka zmínila úvodní seminář s názvem „Vítejte v FZU“, který má stejný obsah jak pro tuzemské, tak i pro zahraniční pracovníky (koná se v češtině a angličtině), avšak z dotazníkového šetření vyplynulo, že tento seminář nenaplnuje všechny informační potřeby zahraničních pracovníků.

Na intranetu v Metodice adaptace je k dohledání doporučený adaptační plán pro nové zaměstnance jak tuzemské, tak zahraniční, s rozdělením na přednástupní fázi, 1. den, 1. týden, 1. měsíc, 3 měsíce a 1. rok. Avšak v dokumentu je také zmíněno, že tento plán nese spíše charakter doporučení, nikoliv povinností. I když jsou některé metody a nástroje (např. buddy systém, průběžné a závěrečné vyhodnocování atd.) zakotvené v Metodice, HR manažerka

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

zmiňovala, že se používají nepravdělně a jejich užití je na zvažení vedoucích týmů. Toto bylo částečně potvrzeno dotazníkovým šetřením (5., 9., 10. otázka 1. sekce).

Během rozhovoru byla zmíněna informace, že na intranetu společnosti jsou přístupné informace pro cizince ohledně života v České republice, ekonomice, daňovém a zdravotním systému atp., avšak z výsledku dotazníkového šetření vyplynulo, že tato informace není dostačující a zahraniční pracovníci požadují podporu a poradenství ve větším objemu a více interaktivní formou (11. otázka 1. sekce).

Pracovní adaptace na základě dotazníkového šetření probíhá celkem příznivě. Tuto oblast mají na starosti nadřízení zahraničních pracovníků a případně přiřazení buddy (otázky č. 5 a 8 (1. sekce)). Jako pozitivní faktory respondenti zmínili týmovou spolupráci a nastavení pracovního místa (2. a 7. otázka (2. sekce)). Jako negativní faktory respondenti označili školení na interní systémy a programy (některé nejsou přeloženy do angličtiny) (3. otázka, 2. sekce).

V oblasti sociální adaptace byli sledováni jak silné, tak i slabé stránky. Prvním negativním faktem je to, že sociální adaptace na FZU probíhá téměř neřízeně. HR manažerka zmínila, že vzhledem k profilům výzkumných pracovníků je nevhodné nutit zúčastnit se společenských aktivit. Nicméně z dotazníkového šetření vyplynulo, že někteří zahraniční zaměstnanci by uvítali více společenských aktivit, konaných zejména v angličtině (7. otázka (3. sekce)). Za další negativní faktor sociální adaptace lze považovat neznalost českého jazyka (2. otázka, 4. sekce). Respondenti zmínili že mají potíže s komunikací s administrativními a technickými pracovníky ve Fyzikálním ústavu AV ČR, nikoliv s výzkumnými kolegy (6. a 7. otázka, 3. sekce). Většina zkoumaných zahraničních pracovníků se učí nebo se hodlají učit česky jazyk (14. otázka, 5. sekce). Manažerka zmiňovala, že FZU poptává lektora/ku češtiny pro cizince a má v plánu nabízet výuku češtiny přímo na pracovišti. Pozitivní vliv na sociální adaptaci nastupujících má přístup kolegů a jejich jednání (1. otázka, 3. sekce), a většina respondentů také zhodnotila vztah s kolegy jako dobrý (otázka č. 2, 3. sekce).

Při srovnání adaptace cizinců s procesem akulturace z dotazníkového šetření vyplynulo, že většina zkoumaných zahraničních pracovníků zvolila integrační strategii (přijímání kultury hostitelské zemi a zároveň zachování své vlastní kultury) (13. otázka (5. sekce)). Tato strategie je v souladu s integrační politikou České republiky. Současný stav migrační a integrační politiky zkoumaní zahraniční pracovníci vnímají spíše jako nepřívětivý (9. otázka, 5. sekce). Pozitivním faktorem akulturace je, že zahraniční pracovníci nemají tendenci vytvářet na pracovišti skupiny podle národnosti či rodného jazyka a jsou otevření vůči kolegům díky zprostředkovacímu jazyku – angličtině (11. otázka, 5. sekce). Avšak mimo pracoviště většina pracovníků-cizinců preferuje komunikaci v rámci dalších skupin expatů (otázka č. 12, 5. sekce).

Závěrem z výzkumu vychází, že většina zkoumaných zahraničních pracovníků vnímá adaptaci spíše pozitivně, ale jako překážku zmiňují jazykovou bariéru a nedostatek relevantních informací a školení na míru. Je možno tedy konstatovat, že adaptační systém zahraničních pracovníků na FZU povětšinou funguje, ale obsahuje některé nedostatky. Dále budou představena doporučení k vylepšení tohoto procesu.

3.4 Formulace doporučení

Na základě hlubokého prozkoumání adaptačního procesu zahraničních pracovníků ve vybrané společnosti a následujícího zhodnocení dotazníkového šetření a realizovaného rozhovoru s HR manažerkou, je možno nabídnout následující doporučení pro vylepšení stávajícího nastavení.

Větší důraz na adaptaci zahraničních pracovníků

Prvním návrhem je více se zaměřit na adaptaci jako na jednu z klíčových částí procesu zaměstnávání zahraničních pracovníků. Pro tak velkou organizaci jako je Fyzikální ústav AV ČR, který momentálně (2022) zaměstnává více než 1300 lidí, je vedení a sledování každého nového pracovníka obtížné jak z časového, kapacitního i finančního hlediska. Eventuálně lze předpokládat, že jedna HR manažerka zabývající se adaptací jak tuzemských, tak i zahraničních pracovníků, dále plánováním, realizací a dalšími operativními úkoly je vyčerpána a uvítala by další členy týmu nebo outsourcing některých úkolů. Také je doporučeno zvážit možnost investování více finančních zdrojů do adaptačních procesů.

Interkulturní trénink

Další doporučení se týká organizace interkulturního tréninku. Jak bylo zjištěno z dotazníkového šetření a následně potvrzeno v rozhovoru s HR manažerkou, zahraniční pracovníci nemají k dispozici dostatek informací o životě v Česku, podpory a poradenství. Proto se doporučuje vylepšit systém poskytování informací formou interkulturního tréninku, patrně interaktivní formou workshopu nebo semináře s otázkami a odpověďmi. Lze navrhnout následující kurzy v rámci interkulturního tréninku:

- Kurz češtiny pro cizince přímo na pracovišti. V rámci jazykové přípravy by pracovníci-cizinci mohli být rozděleni do skupin podle jejich úrovně znalosti češtiny (úplní začátečníci, mírně pokročilí nebo pokročilí). Pro tento kurz lze zaměstnat lektora/ku češtiny pro všechny kurzy a skupiny, nebo navázat spolupráci s jazykovou školou, přičemž je preferováno vyučovat jazykový kurz přímo na pracovišti.
- Kurz českých reálií. Tento kurz může být rozdělen na dvě skupiny: základní a pokročilou. Základní kurz by mohl poskytnout informace ohledně české kultury, tradic, svátků a zvyků. Také by mohl zahrnovat základní informace o zdravotnickém a daňovém systému a také informace o ubytování a stravování. Následující pokročilá úroveň by mohla být určena pro ty zahraniční pracovníky, kteří hodlají zůstat v České republice delší dobu a případně pak mají v úmyslu žádat o trvalý pobyt a občanství. Tento kurz by mohl zahrnovat informace o podmínkách získání trvalého pobytu nebo občanství, kultuře, geografii, politice a historii České republiky.

Sociální adaptace zahraničních pracovníků

Následující doporučení se vztahuje na sociální adaptaci zahraničních pracovníků, jelikož z rozhovoru s HR manažerkou vyplynulo, že oblast adaptace je na FZU téměř neřízená. Organizace neformálních akcí a teambuildingu, a to zejména v angličtině, může pomoci zahraničním pracovníkům lépe se začlenit do týmu a zlepšit jejich vztah k ostatním členům týmu. Je však třeba zmínit s ohledem na rozhovor s HR manažerkou, že tyto akce a teambuildingy by měli být nepovinné a přizpůsobeny zdravotnímu stavu pracovníků, kteří by se chtěli zúčastnit. HR manažerka zmiňovala, že má spoustu nápadů pro různé akce a události, ale je to zatím nerealizovatelné z finančních důvodů.

Rozšíření nabídky školení a kurzů

Někteří respondenti uvedli, že by uvítali více školení pro práci s interními informačními systémy na FZU. Může to být organizováno ve spolupráci s informačně-technickým oddělením. Je možné nabídnout také více e-learningových kurzů, praktických školení (hands on training) nebo seminářů a workshopů. Tyto druhy školení mohou nejen rozvinout potenciál zahraničních pracovníků ale také přispět k jejich sociální adaptaci.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Úprava úvodního semináře

Další doporučení spočívá ve vylepšení úvodního semináře „Welcome to FZU“, jelikož není stvořený na míru pro cizince, ale jedná se pouze o anglický české verze semináře, a proto nemá na celkový průběh adaptace velký vliv. Jeho zdokonalení a úprava by tak mohly zjednodušit přinejmenším první kroky zaměstnance v organizaci a být nápomocné v jeho začlenění do společnosti.

4 Závěr

Spolupráce lidí z různých kultur s různými životními zkušenostmi, zázemím, znalostmi či zájmy se pro každou organizaci může stát velkou výhodou. Obzvláště to platí v rámci výzkumných institucí, kde je mezinárodní spolupráce jedním z nejpodstatnějších způsobů dosažení cílů a naplnění jejich poslání. Kulturní diverzita a zejména etnická rozmanitost pracovních týmů je dnes pro mnoho organizací realitou. Pokud se jedná o multikulturní pracovní tým, je adaptace pracovníků v tomto případě komplexním procesem integrace nováčka do kulturních a pracovních podmínek nejen v rámci této organizace, ale i země, ve které se organizace nachází. Lze předpokládat, že průběh adaptace zahraničních pracovníků se bude lišit od průběhu adaptace místních zaměstnanců, neboť s adaptací pracovníků-cizinců úzce souvisí i kulturní přístupy, které určují míru, do jaké zástupci jedné kultury přijímají a respektují normy ve vztahu ke zástupcům kultury jiné. V tomto případě může být adaptace zahraničních pracovníků podobná procesu akulturace cizince v novém prostředí, a začlenění do pracovní skupiny může mít shodné rysy s procesem integrace do společnosti.

Cílem práce bylo zhodnotit současný stav nastavení adaptačního procesu zahraničních pracovníků a zformulovat doporučení ke zefektivnění tohoto systému na základě zjištěných informací. Pro dosažení stanovených cílů práce byla zvolena kombinace několika výzkumných metod. Mezi vybranými zahraničními pracovníky bylo provedeno dotazníkové šetření, tzn. kvantitativní forma výzkumu. Kromě dotazníkového šetření byla také využita kvalitativní metoda výzkumu, a to polostrukturovaný rozhovor s HR manažerkou ústavu. Další výzkumnou metodou této práce byl průzkum interních zdrojů.

Dotazník obdrželo 29 zahraničních pracovníků, ale vyplnilo jej jen 9 lidí, konkrétně 8 mužů a 1 žena. Všichni respondenti pracovali ve vybrané organizaci na pozicích výzkumných pracovníků, měli dosažené minimálně magisterské vzdělání a mluvili anglicky (úroveň jazyka B1 a vyšší podle CEFR). Hlavní podmínkou pro účast v dotazníkovém šetření byla délka pracovního poměru v rozmezí minimálně 2 týdnů a maximálně 2 let. Dotazníkové šetření bylo rozděleno do několika sekcí, které zkoumaly hodnocení respondentů celkového nastavení adaptačního systému na FZU, pracovní a sociální adaptaci, adaptaci na organizační kulturu a k adaptaci jako akulturaci v novém prostředí. Vyhodnocení získaných dat bylo provedeno s použitím absolutní četnosti a zpracované jak písemně, tak i s použitím kontingenčních tabulek pro lepší názornost.

Většina respondentů v oblasti celkového hodnocení nastavení adaptace poukázala na to, že během adaptace jim nejvíce pomáhali a podporovali kolegové a HR manažerka. Většina nově přichozích zahraničních pracovníků byla dobře informovaná před nástupem a po uvítání první den v práci byla také představena kolegům. Z důvodu neznalosti češtiny někteří respondenti zmínili těžší komunikaci s jinými pracovníky v rámci ústavu (administrativní, techničtí a externí pracovníci). Avšak že většina respondentů odpověděla, že se již učí nebo se hodlají naučit český jazyk.

Oblast pracovní adaptace většina respondentů ohodnotila pozitivně. Konkrétně uvedli, že dostali celkem jasné vysvětlení pracovních cílů a požadavků, také zmínili, že jejich nadřízený je zapojil do týmové práce. Většina byla spokojena se svým pracovním místem. Jelikož angličtina je pracovním jazykem výzkumných pracovníků, absolutní většina (8 z 9) uvedla, že nepocítují potíže v komunikaci v rámci své pracovní skupiny.

Sociální adaptaci ve vybrané organizaci respondenti ohodnotili spíše průměrně. Většina respondentů považuje svůj vztah s kolegy za dobrý, ale jen polovina z nich uvedla, že jsou

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

v kontaktu s kolegy i mimo práci. Zde však není možné vyvodit jednoznačné závěry, jelikož někteří respondenti pracují na Fyzikálním ústavu AV ČR jen několik týdnů.

Další sekce zkoumala pohled pracovníků-cizinců na organizační kulturu Fyzikálního ústavu AV ČR. Tuto oblast respondenti ohodnotili kladně a také souhlasili s tvrzením, že elementy organizační kultury vybrané organizace jsou podobné elementům organizační kultury jiných výzkumných institucí.

Poslední sekce zkoumala společné prvky adaptace zahraničních pracovníků a akulturaci v novém prostředí. Většina respondentů uvedla, že se snaží integrovat do majoritní skupiny a že se cítí být v České republice vítáni. Názory pracovníků-cizinců na migrační a integrační politiku ČR však byly různorodé. Jako pozitivním faktor lze identifikovat otevřenost zahraničních pracovníků jak k místním obyvatelům, tak i k jiným expatům.

Interní data ukázala, že adaptační proces je zakotven v příslušných dokumentech, zejména v Metodice přijímání a adaptace nových zaměstnanců“ a pro adaptaci konkrétně zahraničních pracovníků existuje speciální stránka v rámci intranetu FZU „Welcome office – for new employees“, a také příslušný dokument „Průvodce Welcome office“. Existuje také doporučený adaptační plán a harmonogram pro pracovníky a vedoucí týmu, kde je doporučená délka adaptace shodná s délkou zkušební doby – 3 měsíce.

Polostrukturovaný rozhovor proběhl s HR manažerkou zodpovědnou za adaptaci pracovníků jak tuzemských, tak i zahraničních. Zjištěné poznatky byly poměrně podrobné a rozvinuly rozsah informací získaných z interních dokumentů a vnitřního informačního systému. Z tohoto rozhovoru tak bylo zjištěno mnoho pozitivních i negativních faktorů, které měly vliv na adaptaci zahraničních pracovníků. Mezi první pozitivní faktor patří například využívání buddy systému jako jednoho z nástrojů adaptace nováčků. Negativním faktorem je fakt, že sociální adaptace je téměř neřízená a je v plné režii pracovníků samotných. Dalším poznatkem byla skutečnost, že úvodní školení pro nové příchozí zaměstnance má podobný obsah jak pro místní zaměstnance, tak pro cizince (liší se jen v jazyce konání), a integrační a migrační podpora je poskytována spíše pasivně. HR manažerka je podle rozhovoru se současným nastavením adaptace spíše spokojena, ale přiznala možný potenciál ke vylepšení a zefektivnění. Hlavní překážkou nazvala časovou vytíženost operativními úkoly a rozpočet Fyzikálního ústavu AV ČR.

Doporučení pro zlepšení stávajícího nastavení adaptačního procesu na FZU zahrnovala několik bodů. První spočíval v větším zaměření na adaptaci jako jednu z klíčových činností v životním cyklu zahraničního pracovníka a zejména na sociální adaptaci pracovníků-cizinců. Dalším doporučením bylo plánování a organizace interkulturního tréninku. Byly navrženy dva kurzy v rámci daného tréninku: kurz češtiny pro cizince a kurz českých reálií. Další doporučení spočívaly v rozšíření nabídky kurzů a školení a ve zlepšení úvodního semináře „Welcome to FZU“.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Literatura

Primární zdroje

- ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 15th edition. London: Kogan Page, 2020. ISBN 978-074-9498-283.
- BEDNÁŘ, V. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4211-3.
- BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ a E. JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
- BĚLÍK, V., S. SVOBODA HOFERKOVÁ a B. KRAUS. *Slovník sociální patologie*. Praha: Grada, 2017. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-271-0599-1.
- BROCK, G., BLAKE, M. *Debating brain drain: May governments restrict emigration?* Oxford University Press, 2014. ISBN 9780199315635
- ČENĚK, J., SMOLÍK J., a VYKOUKALOVÁ Z. *Interkulturní psychologie: vybrané kapitoly*. Praha: Grada, 2016. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5414-7.
- DANĚK, M., M. VYŠKOVSKÁ a J. FOJTÍKOVÁ. *Zaměstnávání cizinců na území České republiky*. Olomouc: Nakladatelství ANAG, 2018. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-148-2.
- DESSLER, G. *Human Resource Management*. 16th edition. New York: Pearson, 2020. ISBN 978-0-13-517278-0.
- DRBOHLAV, D., ed. *Ukrajinská pracovní migrace v Česku: migrace - remitence - (rozvoj)*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2015. ISBN 978-80-246-2995-7.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-807-4003-479.
- FILIP, L., ŠEBESTÍK, J. *KVALITA aneb pravdivý příběh kvality*. Mgr. Tomáš Zahradníček-TZ-one, 2017. ISBN 9788075390493.
- HARPELUND, C. *Onboarding: Getting New Hires off to a Flying Start*. United Kingdom: Emerald Group Publishing, 2019. ISBN 9781787695818.
- HAVLIČKOVÁ, D. *Metodika - Kompetence, Kvalita, Kvalifikace, (sebe)Koncepce: pro neformální vzdělávání*. Praha: Národní institut pro další vzdělávání, 2015. ISBN 9788087449509.
- HOFSTEDE, G. H. *Cultures and organizations: software of the mind*. New York, McGraw-Hill. 1997. ISBN 9780070293076.
- HORVÁTHOVÁ, P., J. BLÁHA a A. ČOPIKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
- CHOCHOLOUŠKOVÁ, Z. a L. HAJEROVÁ MÜLLEROVÁ. *Didaktika biologie ve vztahu mezi obecnou a oborovou didaktikou*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2019. ISBN 978-80-261-0846-7.
- JEDLIČKA, R., J. KOŤA a J. SLAVÍK. *Pedagogická psychologie pro učitele: psychologie ve výchově a vzdělávání*. Praha: Grada, 2018. Psyché (Grada). ISBN 978-80-271-0586-1.
- KAVANAGH, M. J., JOHNSON, R. D. (ed.). *Human resource information systems: Basics, applications, and future directions*. Sage Publications, 2017. ISBN 9781506351445
- KOČIANOVÁ, R. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-168-3.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

KUTNOHORSKÁ, J. *Multikulturální ošetřovatelství pro praxi*. Praha: Grada, 2013. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-4413-1.

LANGER, T. *Moderní lektor: průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-0093-4.

MĚRTLOVÁ, L. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.

MOFFETT, N. L. *Navigating post-doctoral career placement, research, and professionalism*. Hershey, PA: IGI Global, 2021. ISBN 9781799850663.

MUŽÍK, J. a P. KRPÁLEK. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Praha: Academia, 2017. Společnost (Academia). ISBN 978-80-200-2773-3.

NAKONEČNÝ, M. *Základy psychologie*. Academia. Praha. 2004. ISBN 80-2001290-7.

NOVÝ, I. a S. SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace: Češi a Němci*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-298-7.

PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

PAVLICA, K. a C. ISAACS. *Kultura, podnik a management: pro kombinovanou formu studia*. Mladá Boleslav: Škoda Auto Vysoká škola, c2013. ISBN 978-80-87042-57-1.

PAVLÍK, Marek. *Jak úspěšně řídit obec a region: cíle, nástroje, trendy, zahraniční zkušenosti*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5256-3.

RIEGL, M. *Proměny politické mapy po roce 1945*. Praha: Grada, 2013. Politologie (Grada). ISBN 978-80-247-4111-6.

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠUBRT, J. *Soudobá sociologie*. V Praze: Karolinum, 2013. ISBN 978-80-246-2219-4.

TAHAL, R. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0206-8.

TOMŠEJ, J. *Zaměstnávání cizinců v České republice*. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2020. Právní monografie (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7598-648-1.

TYSON, A. *The Political Economy of Brain Drain and Talent Capture*. New York: Routledge, 2019. ISBN 9780367584801.

URBAN, J. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. Právo a management. ISBN 978-80-87974-05-6.

URBANCOVÁ, H., L. DEPOO a H. SMOLOVÁ. *Talent management v organizacích v České republice: praktické využití a přínosy*. [Praha]: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2016. ISBN 978-80-87839-64-5.

VÁCHAL, J. a M. VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VÁŇOVÁ, H. a J. SKOPAL. *Metodologie a logika výzkumu v hudební pedagogice*. 3., aktualizované vydání. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2017. ISBN 978-80-246-3621-4.

VNOUČKOVÁ, L. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Praha: Adart, 2013. Jak (Adart). ISBN 978-80-87829-02-8.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

WALKER, A. J. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada, 2003. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-0449-8.

ZÁLESKÁ, K. *Podpora školní adaptace dětí-cizinců: náhled do české a norské praxe*. Brno: Masarykova univerzita, 2020. ISBN 978-80-210-9649-3.

ZÍTKOVÁ, M., A. POKORNÁ a E. MIČUDOVÁ. *Vedení nových pracovníků v ošetrovatelské praxi: pro staniční a vrchní sestry*. Praha: Grada Publishing, 2015. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-5094-1.

ZUZÁK, R. *Multikulturní management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2022. ISBN 978-80-88330-48-6.

ТАРАТУХИНА, Ю., А. ПОТАПЕНКО, И. АРЗАМАЩЕВА a И. КОБЯКОВА. *Теория межкультурной коммуникации: Учебник и практикум для академического бакалавриата*. Moskva: Litres, 2021. ISBN 9785040284733.

Odborné články a studie

APPELT, S. et al. (2015), "Which factors influence the international mobility of research scientists?", OECD Science, Technology and Industry Working Papers, 2015/02, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/5js1tmrr2233-en>.

BERRY, J. W., KIM, U., POWER, S., YOUNG, M., & BUJAKI, M. (1989). Acculturation Attitudes in Plural Society. *Applied Psychology*, 38, 185-206. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1464-0597.1989.tb01208.x>

BURNHAM, A., VAN RIEMSDIJK, M., BASFORD, S. Socio-cultural incorporation of skilled migrants at work: Employer and migrant perspectives. *International Migration*, 2016, 54.3: 20-34. <https://doi.org/10.1007/s12134-021-00845-x>.

CALIGIURI, P., TARIQUE, I. Dynamic cross-cultural competencies and global leadership effectiveness. *Journal of world Business*, 2012, 47.4: 612-622.

CERHA, O. Interkulturní trénink: Intercultural Training. *The Journal of Culture*. Praha: Univerzita Karlova, 2016, (1), 40-44.

FU, Kefeng. A Brief Literature Review on Acculturation Strategies of Overseas Students. *English Language Teaching*, 2015, 8.8: 121-127.

GAILLARD, J., GAILLARD, A-M., KRISHNA, V. V. Return from migration and circulation of highly educated people: the never-ending Brain Drain. *Science, Technology and Society*, 2015, 20.3: 269-278.

GÄRTNER, M., DRBOHLAV, D. Akulturace expatriotů v českém prostředí (vyšší manažeři versus „český lid“). *Český lid*, 2012, 385-406.

GOUDA, P., KITT, K., EVANS, D.S. et al. Ireland's medical brain drain: migration intentions of Irish medical students. *Hum Resour Health* 13, 11 (2015). <https://doi.org/10.1186/s12960-015-0003-9>.

NEKORANEC, Jaroslav; NAGYOVÁ, Lenka. Adaptation of employees in the organization and its importance in terms of human resource management. *Land Forces Academy Review*, 2014, 19.1: 114.

PLÖGER, J., BECKER, . Social networks and local incorporation—Grounding high-skilled migrants in two German cities. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 2015, 41.10: 1517-1535.

PRABOWO, C., NURENDRA, A. Workload, Job Stress, and Work Engagement among Field Workers. *Annual International Conference on Cognitive*, 2018, 134-137. DOI: 10.5176/2251-1865_CBP18.63.

ROSENTHAL, L., LEVY, S. R. The relation between polyculturalism and intergroup attitudes among racially and ethnically diverse adults. *Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology*, 2012, 18.1: 1.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ROSTOVSKAYA, T. K., PISMENNAYA, E. E.; SKOROBOGATOVA, V. I. Academic mobility of Russian scientists: from “brain drain” to “brain circulation” model. *RUDN Journal of Economics*, 2018, 26.4: 706-717.

ŞAHIN, F., GÜRBÜZ, S. Cultural intelligence as a predictor of individuals’ adaptive performance: A study in a multicultural environment. *International Area Studies Review*, 2014, 17.4: 394-413.

SUGIMOTO, C. R., et al. Scientists have most impact when they're free to move. *Nature*, 2017, 550.7674: 29-31. TENNEY, C. Immigration of highly skilled European professionals to Germany: intra-EU brain gain or brain circulation? *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 2021, 34.1: 69-92.

VALENTA, O., DRBOHLAV, D. Míra (ne) využití vzdělanostního potenciálu zahraničních pracovníků v Česku. *Fórum sociální politiky*, 2018, 12.2: 2-9.

VAN RIEMSDIJK, F. M., WANG, Qingfang (ed.). *Rethinking international skilled migration*. New York: Routledge, 2017.

WOLPER, J. Get on Board With Onboarding. *Association for talent development* [online]. [cit. 2022-04-28]. Dostupné z: <https://www.td.org/magazines/td-magazine/get-on-board-with-onboarding>

WOOLSTON, C. Postdoc survey reveals disenchantment with working life. *Nature*, 2020, 587.7834: 505-509.

YIJÄLÄ, A., LUOMA, T. The importance of employment in the acculturation process of well-educated Iraqis in Finland: A qualitative follow-up study. *Refugee Survey Quarterly*, 2019, 38.3: 314-340.

МАНВАЛЕРОВА, Е. А. АККУЛЬТУРАЛЬНЫЙ СТРЕСС И ЕГО ПОСЛЕДСТВИЯ У МИГРАНТОВ. In: *АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ЗДОРОВЬЕСБЕРЕЖЕНИЯ В СОВРЕМЕННОМ ОБЩЕСТВЕ*. 2021. p. 80-82.

МОРОЗОВ, В. *Духовная экономика общества*. Litres, 2021. ISBN 9785043813084

ПРАЦКЕВИЧ, Т. А. Модели аккультурации в современной культурологии. *76-я научная конференция студентов и аспирантов Белорусского государственного университета* [Электронный ресурс] : материалы конф. В 3 ч. Ч. 3, Минск, 13–24 мая 2019 г. / Белорус. гос. ун-т ; редкол.: В. Г. Сафонов (пред.) [и др.]. – Минск : БГУ, 2019. – С. 303-307. 2019. ISBN 978-985-566-808-5.

Internetové zdroje

DUFFY, C. Companies that thrived during Covid hope customers stick around post-pandemic. *CNN Business* [online]. Cable News Network. A Warner Bros. Discovery Company, 25.04.2021 [cit. 2022-04-28]. Dostupné z: <https://edition.cnn.com/2021/04/25/business/business-success-post-covid/index.html>.

Evropská charta pro výzkumné pracovníky. Kodex chování pro přijímání výzkumných pracovníků. *EURAXESS* [online]. [cit. 2022-04-28]. Dostupné z: https://cdn2.euraxess.org/sites/default/files/brochures/kina21620b1c_cs.pdf

Fyzikální ústav AV ČR, v. v. i. [online]. [cit. 2022-04-29]. Dostupné z: <https://www.fzu.cz/domov>.

HOVORKOVÁ, K. Jsou dražší než Češi, ale firmy o ně stojí. Pracovníci z třetích zemí se vracejí. *Aktuálně.cz* [online]. [cit. 2022-04-29]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/firmy-lovi-lidi-v-cizine-i-kdyz-kvuli-paradoxnim-zakonom-mus/r~d6d6bb6aefb311ebb91a0cc47ab5f122/>.

Integrace cizinců. *Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR* [online]. [cit. 2022-04-28]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/integrace-cizincu>.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Integrace cizinců. *Ministerstvo vnitra ČR* [online]. [cit. 2022-04-28]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/migrace/clanek/integrace-cizincu.aspx?q=Y2hudW09Mg%3D%3D>.

KŘÍŽOVÁ, I. Firmy mají zachránit kvalifikovaní zahraniční pracovníci. *Česká pozice* [online]. [cit. 2022-04-28]. Dostupné z: https://ceskapozice.lidovky.cz/tema/firmy-maji-zachranit-kvalifikovani-zahranicni-pracovnici.A191004_124025_pozice-tema_lube

MACHÁLKOVÁ, J. Vítej a plav. 66 % lidí nikdo nezaučil, zjistil náš průzkum. *Magazin LMC* [online]. Praha [cit. 2022-04-29]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/data-a-pruzkumy/vitej-a-plav-66-lidi-nikdo-nezaucil-zjistil-nas-pruzkum/>.

O. C. TANNER. *Employee engagement strategies for new employees*. In: *Octanner* [online]. Salt Lake City, UT 84115 United States of America. 2021 [cit. 2021-11-25]. Dostupné z: https://www.octanner.com/insights/articles/2019/2/1/6_engagement_strate.html.

OBEDGIU, V. *Human resource management, historical perspectives, evolution and professional development*. In: *Journal od Management Development* [online]. 2017 [cit. 2022-04-26]. Dostupné z: https://e-tarjome.com/storage/btn_uploaded/2020-04-05/1586066418_10542-etarjome%20English.pdf.

Postup zaměstnavatele. *MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR* [online]. [cit. 2022-04-28]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/postup-zamestnavatele1>.

Státní občanství. *Sčítání 2021* [online]. [cit. 2022-04-28]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/scitani2021/statni-obcanstvi>.

Vzdělávání dospělých v České republice - 2016. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2022-04-28]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vzdelavani-dospelych-v-ceske-republice-2016>.

Základní dokumenty k integrační politice ke stažení. *Ministerstvo vnitra ČR* [online]. [cit. 2022-04-28]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/migrace/clanek/zakladni-dokumenty-k-integracni-politice-ke-stazeni.aspx>.

Kvalifikační práce

SLAVÍKOVÁ, H. *Adaptace zaměstnanců v multikulturálním pracovním prostředí ve vybraných organizacích* Diplomová práce (Mgr.). Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií. Vedoucí práce Mgr. Martin Žižlavský, Ph.D.

ŠVIDERSKÝ, D. *Adaptace polských zaměstnanců v českém firemním prostředí*. Olomouc, 2020. Diplomová práce (Mgr.). UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI. Filozofická fakulta. Vedoucí práce doc. PhDr. Jelena Petrucijová, CSc.

Seznam příloh

Příloha 1 Rozhovor s HR manažerkou	I
Příloha 2 Dotazník pro zahraniční pracovníky	VII
Příloha 3 Obrázek č. 4	XV

Přílohy

Příloha 1 Rozhovor s HR manažerkou

1. Jaké informace jsou předávány před nástupem?

Lide, kteří nabídku přijali, dostávají především od HR partnera informace o tom, kdo je jejich personalistka, a s kým tedy budou řešit pracovní-právní agendu, tím myšleno, budou s nimi ladit pracovní naplň, pracovní smlouvu a další podklady nutné ke zřízení nástupu. Dokumenty, který jim zasílá HR partner nebo personalistka, to zaleží, jak se na tom domluví, jsou osobní dotazník, informace na ústavního lékaře, formulář ke vstupní lékařské prohlídce, případně další informace, které si žádá zaměstnanec, ten budoucí, tím myšleno například draft pracovní smlouvy nebo draft pracovní naplně.

2. Jak probíhá první den v práci, tzv. Welcome Day?

Jo, ten Welcome day, nebo tzv. Onboarding Day, zaleží na terminologii, kterou tady užíváme, nebo prostě Adaptace. Tak ten probíhá tak, že HR partner nebo personalista si v emailu potvrdí tedy termín nástupu, to znamená den a čas. A když ten zaměstnanec v čase dostaví se na recepci Fyzikálního Ústavu, tam ho vyzvedne personalista nebo HR partner, který ho dovede jako první do kanceláře personálního oddělení, kde s ním přidělaná personalistka/personální administrátorka nebo referentka podepíše pracovní-právní dokumentaci. A ta pracovní-právní dokumentace je: platná pracovní smlouva, podepsaná ředitelem, pracovní naplň, podepsaná ředitelem, mzdový výměr, podepsaný ředitelem. A další dokumenty, spjaté s nástupem. Ty dokumenty, je jich hodně, můžeme říct, že je potřeba aby zaměstnanec hned v této kanceláře podepsal informace, že jejich osobní údaje budou zpracovávány na webové stránky Fyzikálního Ústavu, podepíše žádost o přidělení ústavní emailové adresy a zároveň dostává informace o etickém kodexu, dostává informace o odborech fyzikálního ústavu. Pokud se jedná o vědeckého pracovníka, dostává informace o atestačním řízení, to dostava ale pouze vědecký pracovník, nikoli administrativní nebo technický pracovník. Jinak, všichni zmíněné dokumenty dostávají i administrativní, techničtí a vědečtí pracovníci. Informace o atestaci se týkají jak zahraničních, tak i tuzemských vědeckých pracovníků, ale netýkají se administrativních nebo technických tuzemských a zahraničních pracovníků.

Dále dostávají informace o tom, že musí absolvovat BOZP školení. A to BOZP školení probíhá buď to pro české zaměstnance přímo s rodilým mluvčím BOZP technikem v den nástupu, přímo na pracovišti. A zahraniční pracovníky provádí BOZP školení ve stejný den nástupu, ale prostřednictvím e-learningové platformy. A do e-learningu získávají přístup až poté, co vyplní právě tu žádost o zřízení e-mailové ústavní adresy. Na jejíž základě, té žádosti, IT oddělení zprostředkuje aktivaci e-mailové adresy a odpoledne ten stejný den, většinou si zaměstnanci zahraniční mohou udělat školení na BOZP formou e-learningu. Další dokumenty, kteří dostávají zaměstnanci v den nástupu, jsou: formulář k vyplnění bezpečnostnímu technikovi o provedení požrané ochrany a o provedení proškolení bezpečnosti práce na pracovišti, to jsou dva dokumenty, které dostávají od personálního oddělení. A zároveň zaměstnanec předává na personálním oddělení v den nástupu odsouhlasený formulář vstupní lékařské prohlídky, v podstatě vstupní lékařskou prohlídku ať už zahraniční nebo český tuzemský pracovník musí absolvovat nejpozději v den nástupu na pracoviště. A tu prohlídku, respektive formulář na vstupní prohlídku, vyplněný, předává personálnímu oddělení. Tak to je další dokument, který se nějak komunikuje. Ze strany zaměstnance, dále zaměstnanec předává různá potvrzení, třeba z úřadu práce, ze sociálky, trestní rejstřík, třeba výpis a tak podobně, může doložit na

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

personálním oddělení. A třeba kopii pasu dělají u zahraničních pracovníků, když to nemají, ale většinou už to mají všechno dopředu, to jsou spíš jako výjimky.

Je to tak, že když podepíše ty papíry, tak potom personalistka/personální referentka volá HR partnerce. To jsem většinou já, jako ambasadorka za adaptaci. A já provádím školení takzvané „Vítejte ve FZU“ nebo v angličtině pro cizince „Welcome to FZU“. To je většinou pro celou skupinu nově přichozích lidí. A dělám to třeba v sále nebo v denní místnosti, tady na Fyzikale zhruba pro 4–5 lidí nově nastoupivších, to záleží v měsíci, kolik těch nástupů je. A dělám 1 školení pro všechny nové pracovníky, to znamená pro techniky, vědce, administrativu - 1 školení zhruba na 75 minut. V mé gesci, s tím, že program, 30 minut jim říkám základní informace o ústavu, o základních principech, jaká máme pracoviště, jaké jsou vědecké sekce, jaká je hierarchie, organizační struktura, důležité odkazy, užitečné informace a tak. Potom přichází kolegyně většinou ze Vzdělávání a rozvoje, což je Monča H, Bára L. nebo Patricie a podávají informace o soft skills školení, o rezervačním systému – rezervace.fzu.cz, kde je nabídka online i offside školení. A dále přichází jo, a ještě říkají o mentoringovém programu informace. A potom přichází kolegyně z PR. Vždycky se to dělí jako 30 minut já, 15 minut maximálně Vzdělávání a rozvoj, 15 minut maximální oblast PR, kde dostávají zaměstnanci informace o tom, jaké aktivity Fyzikální Ústav dělá, nabízí veřejnosti, jaké akce nás čekají, co znamená být Popularizátor vědy, jak se noví zaměstnanci můžou zapojit. Jo, to říká vlastně PR a po tomhle tom uzavírám zase já, kdy se tam vracím. A vlastně dodávám informace o HR projektu, o té struktuře, si dávám kontakty a potom dělám takzvanou jako „vizit“, kdy procházíme takovou jako „FZU tour“. Procházíme vyloženě po pracovišti a ukazujeme si základní informace a místa jako recepce, kde jsou automaty na kávu, na svačiny, kde je sál, co se děje v sále, kde je knihovna jdeme do knihovny, tam kolegové seznamují zase krátce (buď to to dělám já anebo požádám knihovníka), informace, jak se dají vypůjčit knihy, jaký katalog knih je k dispozici, jaký katalog časopisů, plakátů různých posterů, paperů, článků je k dispozici v té knihovně, a jaké jsou základní principy pro chování ve studovně a knihovně. Tohle ukážeme, tak si ukážeme z ptáčích perspektivy ze 3 patra hlavní budovy, jak vypadá ten areál, kde je bistro, kde je restaurace, kam se dá zajít na jídlo.

3. Takže vlastně nemusí to buď úplně v ten stejný den nástupu ale lidí, kteří nastoupili v docela podobném období, pak mají takový společný seminář, kteří vedeš ty, který se jmenují jako „Vítejte v FZU“ nebo pro cizince je to „Welcome to FZU“ s podobným obsahem.

Přesně tak, a na tenhle ten 75minutový blok navazuje BOZP školení rovnou, buď to pro Čechy s českým technikem přímo na stejném místě. Anebo pro cizince, ti teda to mají e-learningem.

4. Jak probíhá kontrola a vyhodnocení adaptace?

No, takhle, kontrola... Já třeba těm lidem ústně zatelefonojím nebo jim napíšu, jestli všechno je v pořádku? Jestli pro ně můžu ještě něco udělat, případně jestli mají všechno a dobře se začlenili? Stejně tak já píšu nebo volám asistence oddělení, abych si prověřila, zda potom převzetí toho člověka všechno proběhlo tak, jak mělo, jestli měl tuto pracovní stanici, jestli tam nebyly komplikace. Případně ještě volám nadřízenému, aby věděl, že jako adaptace proběhla, že jsem přidala zaměstnance, že tímto to považuji za uzavřené.

5. A to voláš jim nebo komunikuješ kdy? Třeba za týden, když nastoupili nebo za 2 týdny, měsíc?

Jo záleží, jak já si to sama vyhodnotím. Jaká je důležitost toho zaměstnance. Na jaké pozici je zrovna zaměstnán. Tak podle toho to ladím, je to docela, Aizi, tady individuální, není v tom

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

úplně nastavený systém, ale co by mělo být ukotveno, i v metodice adaptace je, kdyby mělo vzniknout, nebo mělo by, máme k dispozici formuláře na vyhodnocení zkušební doby. Kdy jako ta prvotní adaptace tříměsíční, je tímto považována vlastně za splněnou, za dokončenou. Pokud se zhruba za 2 týdne před předpokládaným ukončením sejde přímý nadřízený, případně HR partner a ten zaměstnanec. Na schůzce ústní nebo online. Tak oni si tam vyhodnotí, jestli ten zaměstnanec dostal všechny potřebné informace, jestli se začlenil do týmu, jestli má všechno k výkonu práce, jestli mu nechybí IT vybavení, jestli má všechny IT přístupy nebo přístupy do různých databází a aplikací a tak. A to probíhá většinou tak ty 2 týdny před tím předpokládaným ukončením zkušební doby, což je většinou 3 měsíce. Ale nemusí to tak být. Může být zkušebka trvat třeba 2 měsíce nebo měsíc a půl, to záleží na tom charakteru té práce, to je dost specificky.

6. Kdo je nejvíc zodpovědný za adaptaci, HR oddělení nebo nadřízený/vedoucí týmu?

Asi jo, HR tým, no, jako já, teda K. Jako hlavní tady prostě garant toho procesu, i za to nastavení té strategie to jsem odpovědná já.

7. Kdo se zabývá pracovní adaptací, ty jako HR, nebo nadřízený?

Bych řekla, že spíš možná jako přímý nadřízený/buddy. Buddy, který může být pověřený, to záleží na tom, jak si to zvolí přímý nadřízený. Ale může to delegovat na buddyho, který ty informace má anebo měl by mít k dispozici. Měl by být dost erudovaný na to, tím procesem toho člověka zaškolit, věnovat se mu, měl by být dost erudovaný na to, aby uměl se na Fyzikále pohybovat, uměl kontaktovat. A pokud si v tom je jistý, tak proto může být za to pověřen. Jo, ale není to nějak formálně, je to spíš jako ústní, nějaká dohoda.

8. A co třeba ta sociální adaptace? Je někdo, kdo tomu může pomoci anebo necháváte to na samotném člověku a on by měl nějak začlenit do týmu?

Měl by asi sám, protože vědečtí pracovníci jsou velmi jako specifíční a někdy nechtějí se jako nějak nechat do něčeho... jako pod tlakem... směřovat. A většinou je dobrá spojka pro nás asistentka, která sama dobře vyhodnotí, jelikož zná ta oddělení, schopná vyhodnotit, jestli ten člověk funguje, nebo ne, případně nějakí blízcí kolegové, kteří řeknou, jestli je to ok nebo ne.

9. A adaptace na organizační kulturu na FZU? Sdílíš informace o FZU během toho semináře „Vítejte ve FZU“?

Ano, to dělám já. Já třeba i rovnou směřuji na nějaký jako kontakty. Oni mají i dispozici různé linky na volnočasové aktivity. Je to z pozici i toho e-learningu, a posílám jim to, máme jako k tomu dokument. Jmenuje se to myslím „Useful hints“ nebo „Useful links and hints“ je to tipy a linky, a máš tam vlastně k dispozici sportovní aktivity, aktivity pro děti, prostě: zoologická zahrada, ledová kluziště, bazény, jo, parky v Praze, kam zajít, i různý jako komunity expatů, jo, lidi prostě, Ukrajinci v Praze, Rusové v Praze, jo, Číňani v Praze. Aby si to oslovili sami, ale zase za ruce v tomhle nevodím, protože ne vždycky se to povede, víš. Dovedu si představit, ten potenciál toho rozvoje tam je, ale ne vždycky to úplně jako je dobrý no.

10. Jaké metody a nástroje používáte kromě výše uvedeného semináře „Vítejte ve FZU“, informačního balíčku a systému (buddy) mentoringu?

No, ten buddy systém, moc ne, je to spíš ukotveno v té adaptaci, v té metodice. Ale je to je to nástroj, který je tam záměrně i do budoucna jako ukotven v té metodice, aby se s tím případně počítalo. Ale spíš to dělají ta progresivní mladá oddělení, že ví, co je buddy. Já s tím tak pracuji, že já třeba na svojí sekci si můžu dovolit sama si vybrat buddyho a na něho nechat část tech věcí víš, myslím, už ten vztah v té sekci mám jako nastavený tak, že oni ví, kdo jsem a že toho

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

mám hodně a že třeba potřebuji s tím pomoci, tak mě prostě řeknou: „Okej, tak my ti pomůžeme“. Jo a já ptám: „Prosím, mohli byste postarat o toho člověka? Potřebuje vyřešit, potřebuje nasměrovat, vezmete ho tam“. A oni že jo, protože takhle, mně se osvědčilo, že ti mladí kolegové mezi sebou na tohle jsou poměrně zvyklí i z vysokých škol. A funguje to přirozeně v podstatě.

11. Je nějaký adaptační plán, který je zakotven v té metodice, co a kdy se má udělat, nebo to je na samotném zvážení tech sekcí?

Plán je rozdělen, jakože ne nějak jako vyloženě striktně, ale je to formou doporučení. Jo, tady se ta metodika musí psát velice opatrně. Nikdy nevíš, jako co ti vedoucí skousnou, a je proto je to formou vždycky doporučení. Co by se mělo udělat v 1. týdnu, co by se mělo udělat v 1. měsíci? A co by se mělo zvládnout ve 3 měsících? Nějaká základní orientace na pracovišti, seznámení s přesným popisem pracovního místa, respektive s pracovní náplní, nějaká vision update týmu, vision update projektu, na kterém bude účastnit. A po těch 3 měsících nějaká jako evaluace toho utvrzení v těch plánech a v těch úkolech no. Jo, vedoucí mají tam docela volnost. Víš, a je tak záměrně, abychom nikoho jako tady netlačili, protože samozřejmě můžou přijít lidi se zdravotním nějakým jako postižením nebo indispozicí, můžou přijít těžce nějakí jako introverti nebo jako asociálové a oni nemůžou zapadat do těch základních nebo nastavených kolejí.

12. Vnímáte integrační politiku ČR za vhodnou? Snažíte se přispívat integraci vašich zahraničních pracovníků, např. nabízíte jazykově kurzy češtiny nebo organizujete kulturní akce?

To je velmi dobrá otázka, já jsem na to nedávno absolvovala takový zajímavý webinář s člověkem, který se tomuhle tématu věnuje. Měl s tím zkušenosti, je teda Čech, bývalý diplomat, působil dlouhodobě v Číně, a řešili jsme tam otázku integrace jako zásadních skupin, zásadních etnik, lidi z Číny, Indů, velmi specifických národů. Jo, a Česká republika si obecně v tomhle stojí spíš v té lepší druhé třetině, na nějakých 60-70 %. Co se týká jako zhodnocení ze strany zahraničních pracovníků, jak se k nim stavíme, je to 70 %, 60-70 %. To znamená, jsme kladně ohodnoceni v tom smyslu, že jsme jako vítací typy, jo, ze 70 %, to znamená nás zahraniční pracovníci, měřeno v globálu, hodnotí spíše pozitivně, ale samozřejmě vyvstávají tady docela jako někdy předsudky z naší strany, na různé národnosti a v tomhle nám to, jako v rámci globální integrační politiky trošku škodí. Samozřejmě, ta situace se podle mě se lepší i tím, že prostě spousta mladých Čechů vyjíždí a pak se vrací, takže jsou jako poevropští, zcestovalí, prozápadní, to znamená, jako jsou zvyklí na to nějak fungovat v různých multikulturních prostředích a na základě tohohle jako knowledge transferu dokážou zkvalitňovat tu kulturu na pracovišti. Ale, určitě, jako 40 let komunismu tady nechal nějakou výraznou stopu. A pořád to třeba nějak v nás zakotvená je. Nicméně, myslím si, já osobně vnímám vědecká pracoviště jako poměrně otevřená, multikulturně i integračně, a s velkým uvědoměním toho, že to je zcela zásadní pro budoucnost organizace jako celku, v pohledu externí komunikace, mezinárodní spolupráce a potenciálu rozvoje napříč různými subjekty ústavy, myšleno univerzity a tak podobně, těm akademickým prostředím.

13. Organizujete kulturní akce nebo aspoň jim nabízíte ty možnosti?

Ano, mezi ty linky je i e-government, nebo jaké jsou různé zahraniční akce v Praze, třeba jaký jsou různé jako tematický eventy. Jo, nevím, třeba „Zažij město jinak“ nebo akce na Krymské ulici. Já nevím teď, jak je to přímo ta akce nazvaná v Krymské ulici jo, jako „Latina“ nebo „Dia de los muertos“ ... Zároveň tam mají linky na sportoviště, na komunity expatů tady, na to, jak funguje český stát na e-government a tak. Jenom ještě doplním, že se tím, jak oni přichází

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

jako do Fyzikalu, vezmou tu pracovní nabídku, tak já jim často posílám i prezentaci „Welcome to the Czech republic“.

14. Jako součást interkulturního tréninku?

Jo, aby jako věděli, jakou máme měnu, jak tady funguje vláda, jaké máme aparáty, a tak no.

15. A co třeba ty jazykové kurzy? Nabízíte to na FZU, nebo nějak posíláte do nějaké školy?

Zatím nabízíme kurzy anglického jazyka od úrovně A1 až po C2, plus anglickou konverzaci, tady přímo na pracovišti. Pak máme domluvenou spolupráci s kabinetem jazyků, kde dochází k různým semestrálním kurzům různých jazyků, různých typech školení, ať už je to konverzace, business, gramatika atd. A tam je italština, ruština, němčina, francouzština a prostě různé jazyky, takže tam jezdí zaměstnanci do centra a máme teď s kabinetem jazyků Akademie věd, a pak tedy stále hledáme lektora českého jazyka pro pracoviště Cukrovarnická a Slovanka.

16. A v tom kabinetu jazyku jako mimo těch jazyků je i čeština?

Jo, měla být, ano, ano je tam čeština. Je to za nějakých 600 korun měsíčně nebo 600 korun za semestr. Nevím přesně jak se na té částce podílíme, je to přes středisko společných činností.

17. Setkali jste se s konfliktem na základě kulturní odlišnosti? Jestli ano, jak jste to řešili?

Jo jasně, jasně. No, byla jsem jako záměrně manipulována do nástupu rodinného příslušníka z Indie. Ti Indové jsou jako v tomhle velmi urputní, takže mi tam bylo pořád jako písemně nastolováno, jaké je jejich postavení, jaké mé postavení. A já jsem odmítla toho člověka přijmout, protože by to bylo vlastně nelegální, jo. Nesplňoval, jednak nesplňoval kritéria, a jednak bychom to nezvládli jako zkoordinovat. Proč by to nebylo možné? No, za těch podmínek, které zrovna byly nastaveny a na základě jeho parametrů, které neodpovídaly podmínkám přijetí, standardního, tak já jsem nemohla toho člověka přijmout a odmítla jsem to, v podstatě, tomu člověku, který za ní velmi jako slovně lobboval. No a on na mě jako dal stížnost, ten člověk, že jsem nekompetentní osoba.

18. A jak se to vyřešilo? Zasáhl ředitel nebo nějaká komise?

No tak oni, samozřejmě, většinou jako čím se ohánějí, tak je statutární orgán, to znamená ředitel pracoviště, který, samozřejmě, jako má velmi demokratické správné nastavení, a proto nikoho neodmítá ať už kritikou nebo s pozitivními evaluacemi. No, takže případně to jde na něj, nebo na přímého nadřízeného mého. Ale to je to je vlastně takový aparát, který se tomu věnuje asi nejvíc. No, a ta Etická komise spíš řeší jako nějaké komplikace ve vědeckém prostředí.

19. Máte formálně nastavena pravidla pro dresscode, stravování a náboženské svátky či rituály? Například mohou pracovníci během prací se modlit?

To určitě není zakázáno, není v rámci ergonomie pracoviště, pokud to dovoluje a pokud je to nějakým způsobem třeba pro prodiskutováno s kolegy z té kanceláře, tak není nic proti, abychom tomu bránili, ba naopak, jednak vizi Fyzikálního ústavu a jednak i v Etickém kodexu je ukotveno, že prostě jsme otevřené pracoviště, které podporuje všechna vyjádření, ať už se to týká náboženství, a je to úplně jako s respektem k nějaké legislativě a nějakým základním principům společenského chování. Když to tak řeknu, to jsme omezování, ale nemáme tady žádnou jako modlitebnu nebo tak.

Dresscode tady není úplně řešen, samozřejmě oblékáme se vhodně k pozici a dle možností.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

A stravování... tak, aby to bylo komfortní, ale není to jako striktně, není tady určeno nějakým. Nikdo nemá právo nikomu zabraňovat. Máme tady k dispozici prostě kuchyňky, takže lidi si můžou ohřát jídlo, a ta ergonomie pracoviště k tomu je jako uzpůsobená.

20. A náboženské svátky jsou určeny podle nějakých státních svátků České republiky?

Přesně tak. Ano, když máme vyvěsit vlajku na nějaký státní svátek, tak u vchodu visí, ale tím tam vlastně končí.

21. Ovlivnilo-li získání ceny HR Excellence Award nastavení adaptačního procesu?

Pokud ano, jak?

No zcela zásadně, jednak metodicky se ukotvil ten proces, jednak i vzhledem k tomu, že vlastně byl vzniknut aparát HR partnerů, kteří se tomu věnují. A jednak i proto, že byl vlastně vzniknut nebo byl nominován ten ambasador za tenhle proces, tak se to posunulo. Vlastně celý ten proces, jak jsem ti popisovala na začátku, od podání té pracovní nabídky, komunikace, po zaškolení, po ten onboarding. To tady nebylo, jo, tady jenom podepisovali ty papíry na tom personálním oddělení, což tak historicky je dáno, vždycky to tady tak bylo a zůstává to tak. Ale ty emaily, ty odkazy, ty linky, ty buddy, to začlenění, to tady předtím nebylo, nebo minimálně to nebylo ukotveno žádným dokumentem.

22. Takže dá se říct, že od roku 2019 to začalo fungovat jako líp a líp?

Přesně tak, prezentaci s nějakým „Welcome package“, že dostanou prostě balíček s blokem, tužkou, klíčenkou, bonbónkem, samolepkou, že dostanou prostě proškolení, kde, co je, ukázu jim pracoviště, co tady nebylo předtím no.

23. Vnímáte nastavení adaptačního systému ve FZU jako uspokojujivé?

Jako takhle, myslím si, že posun to je, samozřejmě, nemůžu mluvit za ostatní, a ne všichni k tomu budou jako přistupovat pozitivně. Já se snažím maximálně to vždycky jako zefektivňovat, vylepšovat, zkvalitňovat. Přemýšlím o tom, zamýšlím se nad tím, co je v našich možnostech, ať už finančních nebo personálních, jak to ještě vylepšit. Bohužel, ten pracovní a časový záprah mi nedává úplně k tomu kapacitu, ale to mě neomlouvá, takže vidím tady velký potenciál zlepšení. Já mám třeba spoustu jako takových událostí nebo připravených eventů jako welcome piknik pro ty lidi venku, setkat se mezi těmi expaty, různě propojit, networkovat nebo zažít nějaký filmový český večer, nebo ukázat jim český nějaký prostředí, jak to tady funguje, jaké je typické jídlo a tak. To bych viděla v nějakém aparátu Welcome office, ale to je bohužel teď nerealizovatelné. Ale možnosti nebo plány, jak to zkvalitnit, zefektivnit, přinést něco zajímavého nového je hodně, ale tak chce to další 3 lidi k tomu.

Příloha 2 Dotazník pro zahraniční pracovníky

1. Jsem...
 - a) Muž
 - b) Žena
2. Můj věk...
 - a) 18-25
 - b) 26-36
 - c) 37-45
 - d) 46-58
 - e) 59-65
 - f) 66+

Sekce 1 - Celkové hodnocení adaptačního procesu

1. Informace, které mi byly zaslány před prvním dnem, mi pomohly vědět, co očekávat, kam jít a další klíčové informace.
 - a) Rozhodně nesouhlasím
 - b) Nesouhlasím
 - c) Nemůžu posoudit
 - d) Souhlasím
 - e) Rozhodně souhlasím
2. Před nástupem do práce a během prvních týdnů jsem měl kontaktní osobu pro mé otázky a jiné informace.
 - a) Rozhodně nesouhlasím
 - b) Nesouhlasím
 - c) Nemůžu posoudit
 - d) Souhlasím
 - e) Rozhodně souhlasím
3. Jak hodnotíte svůj první den v práci?
 - a) Velmi dobře
 - b) Dobře
 - c) Nemůžu posoudit
 - d) Špatně

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

- e) Velmi špatně
4. Dostali jste od vedoucího/HR manažerky informační a časový plán, co se musíte v prvních měsících naučit?
- a) Ano
b) Ne
5. Byl vám přidělen mentor (buddy), tzn. někoho, kdo se vám v prvních měsících aktivně věnoval?
- a) Ano
b) Ne
6. Představil vás někdo z vaší kanceláře vašim spolupracovníkům?
- a) Ano
b) Ne
7. Dostali jste první den příslušné prostředky pro přístup do budovy (klíče, karty atd.)?
- a) Ano
b) Ne
8. Kdo vám v adaptačním období nejvíce pomáhal a podporoval vás?
- a) HR partner/HR manažerka
b) Nadřízený/Vedoucí týmu
c) Kolega/ové
d) Nikdo
9. Vedl s vámi vedoucí současný rozhovor o tom, jak se vám ve vaší práci/týmu zatím daří?
- a) Ano
b) Ne
10. Hodnotil mentor/vedoucí váš výkon během prvních několika měsíců?
- a) Ano
b) Ne
c) Zatím ne, pracuji zde jen několik týdnů
11. Je ještě něco, co byste chtěli zlepšit v procesu adaptace (onboarding, orientace)?

Sekce 2 – Hodnocení pracovní adaptace

1. Můj nadřízený mi poskytl jasné a stručné vysvětlení mých povinností a pracovních očekávání

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

- a) Rozhodně nesouhlasím
 - b) Nesouhlasím
 - c) Nemůžu posoudit
 - d) Souhlasím
 - e) Rozhodně souhlasím
2. První den jsem byl spokojen s přípravou svého stolu, kancelářské místnosti
- a) Rozhodně nesouhlasím
 - b) Nesouhlasím
 - c) Nemůžu posoudit
 - d) Souhlasím
 - e) Rozhodně souhlasím
3. Moje IT vybavení (počítač, přístup k e-mailu atd.) bylo připraveno k použití
- a) Rozhodně nesouhlasím
 - b) Nesouhlasím
 - c) Nemůžu posoudit
 - d) Souhlasím
 - e) Rozhodně souhlasím
4. Ve svém pracovním prostoru jsem se cítil pohodlně
- a) Rozhodně nesouhlasím
 - b) Nesouhlasím
 - c) Nemůžu posoudit
 - d) Souhlasím
 - e) Rozhodně souhlasím
5. Měl jsem člověka, kterého jsem se mohl zeptat na své pracovní povinnosti a výkon
- a) Rozhodně nesouhlasím
 - b) Nesouhlasím
 - c) Nemůžu posoudit
 - d) Souhlasím
 - e) Rozhodně souhlasím
6. Absolvoval jsem odpovídající školení, které mi pomohlo porozumět interním systémům, obecným provozním postupům a dalším informacím potřebným k výkonu mé práce
- a) Rozhodně nesouhlasím

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

- b) Nesouhlasím
 - c) Nemůžu posoudit
 - d) Souhlasím
 - e) Rozhodně souhlasím
7. Můj nadřízený mě rychle začlenil do týmové práce
- a) Rozhodně nesouhlasím
 - b) Nesouhlasím
 - c) Nemůžu posoudit
 - d) Souhlasím
 - e) Rozhodně souhlasím
8. Na konci adaptačního období jsem se cítil produktivní a spokojený s odvedenou prací
- a) Rozhodně nesouhlasím
 - b) Nesouhlasím
 - c) Nemůžu posoudit
 - d) Souhlasím
 - e) Rozhodně souhlasím
 - f) Adaptaci jsem ještě neskončil
9. Je ještě něco, co byste chtěli zlepšit v procesu pracovní adaptace?

Sekce 3 – Hodnocení sociální adaptace

1. Ostatní kolegové se ke mně jako k nováčkovi chovali dobře
- a) Rozhodně nesouhlasím
 - b) Nesouhlasím
 - c) Nemůžu posoudit
 - d) Souhlasím
 - e) Rozhodně souhlasím
2. Svůj vztah s kolegy považuji za
- a) Velmi dobrý
 - b) Dobrý
 - c) Nemůžu posoudit
 - d) Špatný
 - e) Velmi špatný
3. Po pár týdnech (měsících) se cítím začleněný do týmu

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

- a) Rozhodně nesouhlasím
 - b) Nesouhlasím
 - c) Nemůžu posoudit
 - d) Souhlasím
 - e) Rozhodně souhlasím
4. Pozvali vás kolegové na společné aktivity mimo práci?
- a) Ano
 - b) Ne
5. Zapojil se vedoucí týmu / mentor do vašeho zařazení do skupiny?
- a) Ano
 - b) Ne
6. Měli jste pocit, že máte potíže s komunikací s kolegy v angličtině?
- a) Ano
 - b) Ne
7. Otevřena otázka

Sekce 4 – Hodnocení adaptace na organizační kulturu

1. Organizační hodnoty FZU jsou v souladu s mými vlastními hodnotami
- a) Rozhodně nesouhlasím
 - b) Nesouhlasím
 - c) Nemůžu posoudit
 - d) Souhlasím
 - e) Rozhodně souhlasím
2. Chápu, jak moje role přispívá k organizačním cílům FZU
- a) Rozhodně nesouhlasím
 - b) Nesouhlasím
 - c) Nemůžu posoudit
 - d) Souhlasím
 - e) Rozhodně souhlasím
3. Cíle a hodnoty FZU jsou podle mého názoru podobné cílům a hodnotám jiných veřejných výzkumných institucí
- a) Rozhodně nesouhlasím
 - b) Nesouhlasím

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

- c) Nemůžu posoudit
 - d) Souhlasím
 - e) Rozhodně souhlasím
4. Je ještě něco, co byste chtěli zlepšit v procesu adaptace na organizační kulturu?

Sekce 5 - Adaptace jako akulturace v novém prostředí

1. Pobývali jste před nástupem do práce na FZU delší dobu v České republice?
 - a) Ano, studoval jsem zde (alespoň 6 měsíců) (jazykové kurzy, VŠ, Erasmus, stáž)
 - b) Ano, pracoval jsem zde v České republice, ale v jiné organizaci
 - c) Ne, ale byl jsem v ČR na dovolené, krátkodobém pobytu (služební cesta, konference atd.)
 - d) Ne, přestěhoval jsem se sem, než jsem začal pracovat
2. Jaká byla úroveň češtiny před vaším nástupem do zaměstnání?
 - a) Nulová znalost češtiny
 - b) Začátečník
 - c) Mírně pokročilý
 - d) Středně pokročilý
 - e) Expert
3. Cítili jste se při příjezdu v České republice vítáni?
 - a) Ano
 - b) Ne
 - c) Nemůžu posoudit
4. Považujete svou kulturu za blízkou kultuře Čechů?
 - a) Ano
 - b) Ne
 - c) Nemůžu posoudit
5. Zažili jste po příjezdu kulturní šok?
 - a) Ano
 - b) Ne
 - c) Nemůžu posoudit
6. Zažili jste na pracovišti kulturní střety (konflikty na základě rozdílnosti kultur)?
 - a) Ano
 - b) Ne
 - c) Nemůžu posoudit

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

7. V práci většinou mluvím
 - a) Anglicky
 - b) Ve svém rodném jazyce
 - c) Česky
 - d) V jiném jazyce
8. Mimo práci většinou mluvím
 - a) Anglicky
 - b) Ve svém rodném jazyce
 - c) Česky
 - d) V jiném jazyce
9. Myslím si, že Česká republika jako země dobře vítá a přijímá cizince (migrační politika, komunikace, podpora, informace, zpracování dokumentů atd.)
 - a) Rozhodně nesouhlasím
 - b) Nesouhlasím
 - c) Nemůžu posoudit
 - d) Souhlasím
 - e) Rozhodně souhlasím
10. Jako cizinec cítuji v ČR určitý akulturační stres (jazyk, národnost, tradice, stereotypy atd.)
 - a) Rozhodně nesouhlasím
 - b) Nesouhlasím
 - c) Nemůžu posoudit
 - d) Souhlasím
 - e) Rozhodně souhlasím
11. V práci se snažím více komunikovat se zástupci své sociokulturní skupiny než s Čechy
 - a) Ano
 - b) Ne
 - c) Ne, komunikuji s lidmi bez ohledu na jejich národnost nebo rodný jazyk
12. Mimo práci se snažím více komunikovat se zástupci své sociokulturní skupiny než s Čechy
 - a) Ano
 - b) Ne
 - c) S ostatními expaty, bez ohledu na jejich národnost nebo rodný jazyk

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

13. V nadnárodním týmu na FZU se snažím

- a) Zachovat si vlastní kulturu a nepřevzít českou kulturu
- b) Asimilovat (převzít českou kulturu nad mou vlastní původní)
- c) Integrovat (přijmout českou kulturu a zároveň zachovat svou vlastní kulturu původu)
- d) Odmítnout jak mou vlastní kulturu původu, tak českou kulturu.

14. Učili jste se nebo se učíte český jazyk?

- a) Ano, na vlastní pěst
- b) Ano, navštěvuji jazykový kurz mimo práci (jazyková škola, s lektorem atd.)
- c) Ano, navštěvuji jazykové kurzy od kabinetu jazyka AV
- d) Ještě ne, ale budu
- e) Ne, a neplánuji to

15. Podekování

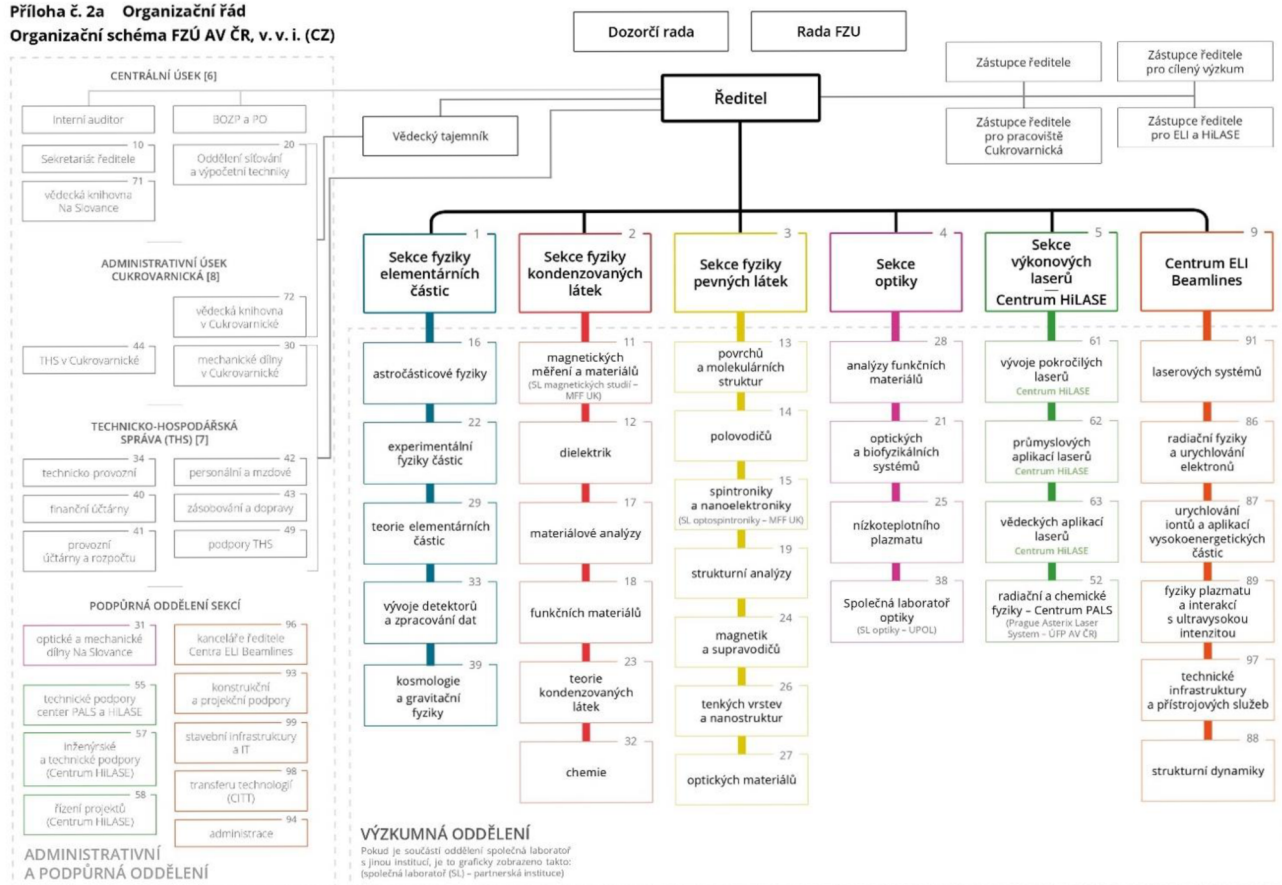
VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 3 Obrázek č. 4

Obrázek 4 Organizační řád FZU

Příloha č. 2a Organizační řád
Organizační schéma FZU AV ČR, v. v. i. (CZ)



Zdroj: FZU (2022)



Adaptace zahraničních pracovníků ve vybrané organizaci

Aizada Shaiymkulova, DEMMA01

Řešená problematika

úvod

Diplomová práce se zabývá tématem adaptace zahraničních pracovníků ve vybrané organizaci.

problém

Cílem práce je zhodnotit současný stav nastavení adaptace zahraničních pracovníků a formulovat návrhy a doporučení k zefektivnění tohoto systému na základě zjištěných informací.

přístup

V teoretické části je použita literární rešerše odborných publikací v tištěné i elektronické podobě. V praktické části je využit polostrukturovaný rozhovor s osobou odpovědnou za proces adaptace zahraničních pracovníků a dotazníkové šetření.

Postup řešení

zdroj

V literární rešerše jsou použity sekundární zdroje. V praktické části - primární, z polostrukturovaného rozhovoru, i interních dat a z dotazníku.

získávání

Z odborných knih a publikací, z polostrukturovaného rozhovoru, i interních dat a z dotazníku.

zpracování

Literární rešerše, průzkum interních dat, dotazník se zpracoval v programu MS Excel.

Výsledky práce

Ze získaných poznatků a jejich zhodnocení vyplývají jak pozitivní, tak i negativní faktory ovlivňující adaptační proces zahraničních pracovníků.

Mezi pozitivní lze zařadit příslušnou dokumentaci a metodiku adaptace, ve které je obsažen jak doporučený adaptační plán, tak i doporučený harmonogram adaptačního procesu. Rovněž lze poznamenat speciální webovou stránku pro zahraniční pracovníky „Welcome office“. Mezi negativními faktory lze například zmínit pasivní podporu integrace cizinců a neřízenost sociální adaptace. Dále z výzkumu vyplývá, že pracovní adaptace velmi závisí na vedoucích jednotlivých pracovních týmů a tyto postupy nejsou systematické pro celou organizaci. Z dotazníkového šetření také vyplynulo, že pracovníci-cizinci mají potíže při komunikaci s nevědeckými pracovníky (administrativní, techničtí a externí pracovníci).

Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit



1. Zvětšit důraz na adaptaci zahraničních pracovníků, zejména socialní



2. Organizovat interkulturní trénink






3. Rozšířit nabídky školení a kurzů



4. Úpravit úvodní seminář

Závěr

-  **Práce přinesla návrhy a doporučení pro vylepšení adaptačního systému.**
-  Novým řešením je více se zaměřit na adaptaci ve vybrané organizaci, zejména sociální.
-  Problematika byla posunuta díky realizovanému výzkumu.

VŠEM VYSOKÁ
ŠKOLA
EKONOMIE
A MANAGEMENTU

**DĚKUJI ZA
POZORNOST**