

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ ANTROPOLOGIE

**ANALÝZA ADAPTAČNÍHO PROCESU ZE TŘÍ PERSPEKTIV VE VYBRANÉ
MULTIKULTURNÍ ORGANIZACI**

Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Andragogika v profilaci na personální management

Autor: Bc. Lucie Janštová

Vedoucí: Mgr. Jaroslav Šotola, Ph.D.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma *“Analýza adaptačního procesu ze tří perspektiv ve vybrané multikulturální organizaci”* vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 27.3.2019

Podpis.....

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Mgr. Jaroslavu Šotolovi, Ph.D. za velkou podporu, rady a přístup při realizaci této práce.

Anotace

Jméno a příjmení:	<i>Bc. Lucie Janštová</i>
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	<i>Andragogika v profilaci na personální management</i>
Obor obhajoby práce:	<i>Andragogika v profilaci na personální management</i>
Vedoucí práce:	<i>Mgr. Jaroslav Šotola, Ph.D.</i>
Rok obhajoby:	<i>2019</i>

Název práce:	Analýza adaptačního procesu ze tří perspektiv ve vybrané multikulturní organizaci
Anotace práce:	<p>Práce se věnuje adaptačnímu procesu ve vybrané multikulturní firmě. V teoretické části se zabývá definicí, časovému vymezení, cílům, programu, úskalím a dalším důležitým faktorům adaptace zaměstnance. Rovněž se věnuje teorii multikulturní organizace a interkulturní komunikace. Detailněji rozebírá teorii A. Kiesera, která je teoretickým podkladem pro výzkum.</p> <p>Na teorii navazuje praktická část, jejímž hlavním obsahem je provedení kvalitativní výzkum pomocí metody polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci a vedoucími týmů. Cílem výzkumu je provést analýzu adaptačního procesu, ověření jeho funkčnosti, nalezení možných slabin a návrh případných doporučení.</p> <p>Výsledky hodnotí vliv multikulturního prostředí na adaptaci zaměstnanců a představuje zároveň pomyslu nastavbu procesu adaptace ohraničující celou organizaci. Výsledky přináší detaily jednotlivých částí adaptačního procesu z obou zkoumaných stran a odkrývají několik problematických témat, která jsou navržena ke změnám.</p>
Klíčová slova:	Adaptační proces, multikulturní organizace, interkulturní komunikace
Title of Thesis:	Analysis of adaptation process in multicultural organisation from free different perspectives

Annotation:	<p>This thesis is focusing on adaptation process in multicultural organization. Main content of theoretical part is definition, time frame, goals, programmes, issues and another important aspects related to employee adaptation. This part is complemented by theory of multicultural environment, intercultural communication and adaptation phases based on A. Kieser theory. His chronological order is taken under consideration in research part. After theoretical part, research part follows. Quality research was done based on interviews with all participants (employees and teamleaders). Main aim of this research is to analyse adaptation process, verify its functionality, find possible weakness parts and recommend solutions.</p> <p>Results discover influence of multicultural environment which also represents additional scope of adaptation process in the company. Adaptation process is described in details from both sides, results bring several topics for discussion and also offer possible improvements.</p>
Keywords:	Adaptation process, multicultural organization, intercultural communication
Názvy příloh vázaných v práci:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seznam výzkumných otázek u zaměstnanců 2. Seznam výzkumných otázek u vedoucích 3. Seznam dotazovaných otázek u zaměstnanců v angličtině 4. Seznam dotazovaných otázek u vedoucích v češtině 5. Seznam dotazovaných otázek u vedoucích v angličtině 6. Tabulka s kategoriemi a kódy u zaměstnanců 7. Tabulka s kategoriemi a kódy z vedoucích 8. Ukázka přepisu rozhovoru se zaměstnancem 9. Ukázka přepisu rozhovoru s vedoucím
Počet literatury a zdrojů:	24
Rozsah práce:	93 s. (167 685 znaků s mezerami)

Obsah

Úvod	8
Teoretická část.....	10
1 Adaptační proces.....	10
1.1 Definice	10
1.2 Časové vymezení.....	10
1.3 Cíle.....	11
1.4 Důvody	11
1.5 Roviny adaptace	13
1.6 Program adaptačního procesu.....	13
1.7 Nástroje adaptačního procesu.....	14
1.8 Hodnocení během adaptačního procesu	14
1.9 Úskalí v procesu adaptace	15
1.10 Pohled na adaptační proces.....	15
2 Fáze adaptačního procesu dle Kiesera	15
2.1 Kritika modelu Kiesera.....	17
3 Multikulturní organizace.....	18
4 Interkulturní komunikace.....	18
4.1 Neverbální komunikace	19
4.2 Verbální komunikace.....	19
4.3 Techniky interkulturní komunikace.....	20
4.4 Kulturní dimenze a standardy, metodologický přístup k identifikaci kulturních odlišností	20
4.5 Řešení a zvládnutí interkulturních rozdílů.....	23
5 Národní stereotypy.....	23
6 Kulturní šok	24
Praktická část.....	26
7 Profil společnosti	26
7.1 Základní informace.....	26
7.2 Organizační struktura společnosti	26
7.3 Kultura společnosti	26
7.4 Popis procesu adaptace zkoumané společnosti	27
7.4.1 Přednástupní fáze	28
7.4.2 Nástupní fáze.....	28

7.4.2.1	Starter training koncept	29
7.4.3	Integrační fáze.....	30
7.4.4	Fáze plného členství.....	31
8	Výzkum.....	31
8.1	Úvod do výzkumu	31
8.2	Stanovení cílů výzkumu	32
8.3	Metodologie výzkumu.....	33
8.4	Kvalita a etika.....	34
8.5	Analýza.....	35
8.5.1	Zaměstnanci	35
8.5.2	Vedoucí týmů.....	48
8.6	Diskuse a shrnutí	61
8.6.1	Přednástupní fáze	61
8.6.2	Nástupní fáze.....	63
8.6.3	Integrační fáze.....	65
8.6.4	Fáze plného členství.....	69
	Závěr	72
	Literatura a zdroje	76
	Seznam zkratk	78
	Seznam příloh	78
	Přílohy.....	79

Úvod

Toto téma jsem si vybrala z toho důvodu, že proces adaptace je pro mě klíčovou dobou, kdy se zaměstnanec snaží začlenit do kolektivu, pochopit potřebné informace a zvykat si na zcela nové prostředí. Kombinuje se zde spolupráce personálního oddělení, vedoucích týmů, školitelů a členů týmu. Jedná se tedy o komplexní činnost několika stran.

Tématem mé práce je adaptační proces mezinárodní organizace a jeho analýza původně ze tří perspektiv (zaměstnanci, vedoucí, personální oddělení). Několik týdnů před odevzdáním této práce se personální oddělení rozhodlo změnit názor a na výzkumu nespolupracovat vůbec. Došlo tedy ke změně. Analýza bude provedena z perspektivy zaměstnanců a vedoucích týmů. Tuto změnu jsem už nedokázala reflektovat v názvu práce.

Zkoumaná organizace poskytuje zákaznický servis pro mezinárodní leteckou společnost. Pobočka, u jejíž zaměstnanců byl proveden výzkum, zajišťuje služby pro střední, jižní, jihovýchodní a východní Evropu.

Cílem výzkumu je analýza adaptačního procesu zaměstnanců vybrané multikulturní organizace z perspektivy zaměstnance a vedoucího týmu. Výzkum se snaží odhalit vliv multikulturního prostředí na adaptaci nových zaměstnanců a prozkoumat případné působení kulturních stereotypů mezi dvěma hlavními aktéry adaptace. Cílem je rovněž popis problematických souvislostí s kulturní diverzitou v organizační, adaptační či komunikační sféře. Výzkum zároveň díky analýze popisuje adaptační proces, prozkoumává jeho funkčnost a odhaluje možné nedostatky. Výsledky mohou organizaci poskytnout cennou zpětnou vazbu a data, se kterými může dále pracovat a zlepšit tak proces adaptace.

Adaptaci zaměstnanců se již věnovalo několik bakalářských a diplomových prací. Týkaly se jak menších, tak i větších organizací a analýze jejich nastavených adaptačních programů. Odborná literatura upozorňuje, že se procesu adaptace nevěnuje dostatečná pozornost. Myslím si však, že lze pocítovat určitý progres. Zájem se obrací ze strany studentů, odborné veřejnosti (lze rozpoznat v dostupných monografiích, článků i v nespočtu webových zdrojů) a mohu doufat, že i ze strany zaměstnavatelů, kteří by měli být hlavními iniciátory těchto adaptačních programů.

Analýza proběhla na základě kvalitativního výzkumu, metodou polostrukturovaných rozhovorů s respondenty. Tuto metodu jsem vybrala z toho

důvodu, aby respondenti měli dostatečný prostor (a však ohraničený výzkumnými otázkami) pro vyjádření svých názorů a pocitů a abych získala komplexní a detailní informace o zkoumaném jevu.

Práce je členěna na část teoretickou a praktickou. V první části se budeme zabírat základními aspekty procesu adaptace, rozebereme adaptační fáze podle Kiesera, jenž jsou teoretickým základem pro výzkumné otázky, definujeme multikulturní organizaci a vysvětlíme problematiku interkulturní komunikace, kulturního šoku a národnostních stereotypů. Druhá část se věnuje zkoumané organizaci, jejího představení, kultuře, hodnotám, obecnému popisu adaptačního procesu a výzkumu včetně kapitol o metodologii, datech a diskuse.

Teoretická část

1 Adaptační proces

Řízení lidských zdrojů je jádrem řízení organizace se strategickým přístupem k personálním činnostem (Koubek, 2001, s. 16). Toto řízení se odráží v personálních činnostech, které představují výkonnou část personální práce. Adaptace (rovněž označována jako orientace) zaměstnance je součástí personálních činností (Koubek, 2001, s. 20). V chronologickém sledu bychom proces adaptace mohli zařadit mezi výběr a přijímání zaměstnanců, a na druhé straně je následována hodnocením zaměstnanců, jejich rozmisťováním, vzděláváním a odměňováním.

V následujících kapitolách se adaptačnímu procesu budu věnovat podrobněji.

1.1 Definice

Je třeba zmínit, že v dostupných zdrojích se kromě pojmu adaptace můžeme setkat i s pojmem orientace (Koubek, 2001, s. 180). V zahraničních zdrojích se setkáváme jak se dvěma zmíněnými pojmy, tak i s označením *employeeonboarding*.

Definice procesu adaptace jsou si v mnoha ohledech podobné. Vybrala jsem tři, které svým obsahem pojímají šířku adaptačního procesu. Jedna z nejstručnějších, avšak dostatečně výstižných definic popisuje adaptaci jako proces pomáhání novým pracovníkům zvládnout rychle novou práci tak, aby se brzy stali platnými a produktivními zaměstnanci (Foot&Hook, 2002, s. 210). František Hroník (2007, s. 336) proces adaptace doplňuje tak, že se vlastně jedná o rychlejší zařazení zaměstnance, které pomůže i rychlejšímu uplatnění jeho profesních předpokladů. Josef Koubek zdůrazňuje, že jde o důkladně promyšlený a specifický program, který má usnadnit a urychlit proces seznamování se nových zaměstnanců s postupy, pravidly, prostředím nebo znalostmi (Koubek, 2001, s. 181). Z psychologického hlediska se jedná o období nejistoty a stresu (Mayerhoferová & Reidlová, 2005, s. 450), kdy zaměstnanec čelí naprosto novému prostředí, kolegům, úkolům, je plný očekávání, která se střetávají s realitou právě během procesu adaptace.

1.2 Časové vymezení

Časové vymezení adaptace se liší a není jasně stanovena hranice jak začátku, tak i konce tohoto procesu. Někteří tvrdí, že adaptační proces začíná dnem nástupu

do práce (Němec, Bucman&Šikýř, 2014, s. 60). Jiní jsou přesvědčeni, že adaptace začíná ještě před prvním dnem v práci, většinou jako část náborového procesu (Foot&Hook, 2002, s. 210) a například Armstrong do procesu uvádění zaměstnanců do organizace nezahrnuje mezidobí mezi přijetím pracovní nabídky kandidátem a nástupním dnem (2002, s. 405). Nejdéle sahá teorie Kiesera, který tvrdí, že první fáze adaptačního procesu začíná během náborových pohovorů, kdy se kandidát seznamuje s organizací, její kulturou a všeobecně získává první dojmy (Mayerhoferová & Reidlová, 2005, s. 452). Samotným fázím adaptace dle Kiesera se budu věnovat ještě později.

Rovněž otázka konce procesu adaptace je nejasný. Může to být do uplynutí zkušební doby (Němec, Bucman & Šikýř, 2014, s. 60) či ještě déle (Hroník, 2007, s.336). Koubek však proces adaptace ukončuje přibližně po šesti měsících pracovního poměru a dodává, že adaptační plán je variabilní a může se ukončovat dříve či ještě později (2001, s. 189).

1.3 Cíle

Cílem adaptačního procesu je ulehčit obtížnost adaptace nového zaměstnance a tím pomoci k setrvání zaměstnance na pracovním místě. Dalším cílem je pak přispět k produktivitě celého týmu (Mayerhoferová & Reidlová, 2005, s. 451). Armstrong (2002, s. 405) cíle definuje následujícím způsobem:

- překonání prvotní fáze, kde se vše zdá být cizí a neobvyklé
- pomoci novému zaměstnanci vytvořit pozitivní názor a vztah k organizaci tak, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho setrvání ve firmě
- dosáhnout toho, aby nový zaměstnanec v co nejkratší době dosáhl na žádoucí pracovní výkon
- snížit pravděpodobnost odchodu zaměstnance

1.4 Důvody

Koubek píše, že se adaptačnímu procesu nevěnuje potřebná pozornost (2001, s. 183). V praxi se bohužel milně počítá s tím, že pokud se vybere na určitou pozici správný člověk, jeho začlenění bude jaksi automatické a po nějaké době bude dokonce podávat stejný výkon jako ostatní kolegové. Rovněž vztah mezi zaměstnancem a firmou je třeba postupně vytvářet a pečovat o něj (Mayerhoferová & Reidlová, 2005, s. 450).

Z toho důvodu bych ráda uvedla několik důvodů, proč je dobré do kvalitního a promyšleného adaptačního programu investovat. Armstrong je shrnul následujícím způsobem (2002, s. 406–407):

- **Snižování nákladů a problémů spojených s odchody nedávno přijatých zaměstnanců**

Armstrong odkazuje na Fowlera, který tvrdí, že pravděpodobnost odchodu zaměstnance je během prvních měsíců relativně velká. Náklady se týkají jak získávání náhradních pracovníků, jejich zaškolení, zvýšené kontroly nového zaměstnance, opravy jeho chyb a dočasným pokrytím práce na uvolněném pracovním místě. Kieser uvádí, že náklady dosahují výše 50–200 % ročního platu podle stupně kvalifikace (Mayerhoferová & Reidlová, 2005, s. 451).

- **Zvyšování oddanosti**

Oddaný zaměstnanec se identifikuje s organizací, chce v ní zůstat a pracovat. V tomto ohledu je třeba organizaci představit jako firmu, pro kterou stojí pracovat a tento dojem upevňovat.

- **Objasňování psychologické smlouvy**

Psychologická smlouva se týká norem, hodnot a postojů a vytváří základnu pro pracovní vztahy. V období nástupu nového zaměstnance by organizace tento čas měla využít k prezentaci norem chování a hodnot, které se od zaměstnance očekávají. Toto období je ideální k představení organizace ve smyslu „jak to u nás chodí“.

- **Urychlování pokroku učení**

Je důležité, aby se k učení přistupovalo systematicky a plánovitě, ideálně od prvního dne. Tento přístup by měl urychlit moment, kdy bude nový zaměstnanec samostatný a efektivní ve své práci.

- **Adaptace na sociální prostředí**

Hladký proces socializace přispívá k rychlejšímu zařazení zaměstnance do kolektivu i do pracovního prostředí. Vztah s kolegy na pracovišti je pro mnohé velmi důležitým aspektem. Avšak míra, jakou můžeme tuto adaptaci ovlivňovat, je často omezená.

1.5 Roviny adaptace

Horvátová hovoří o pracovní a sociální rovině adaptace. Během pracovní adaptace se vyrovnávají osobní předpoklady s konkrétními požadavky pracovní pozice. Tento proces rovněž zahrnuje zvládnání změn v pracovní činnosti. Sociální adaptace se týká začleňování zaměstnance do struktury sociálních vztahů jak v jeho týmu, tak i v rámci celé organizace. Obě tyto roviny adaptace se navzájem prolínají (2014, s. 69). Koubek naopak prezentuje dvě linie adaptace, a to formální a neformální. Formální či oficiální linie je plánovitý proces zabezpečovaný personálním útvarem a nadřízeným. Neformální linie je spontánní proces, který je zabezpečený spolupracovníky (2001, s. 181). Koubek (2001, s. 181) je přesvědčen, že je *mnohdy pro adaptaci nového pracovníka významnější a efektivnější právě tento neformální, spontánní proces.*

1.6 Program adaptačního procesu

Neexistuje jednotný koncept adaptace pro každou organizaci. Svou roli hrají specifika spolu s jejich personálně-ekonomickými oblastmi (Mayerhoferová & Reidlová, 2005, s. 454). Adaptační program by měl obsahovat seznámení pracovníka s firmou (historie, vývoj, úspěchy, perspektiva, cíle, hodnoty, kultura apod.), s chodem firmy, s pracovními povinnostmi a představení plánu profesního růstu (Hroník, 2007, s. 336). Pokud bychom obsah programu měli identifikovat konkrétněji, měli bychom rovněž určit dobu adaptace, tutora, cíle, způsob hodnocení, konkrétní vzdělávací aktivity a zohlednit možnost rotace napříč určitými pozicemi, pokud se to s rolí nového zaměstnance slučuje (Hroník, 2007, s. 337).

Efektivním nástrojem procesu adaptace je individuální adaptační plán, který by měl zahrnovat všechny důležité kroky procesu adaptace v časovém harmonogramu. V plánu by rovněž mělo být určeno s jakými informacemi a jakými dokumenty by se zaměstnanec měl seznámit, jaká školení by měl absolvovat. Plán může také obsahovat program rotace podle toho, jakými odděleními by si nový zaměstnanec měl projít (Horvátová, 2014, s. 71).

Program se liší svou strukturou, pokud se jedná o adaptaci jedince či celé skupiny. Pokud se jedná o větší počet zaměstnanců, je dobré vytvořit program a rozvrhnout ho do několika dnů (Foot & Hook, 2002, s. 211). Pokud hovoříme pouze

o jedinci, jeho nástupní den by měl začít úvodním rozhovorem s nadřízeným a naplánováním dalších průběžných schůzek (Horvátová, 2014, s. 71).

Armstrong (2002, s. 408) odkazuje na Fowlera, který doporučuje dbát na dobrý a zorganizovaný průběh prvního dne. Díky správné organizaci, lze snížit očekávanou nervozitu nového zaměstnance. Jedná se na příklad o:

- osoba, která bude zaměstnance vyzvedávat by měla být připravená na jeho příchod a instruovat ho o dalším postupu
- stanovit čas, kdy se zaměstnanec dostaví na smluvené místo
- přátelské přijetí od samého začátku (např. již na recepci)
- zajistit doprovod (pokud je třeba)
- nenechat zaměstnance čekat

1.7 Nástroje adaptačního procesu

Nástroje představují způsob, jakým nového zaměstnance informujeme o všech potřebných tématech. Je dobré se nespoléhat na tištěné materiály (Armstrong, 2002, s. 408). Lze využít školení, kurzy, seznámení s kolegy, rozhovory se zpětnou vazbou nebo spolupráci s mentorem (Horvátová, 2014, s. 71).

Nástroje adaptace můžeme spatřit i v realistické informační politice, podpoře ze strany odpovědných osob (nadřízený, kolegové) a v mentoringu či patronátním systému. Realistická informační politika by měla vést k využití času před nástupem zaměstnance a zaslat mu veškeré možné informace o organizaci, postupech, úkolech a produktech. Podpora kolegů a nadřízeného je jeden z nejdůležitějších aspektů úspěšné adaptace. Mentoring pak zastává funkci poradenství, leckdy přátelství nebo seznámení s organizační politikou (Mayerhoferová&Reidlová, 2005, s. 455).

1.8 Hodnocení během adaptačního procesu

Podstatnou součástí je formální i neformální hodnocení zaměstnanců ze strany nadřízeného. Neformální se děje dle potřeby a jeho smyslem je především včasné rozpoznání problému v pracovním výkonu a stanovení nápravy. Formální hodnocení se děje na konci adaptačního procesu, kdy manažer se zaměstnancem prochází průběh a výsledky adaptačního procesu (Němec & Bucman & Šikýř, 2014, s. 60).

1.9 Úskalív procesu adaptace

Hroník varuje před možnými úskalími procesu adaptace. Jako nejčastější problém shledává přehlcení nováčka informacemi během krátké doby, pověřování podřadnými úkoly (oslabuje zájem zaměstnance) nebo pověřování úkoly u nichž je velká pravděpodobnost neúspěchu (Hroník, 2007, s. 337).

S úskalími souvisí mýty, které v souvislosti s adaptačním procesem existují. Především se jedná o přesvědčení, že velké množství informací pomáhá novému zaměstnanci k efektivnějšímu zaškolení. Příliš nízko nastavená složitost prvních úkolů, zběžný *induction training* (ve smyslu „stejně se potká s ostatními později“) nebo úplné vynechání zaškolení s argumentací, že správný člověk s vhodnými schopnostmi nepotřebuje žádné školení (Rollag, K., Parise S., & Cross R., 2005, s. 37–40).

1.10 Pohled na adaptační proces

Jak jsem zmínila výše, Koubek upozorňuje, že se procesu adaptace nevěnuje dostatečná pozornost. Tento názor s ním sdílí i Mayerhoferová a Reidlová: *Oboru adaptace, který stojí mezi výběrem personálu a personálním rozvojem, je v teorii a i v praxi věnováno mnohem méně pozornosti než jiným úkolům personální práce* (2005, s. 457) a doplňují, že je *nakonec třeba i varovat před příliš „technickým“ pohledem nazařazení nových pracovníků a před zjednodušováním tohoto rozhodně koomplexníhotématického oboru* (Mayerhoferová & Reidlová, 2005, s. 458).

2 Fáze adaptačního procesu dle Kiesera

Pro výzkum se mi teoretickým rámcem staly fáze adaptačního procesu podle Kiesera. Jsem toho názoru, že se jeho teorie nejvíce přibližuje reálnému adaptačnímu procesu ve zkoumané organizaci. Všeobecným způsobem popisuje proces adaptace a rozděluje jeho průběh do čtyř ústředních částí. Tím nabízí určitou flexibilitu v pojetí a obsahu adaptace, která se stejně předpokládá (viz program adaptačního procesu).

Kieser rozděluje proces adaptace do následujících fází (Mayerhoferová & Reidlová, 2005, s. 452):

- Fáze 1: Anticipační socializace a rozhodnutí pro místo
- Fáze 2: Nástup do organizace: konfrontace-střetávají se očekávání s realitou
- Fáze 3: Odborná a sociální integrace - zapracování a začlenění
- Fáze 4: Plné členství v organizaci

Fáze 1: Anticipační socializace a rozhodnutí pro místo

Tuto fázi můžeme jinak nazvat jako přednástupní. Během výběrových řízení přichází do styku organizace s novými pracovníky. Sestavují se profily na potřebné pracovní pozice, podávají se inzeráty odpovídající dnešní době, uchazeči jsou zváni k přijímacím pohovorům. Je to období rozhodování o výběru vhodných kandidátů a čas jednání o náplni práce, výše mzdy nebo termínu nástupu (Mayerhoferová & Reidlová, 2005, s. 452).

Z pohledu žadatele ovlivňuje přednástupní fázi předchozí zkušenosti (hovoříme o anticipační sociologii¹) a očekávání vůči nové pracovní pozici a novému zaměstnavateli. Rovněž se jedná o období, kdy se kandidát musí rozhodnout, zda pracovní nabídku přijme či nikoliv. Své rozhodnutí staví na informacích poskytnutých organizací, na její pověsti a očekávání (Mayerhoferová & Reidlová, 2005, s. 452).

Fáze 2: Nástup do organizace: Konfrontace – střetávají se očekávání s realitou

Období nástupní fáze prvních dnů na novém pracovišti je spojeno s velkou nejistotou, ale i milými a nemilými překvapeními spojenými s emocionální zátěží. Tato překvapení vycházejí z málo realistických informací předaných při náboru, vlastních očekávání, kulturního šoku, neočekávaných pracovních podmínek a vlastní

¹Anticipační sociologie je osobitý způsob přípravy jedince na členství v určité skupině či přechod z jedné do druhé sociální skupiny. Jedinec si vstřícně osvojuje hodnotový systém, vzorce chování, napodobuje chování členů a informuje se o chodu dané skupiny (Maříková, Petrušek, & Vodáková, 1996, s. 1013).

reakce na ně. K vysvětlení reakcí lidí nám pomáhá teorie kognitivní disonance² (Mayerhoferová & Reidlová, 2005, s. 452).

Pokud se objeví velké množství překvapení, utrpí nový zaměstnanec šok z reality nebo z praxe. Velká zklamání mohou vést k odchodu z organizace nebo k postupnému distancování (Mayerhoferová&Reidlová, 2005, s. 453).

Fáze 3: Odborná a sociální integrace – zapracování a začlenění

Tato fáze je charakteristická rozvojem individuální strategie ke zvládnutí adaptace. Nový zaměstnanec musí najít cestu, jak se vypořádat s pracovními úkoly, se vztahy na pracovišti i konkurencí, aby dosáhl uznání (Mayerhoferová&Reidlová, 2005, s. 453).

Stále také platí, že se nováček musí dobře obeznámit s úkolem, produkovat výsledky a rozumět normám a hodnotám organizace, aby se dostatečně přizpůsobil kultuře organizace (Mayerhoferová&Reidlová, 2005, s. 453).

Fáze 4: Plné členství v organizaci

Nováček se stane plnohodnotným členem organizace, když vznikne jistý druh psychologické smlouvy mezi nováčkem a jeho novým polem působnosti (Mayerhoferová & Reidlová, 2005, s. 453).

Hlavní částí této smlouvy je vazba pracovníka a jeho identifikace s hodnotami a kulturou organizace. Nováček by v této fázi měl chápat organizaci jako „svou firmu“, z druhé strany nadřízený ho akceptuje jako „mého spolupracovníka“. Identifikace zaměstnance s cíli organizace tvoří základ samořízení pracovníků. Tato identifikace může mít podobu mentora, zkušeného kolegy nebo jednoho specifického cíle (Mayerhoferová & Reidlová, 2005, s. 453).

2.1 Kritika modelu Kiesera

Je třeba však zmínit i nedostatky fázového modelu, který poskytuje málo záchytných bodů pro vytvoření konkrétního adaptačního programu. Na fáze adaptace nemůžeme nahlížet jako na neměnnou jasně danou posloupnost. Fáze, především ta

² Kognitivní disonance je neshoda mezi různými postoji a přesvědčeními téhož jedince nebo mezi jeho postojem a reálným chováním. Obvykle objevuje v situacích vynuceného sociálního styku a v kontaktech s osobami podstatně odlišných názorů (Maříková, Petrusek, & Vodáková, 1996, s. 214).

druhá a třetí, se mohou prolínat. Rovněž chybí časové hranice jednotlivých fází (Mayerhoferová & Reidlová, 2005, s. 454).

Souhlasím, že Kieser nenabízí žádné časové ohraničení, a tak i fakticky může docházet a jistě dochází k prolínání a potírání hranic jednotlivých fází. Otázkou je, zda pevné časové ohraničení je vůbec potřeba. Na základě uvedených definic v úvodní části práce je jasné, že se ani odborníci neshodují na jednotném začátku či konci adaptačního procesu. Mnohem podstatnější, dle mého názoru, je, aby obsah všech fází byl smysluplný a organizovaný, vedl k připravenému zaměstnanci a spokojenému vedení za pomoci vhodně vybraných nástrojů.

3 Multikulturní organizace

Takovou organizaci lze charakterizovat jako určité množství lidí několika národností pohromadě, kteří musí společně koexistovat a efektivně spolupracovat. Každý přichází se svými zvyky a hodnotami jak v osobním, tak i profesním životě.

Brett je přesvědčen, že hlavním problémem ve vedení multikulturních týmů v sobě zahrnuje schopnost efektivního a kreativního řešení různých výzev tak, aby lidé z různých zemí a kultur mezi sebou dokázali spolupracovat a zvládat pracovní úkoly (Halverson & Tirmizi, 2008, s. 2). Různorodost kultur má vliv na manažerské postoje, práci s technologiemi, ale především ovlivňuje, jak se lidé chovají a jak myslí (Luthans & Doh, 2012, s. 109). O to větší výzvou pak vedení lidí je.

4 Interkulturní komunikace

Pokud hovoříme o multikulturním prostředí je potřeba si uvědomit a přijmout skutečnost, že tomu bude muset být přizpůsobena i komunikace. Musíme brát v potaz rozdílnost lidí, jejich původu a kultur. Sociální interakce jsou neodmyslitelnou součástí našeho života. Důležitou součástí sociální interakce je sociální percepce, tedy vzájemné vnímání lidí, a sociální komunikace, díky níž si lidé sdělují různé informace či prožitky. Vliv na rozdílnost má jak sociální pozice člověka, tak i kultura, která stanovuje určité hranice a základní pravidla sociálního styku. Proto je relativně komplikované najít společnou řeč, když si představíme činnost všech těchto rozdílů najednou (Nový & Schroll-Machl, 2015, s. 9).

Interkulturní komunikaci můžeme vidět jak ve společném obědě s kolegou ze Španělska, v návštěvě rodičů u kamaráda v Americe, tak i v pracovní schůzce

s důležitým obchodním partnerem z Japonska. Všechna tato setkání mají za následek střetávání kultur, očekávání, tradic, chování, vnímání a chápání.

Jak Ivan Nový vysvětluje: *Naučit se dobře komunikovat mimo rámeček vlastní kultury, znamená projít třemi základními fázemi učení této sociální dovednosti: uvědomění si rozdílnosti kultur, získání znalostí o jiné kultuře a vlastní zkušenosti s aktivní komunikací* (Nový, 1996, s. 97). Rovněž přichází s termínem kulturního relativismu, který je nezbytný pro chápání různých kultur díky vlastní ochotě porozumět rozdílům, jejich smyslu a funkci. Není však potřeba tyto kulturní hodnoty přijmout, ale respektovat je. Rovněž by bylo mylné chápat svou kulturu jako dokonalejší než jinou. Hovoříme o vyspělejších technologiích nebo pestřejším způsobu života, nikoliv o lepší kultuře (Nový, 1996, s. 97).

Pokud si představíme širokou škálu lidských vlastností a temperamentů je nasnadě si uvědomit veškeré možné situace, do kterých se v komunikaci můžeme dostat. V případě, že do komunikace pomyslně přimícháme rozdílnost kultur jejich účastníků, vzniká nám zajímavá leckdy těžko uchopitelná směs. Interkulturní komunikaci se lze ale naučit, i když zde opět hrají svou roli lidské vlastnosti (Nový, 1996, s. 97).

4.1 Neverbální komunikace

Neverbálně komunikujeme výrazem v obličeji, dotekem, postojem, pohyby, gesty, tónem a tempem řeči a dalšími projevy. Je třeba myslet na to, že komunikujeme komplexně. Měli bychom se tedy vyvarovat tomu, že sledujeme pouze jeden prvek komunikace. Právě neverbální komunikace a její správné pochopení je v interkulturní komunikaci velmi důležitá. Významy těchto projevů se totiž mohou lišit, i když forma zůstává stejná. Neverbální komunikace je jedinečná v tom, že díky ní můžeme vypožorovat, jak se druhý člověk ve skutečnosti opravdu cítí či jak k věci ve skutečnosti přistupuje (Nový & Schroll-Machl, 2015, s. 19).

4.2 Verbální komunikace

Verbální komunikace se liší od té neverbální tím, že používá písmo a řeč. Není však dostačující znalost významu slov. Podstatné je, aby k nim účastníci komunikace měli stejný vztah a shodně je chápali v kontextu sociálního styku. Právě

tento situační kontext je v interkulturní komunikaci relativně odlišný (Nový & Schroll-Machl, 2015, s. 19).

Co se týče komunikace v cizím jazyce, při jeho nedostatečné znalosti mluvčí používá pouze určitá slova, které zná a ne ta, která by vhodněji vyjádřila to, co si myslí. Proto je třeba, aby míra tolerance a opatrnost interpretace byla vyšší (Nový & Schroll-Machl, 2015, s. 20).

4.3 Techniky interkulturní komunikace

Komunikace je proces, kdy vysílající odesílá příjemci určitou zprávu a zároveň ji kóduje. Příjemce ji musí zpracovat a dekodovat. Z pohledu interkulturní komunikace právě zde může nastat největší problém či nedorozumění (Nový, 1996, s. 98). Ivan Nový doporučuje omezit nedorozumění použitím kódů, které budou pro příjemce srozumitelné a zpětnou kontrolou, zda byla informace správně dekodována (Nový, 1996, s. 98).

Nejlepší podmínky komunikace nabízí osobní komunikace tváří v tvář, kdy máme situaci pod kontrolou, jsme schopni rozpoznat zpětnou vazbu a správně dekodování odeslané informace. Techniky jsou však závislé na obecně platných faktorech (fyzická vzdálenost mezi účastníky konverzace, náklady, počet příjemců, důležitost zprávy apod.) a na kulturních faktorech (zvyklosti organizace, hodnoty spojené s produkcí zpráv apod.) (Nový, 1996, s. 99). Je třeba mít na paměti, že *znalost kulturních preferencí jednotlivých komunikačních technik je důležitá, protože jejich přiměřené použití v souladu se zvyklostmi v dané kultuře zvyšuje jejich efektivnost* (Nový, 1996, s. 100).

4.4 Kulturní dimenze a standardy, metodologický přístup

k identifikaci kulturních odlišností

Všechny společenské vědy, které se zabývají problematikou kulturních aspektů řízení, dlouho hledaly, a ještě stále hledají, určitá kritéria, na kterých by se daly ukázat odlišnosti jednotlivých národních kultur, především ve sféře komunikace, interpersonální percepce a porozumění (Nový & Schroll-Machl, 2015, s. 24).

V této souvislosti nelze nezmínit známou studii Gerta Hofstedeho o kulturních dimenzích, které vyjadřují kulturní rozdíly mezi zeměmi a ovlivňují

zejména oblast managementu a práce. Byly definovány tyto následující dimenze: vyhýbání se nejistotě, femininita versus maskulinita, kolektivismus versus individualismus a vzdálenost moci (Hofstede & Hofstede, 2007, s. 29). Později Hofstede přidal ještě poslední, pátou dimezi, kterou nazval krátkodobou a dlouhodobou orientací (Hofstede & Hofstede, 2007, s. 162). Kolman (2005, s. 96) přehledně dimenze popisuje takto:

- **Velká nebo malá snaha vyhnout se riziku a nejistotě**
definice: rozsah, v němž se příslušníci kultury cítí ohroženi nejistými či neznámými situacemi
země se silným vyhýbáním nejistotě: Řecko, Japonsko, Francie, Jižní Korea
země se slabým vyhýbáním nejistotě: Singapur, Indie, USA, Finsko
- **Vzdálenost mocenských pozic**
definice: rozsah, v němž méně mocní příslušníci instituce či organizace v dané zemi očekávají a akceptují, že moc je rozdělena nerovnoměrně
země s velkou vzdáleností moci: Malajsie, Mexiko, Francie, Turecko
země s malou vzdáleností moci: Rakousko, Švédsko, Austrálie, Itálie
- **Míra individualismu a kolektivismu**
definice: Individualismus se vztahuje na společnosti, v nichž jsou vazby volné, v kolektivistických společnostech se jedinci od narození integrují do silných a soudržných skupin
individualistické země: USA, Belgie, Norsko, Rakousko
kolektivistické země: Guatemala, Pákistán, Singapur, Portugalsko
- **Převaha maskuliních nebo femininních hodnot**
definice: Maskulinita se vztahuje na společnosti, v nichž jsou rodové role zřetelně odlišeny a femininita na společnosti, v nichž se rodové role překrývají
maskulinní země: Japonsko, Velká Británie, USA, Indie
femininní země: Švédsko, Portugalsko, Francie, Tchajwan
- **Krátkodobá nebo dlouhodobá orientace**
definice: dlouhodobá orientace znamená pěstování ctností vztažených k budoucím odměnám a krátkodobá orientace je jejím opakem
dlouhodobě orientované země: Čína, Japonsko, Indie

krátkodobě orientované země: Pákistán, Kanada, Velké Británie

Ačkoliv se jedná o neobyčejně rozsáhlý výzkum provedený ve více než 50 zemích světa a Hofstedeho teorie našla uplatnění v mnoha jiných odborných pracích, objevili se i kritiky a nedostatky jeho studie (Průcha, 2010, s. 183). Průcha odkazuje na kritiku provedenou McSweeneyem, který argumentuje, že hodnoty studie nemohou charakterizovat kultury jednotlivých národů, protože každá kultura je velice rozdílná. Průcha pak zmiňuje ještě Ninu Jacob, která zpochybňuje, zda je rozdílnost kultur opravdu tak velká, protože by spolu nemohli spolupracovat manažeři s vysokým a nízkým indexem mocenského odstupu. Totéž platí i o kulturních rozdílech zemí, co se týče dlouhodobé a krátkodobé orientace (Průcha, 2010, s. 184).

Další osobou, která se kulturním dimenzím věnuje, je Fons Trompenaars. Ten se snažil v analýze jít poněkud hlouběji a konkrétněji identifikoval dimenze, které ovlivňují uvažování a sociální chování osob různých kultur (Nový & Schroll-Machl, 2015, s. 27). Kulturu bere jako systém významů, díky němuž víme, jak řešit opakující se problémy. Tyto problémy jsou trojího druhu:

- **Vztah k druhým lidem**
- **Vztah k času**
- **Vztah k přírodě**

V rámci těchto druhů lze identifikovat sedm základních dimenzí kultury. Některé jsou stejné jako u Gerta Hofstedeho, ostatní vyjadřují jemnější rozdělení kulturních rozdílů, se kterými se můžeme setkat sami během krátkodobého kontaktu s cizinci. Z těchto dimenzí lze pak vyvodit pravděpodobné způsoby chování, ale i doporučení ke snadnějšímu vzájemnému pochopení a spolupráci (Nový & Schroll-Machl, 2015, s. 28).

Naopak kulturním standardům se věnuje Alexandr Thomas. Ten se věnuje konkrétním sociálním normám, které jsou příslušníky určité kultury respektovány a sdíleny. Týkají se jednání a myšlení, která ovlivňují vzájemná očekávání, hodnocení a jednání mezi lidmi. Tyto normy jsou měřítkem toho, co je v jednotlivých kulturách normální, typické. Viditelné se stávají až v momentě, kdy se střetávají s normami jiných kultur. Jsou zatím jediným metodickým nástrojem, který charakterizuje specifické způsoby myšlení chování a pracovního jednání (Nový & Schroll-Machl, 2015, s. 31).

Tato koncepce má však i své limity. Nový a Schroll-Machl (2015, s. 33) odkazují na autory Eckensberger-Harnisch, Helfrich-Krewer a Wassmann, kteří tvrdí, že právě silná redukce sociální a kulturní reality svádí ke kulturním stereotypům, předsudkům, které ovlivňují pohled na cizí kulturu.

4.5 Řešení a zvládnutí interkulturních rozdílů

Vzhledem k rozdílnosti kultur je očekávající, že tyto rozdíly budou v některých situacích a za účasti určitých osobností vytvářet nepochopení, problémy. Na druhou stranu existuje několik bodů, které Nový a Schroll-Machl (2015, s. 35–37) doporučují k úspěšné spolupráci:

- **cizí kulturu je třeba dobře znát**

Zajímat se o rozdíly kultur, pojmenovat je, popsat, vysvětlit a pochopit je. Nezaměřit se pouze na specifika cizí kultury, ale i na vlastní.

- **cizí kulturu je třeba respektovat**

Brát v úvahu rozdílnosti jiných kultur a nepodrobovat je hodnotícím soudům. Nelze říct, že jedna kultura je lepší než druhá. Kultury jsou různé, odlišné.

- **ve vztahu k cizí kultuře je třeba učinit vstřícný krok**

Je to podobné jako v jakékoliv jiné sociální interakci. Pozitivní gesto je hodnoceno kladně a dává ve znamení, že se snažíme najít řešení, učinit krok k vzájemnému porozumění. Je však třeba dobře znát partnery a jejich kulturní prostředí, protože vstřícný krok v jedné kultuře nemusí znamenat to samé v jiné kultuře.

5 Národní stereotypy

Vzhledem k výzkumu provedenému za účelem této práce, bych ráda zmínila téma národních stereotypů. V souvislosti s definicí národních stereotypů Průcha (2010, s. 115) odkazuje na definici Drabinové. Ta je charakterizuje jako hodnotové soustavy vztahů, které spoluvytváří vnější a vnitřní svět, posilují spjitost, sounáležitost a rozlišení členů společnosti. Tyto stereotypy vyjadřují typické mínění příslušníků jednoho etnika o příslušnících jiného etnika (Průcha, 2010, s. 116). Stereotypy mohou působit negativně v životě společnosti a hranice s etnickými nebo rasovými předsudky je velice tenká (Průcha, 2010, s. 119).

6 Kulturní šok

V souvislosti s multikulturním prostředím a stěhováním se za pracovními příležitostmi bych ráda zmínila i problematiku kulturního šoku. Ve výzkumu se s ním rovněž setkáme, avšak ne ve své plné míře. Přesto si myslím, že není vhodné střet a reakce člověka na novou kulturu podceňovat.

Kulturní šok můžeme chápat jako důsledek tlaku a úzkosti na základě střetu člověka s novou kulturou, na které navazuje pocit ztráty, zmatenosti a slabostivyplyvající ze ztráty kulturních podnětů a sociálních pravidel (Winkelman, 1994, s. 121). Co se pracovního prostředí týče, obvykle nejde pouze o nepochopení významu či obsahu práce, ale i o špatnou interpretaci informace. Tyto pocity mohou být provázeny pocitem nedostatečnosti a osobního selhání. Jedinec má dojem, že dělá chyby, které okolí silně pociťuje a hodnotí. Doba trvání, intenzita a důsledky kulturního šoku jsou různorodé (Nový, 1996, s. 119).

Dle Winkelmana (1994, s. 122) můžeme rozlišit čtyři základní fáze kulturního šoku:

- **fáze nadšení** (atmosféra líbánek, nadšení turisty)
- **fáze krize a kulturního šoku**
- **fáze zvratu** (postupné zotavení se z šoku)
- **fáze adaptace**

Pokud chceme kulturní šok redukovat či mu předcházet, Nový (1996, s. 120) nabízí efektivní nástroj prevence v podobě interkulturního tréninku. Cílem tohoto tréninku je podpořit znalost cizí kultury a rozvíjet komunikační schopnosti během sociálních nebo řídicích situací.

Winkelman(1994, s. 123–125)přichází s několika dalšími možnostmi, jak se lépe adaptovat a vyhnout se tak kulturnímu šoku. Na druhou stranu upozorňuje, že adaptace na novou kulturu neznamena vzdání se vlastní identity, hodnot a kultury. Navrhovanými možnostmi jsou:

- **Přípravit se ještě před samotným odjezdem**

Prozkoumat možnost případných problémů v novém prostředí za použití dostupných zdrojů. Informovanost o jiné kultuře a stylu žití pomáhá vyhnout se nepříjemnému překvapení a potažmo i kulturnímu šoku.

- **Pomoc při zajištění základních potřeb**

Zajištění ubytování, dopravy, stravování ze strany zaměstnavatele (či jiné instituce, např. škola) pomáhají k tomu, aby se jedinec lépe soustředil na adaptační proces novou kulturu.

- **Pravidla sociální a kulturní interakce**

Přestože je znalost jakýchkoli důležitá a nápomocná, pro pochopení jiné kultury je rovněž podstatné, abychom porozuměli nonverbálním komunikačním vzorcům (sociální interakce, gesta, emocionální komunikace, chování apod.)

- **Řešení konfliktů a interkulturně efektivní dovednosti**

Součástí úspěšné adaptace je i akceptování faktu, že je normální mít problémy při příchodu do nové země, potažmo kultury. Je však třeba problém řešit a zbytečně ho zdlouhavě neanalyzovat. Mezi interkulturně efektivní dovednosti Winkelman řadí schopnost zvládat psychologický stres, efektivně komunikovat, schopnost vytvářet interpersonální vztahy, schopnost porozumět jiným kulturám a schopnost jednat v jiných sociálních systémech.

Praktická část

7 Profil společnosti

7.1 Základní informace

Zkoumaná firma poskytuje zákaznický servis pro mezinárodní leteckou společnost s dlouholetou tradicí. Interní zdroje uvádějí, že se jedná přibližně o 2000 vyškolených konzultantů, kteří asistují zákazníkům společnosti ve 30 jazycích. Svá centra má společnost v Severní Americe, v Evropě, v Africe a Asii, tak aby bylo možno službu poskytovat 24 hodin po celý rok.

Každé z center pracuje jako samostatná jednotka se svým manažerem, vedoucími týmů a zaměstnanci. Je zodpovědné za určitou část trhu. Mnou zkoumané centrum má na starosti převážně střední, jižní, jihovýchodní a východní Evropu, což dohromady čítá 9 týmů různých velikostí. Pracuje zde přibližně 350 zaměstnanců. Hlavní úkolem je poskytování zákaznického servisu skrze telefonní linky, avšak portfolio zodpovědností je širší (editování webových stránek, emailová komunikace se zákazníky, kompenzace zničených či ztracených zavazadel a další). Zákaznické centrum funguje jako pasivní *call centrum*. Zákazníci tedy volají sami na určité telefonní číslo, dle své země a dle požadavku, který potřebují vyřešit.

7.2 Organizační struktura společnosti

Organizační strukturu společnosti bych charakterizovala jako liniovou, kde pravomoc a zodpovědnost leží na vedoucích jednotlivých center a týmů, kteří jsou zodpovědní za plnění předem stanovených cílů a úkolů (Vodáček&Vodáčková, 2009, s. 98).

Hlavní centrálou je kancelář v zemi původu společnosti. Rovněž je to místo, kde se soustřeďují všechny hlavní funkce organizace. Ostatní centra v rámci celého světa fungují samostatně a mají vlastního manažera. Avšak v případě strategicky důležitých kroků se rozhodnutí konzultuje s hlavní centrálou.

7.3 Kultura společnosti

Existuje množství definic pro kulturu společnosti. Pro vybranou organizaci však nejvíce vyhovuje popis Ivana Nového, který ve své knize uvádí, že v širce svého

pojmu lze kulturu chápat jako:...*vnášení lidského ducha a umu do věcí a lidí a vytváření jejich vyššího, lepšího stavu*(Nový, 1996, s. 9). Více o tom vypovídají základní hodnoty společnosti dostupné na firemním intranetu:

- věřit v ducha společnosti, který odkazuje na tradici, loajalitu a zodpovědnost
- akceptovat mezinárodní prostřední, které střetává několik kultur dohromady a motivuje je ke spolupráci, pochopení a kreativě
- klást důraz na kvalitu na všech úrovních napříč organizační strukturou
- dbát na individuální péči jak ve vztahu k zákazníkům, tak i směrem k zaměstnancům
- přistupovat profesionálně směrem k zákazníkům, ale i ke kolegům

Na stejném místě organizace informuje o péči a možnostech zaměstnanců:

- možnost zahraniční pracovní zkušenosti v jiném centru v rámci globální sítě společnosti
- důraz na názor zaměstnanců (konání pravidelných setkání, u nichž je přítomen i vyšší management)
- systém ocenění pro nejlepší zaměstnance napříč všemi centry
- speciální dárky pro dlouholeté zaměstnance
- možnost hodnocení spokojenosti zaměstnanců díky anonymním dotazníkům

7.4 Popis procesu adaptace zkoumané společnosti

Pro lepší pochopení adaptačního procesu u zkoumané společnosti jako celku bych ráda vysvětlila základní části, kterými si musí nový zaměstnanec projít. Pro lepší přehlednost opět použiji fáze adaptačního procesu dle Kiesera, které se ostatně staly základem pro rozdělení výzkumných otázek.

Jelikož jsem nedostala možnost použít interní dokumenty či proces konzultovat s odpovědným oddělením, jednotlivé fáze jsou vysvětleny a popsány na základě mých zkušeností. Všechny níže zmíněné kroky jsem sama absolvovala (až na výjimky v podobě stěhování ze zahraničí či vyřizování pracovních víz) a byla jejich součástí i z pozice kouče či konzultanta.

7.4.1 Přednástupní fáze

Kandidát je již delší dobu v kontaktu s místním HR oddělením. Je to období, kdy se HR i kandidát rozhodují, zda bude pracovní nabídka podána a akceptována z druhé strany. Jakmile kandidát nabídku přijme, následují informace o následujícím postupu, co se pracovních víz a povolení týče, zdravotní prohlídky a dalších nezbytností před samotným nástupem. Je zvykem, že personální oddělení elektronickou cestou zasílá tzv. informační balíček, ve kterém nový zaměstnanec najde základní informace o výdajích na potraviny, na dopravdu, mapu města spolu s informacemi o místě výkonu práce, o platu a jeho vývoji (bez bonusu). Později jsou pak všichni kandidáti, začínající ke stejnému datu, informováni o organizaci prvního dne.

Způsob cesty do ČR je zcela na rozhodnutí kandidáta. Po příjezdu do ČR má kandidát možnost využít taxi službu, která ho dopraví na místo ubytování a je hrazena zaměstnavatelem.

Společnost hradí všem cizincům ubytování po dobu dvou až tří měsíců (záleží na typu ubytování). Po uplynutí tří měsíců zaměstnanec může zůstat, avšak si nájem hradí již sám. Další variantou je sehnání vlastního ubytování (nejčastěji podnájem).

Rychlost a úspěšnost získání víz ovlivňuje dobu, po kterou kandidát musí čekat na přestěhování do ČR. Tato doba se liší napříč zeměmi. Po kladném vyřízení potřebných dokumentů se kandidát stěhuje do ČR. Bývá to obvykle přibližně týden před oficiálním nástupem do práce. Během těchto dnů kandidát podepisuje smlouvu, absolvuje vstupní lékařskou prohlídku, potkává se, leckdy poprvé, osobně se svým týmem a vedoucím týmu, a poslouchá hovory se svými budoucími kolegy.

7.4.2 Nástupní fáze

V nástupní den se všichni kandidáti setkávají přímo v kanceláři a čeká je úvodní seznamování mezi sebou, ale i s personálním oddělením, trenérem a ostatními lidmi z managementu. Již je tradicí, že první den všichni absolvují „kolečko“ po veškerých prostorech společnosti, jehož součástí je i setkání s lidmi z oddělení IT, administrativy, financí a zaškolování. Zároveň je jim představen zaškolovací program na následující týden, který je nazván *startertraining*.

7.4.2.1 Starter training koncept

Pokládám za důležité zde vysvětlit koncept *startertrainingu* (dále ž jen ST), protože představuje podstatnou součást procesu adaptace jak na formální, tak i neformální úrovni.

ST je školení trvající čtyři týdny. Skupina čítá přibližně 10 až 12 účastníků různorodých národností, určených do rozdílných týmů odlišených dle země a jazyka (např. polský tým, rumunský tým, německý tým, apod.). Všichni však nastupují na jednu pozici, tedy *customer service consultant*. Taková skupina se v interních kruzích nazývá *starter group* (dále už jen SG). Četnost těchto nástupních skupin záleží na poptávce nových zaměstnanců do jednotlivých týmů a také na organizaci nabírání nových zaměstnanců. SG je vždy národnostně heterogenní. Nemohu tvrdit, že je to vždy záměrem, avšak při počtu týmů a nástupů je různorodost očekávající. SG je vedena vždy jedním trenérem. Skupina se shromažďuje v jedné místnosti, která je určena pouze jim. Školení je vedeno v angličtině.

Během čtyř týdnů se skupina nově příchozích zaměstnanců učí pochopit produktovou stránku své budoucí práce. Například jaké služby společnost nabízí, jakým způsobem se servis rezervuje v operačním systému, jak tyto služby vypadají na letišti, jaké výjimky mohou existovat, jaké druhy letenek existují, jakými způsoby lze letenky zakoupit, jak vysvětlit podmínky letenek apod. Rovněž se učí pracovat s programy, které jsou nezbytnou součástí jejich práce. Lepší orientace v geografii a memorování většího množství kódů letišť je další nutností.

ST je koncipovaný tak, že se teorie doplňuje praktickými cvičeními a modelovými situacemi. Každý zaměstnanec pracuje na svém počítači, s vlastními přístupy, pod svým identifikačním číslem. Programy se používají v tzv. *skilling modu*, to znamená, že jakákoliv činnost v rezervačním systému se ve skutečnosti neodehrává. Účastníci si tak mohou simulovat realitu, avšak bez přidaného stresu v podobě zákazníka na telefonu.

Množství informací je veliké, proto je školení v určitých intervalech přerušováno hrou či jiným odreagováním, které je v roli trenéra. Účastníci školení jsou aktivně zapojováni do procesu školení hned od druhého dne, kdy každé ráno připravují tzv. *mening refresher*, který v podstatě shrnuje předešlý den a vše, co se během dne účastníci naučili. Noví zaměstnanci jsou také aktivně zapojováni do poobědových her, které mají pomoci k lepší koncentraci.

Správné pochopení předaných informací je ověřováno pomocí tří testů, které jsou zaměřené na znalost produktu, systému, různých programů a tří geografických testů, které jsou zaměřené na znalost zeměpisu a kódů letišť. V případě, že testy nedopadnou dobře, účastník musí test opakovat. Výsledky testů jsou konzultovány s manažerem oddělení *customer service*.

Vzhledem k tomu, že spolu skupina tráví větší množství času jak v práci tak i mimo ni (společně strávené večery venku, shodné ubytování v případě zahraničních zaměstnanců), nezanedbatelnou přidanou hodnotou ST jsou přátelské vztahy, které se během čtyř týdnů vytváří a prohlubují.

7.4.3 Integrační fáze

Někde na pomezí druhé a třetí fáze bych zařadila *coaching a floor walking*, který chronologicky následuje po ST.

Coaching trvá v rozmezí jednoho až dvou týdnů. Záleží, jak je nový zaměstnanec připravený a šikovný. Každému nováčkovi je přidělen jeden kouč. Mohou nastat výjimky, kdy jsou jednomu koučovi přiděleni dva zaměstnanci. Důvodem může být nedostatek zkušených členů týmu či špatná situace týmu vzhledem k plnění výsledků.

Kouč je vybraný z týmu, kam byl nováček přidělen. Jazyk, ve kterém koučink probíhá není určen. Je to zcela závislé na domluvě nového zaměstnance a kouče. Pokud jsou však oba stejné národnosti, dává smysl, že *coaching* probíhá v jejich rodném jazyce.

Kouč se na konci ST setkává se školitelem a osobně probírají, jak se nováčkovi vedlo v praktických cvičeních, testech i všeobecně ve skupině. Rovněž obdrží seznam probrané tematiky a seznam okruhů témat, které většinou kvůli nedostatku času nebylo možno pokrýt a je potřeba využít prostoru na *coachingu*.

Organizace a struktura *coachingu* je na samotném koučovi. Je třeba určité flexibility vzhledem k tomu, že všichni nováčci po absolvování ST nemají stejnou výchozí pozici. Z počátku hovory zákazníků bere kouč sám, nováček pouze poslouchá. Postupem času by se pozice měla otočit. Pro někoho je tento moment dlouho očekávajícím vzrušujícím střetem s realitou práce, pro někoho zase obava z nepochopení zákaznicko požadavků či strach z neschopnosti práce se všemi programy. Nezávisle na charakteru člověka by se kouč měl snažit nováčka motivovat, být citlivý a trpělivý a pozorně sledovat, jakým způsobem se osoba vyvíjí.

Tento čas je obvykle charakteristický tím, že se nováček střetává s realitou práce. Z počátku sleduje a poslouchá práci svého kolegy, konzultují se postupy, vysvětlují se nejasnosti, předávají se rady a zkušenosti. Zároveň je nový zaměstnanec již po celou dobu ve svém týmu. Tudíž se očekává, že se navzájem všichni lépe poznají i na jiné osobní úrovni.

Po *coachingu* se nováček pomyslně odděluje od kouče a stává se samostatnou jednotkou. Snaží se pracovat sám, i když je pochopitelné, že se dotazuje svého okolí, jakmile přijde neobvyklý nebo zcela nový dotaz ze strany zákazníka.

Německý tým má po dvou týdnech *coachingu* ještě jeden týden tzv. *floor walking*. Je to přechodné období mezi *coachingem* a samostatnou prací zaměstnance. Prakticky *floor walking* vypadá tak, že všichni nováčci z jednoho starteru si sednou k sobě, avšak každý pracuje sám, na svém počítači a bere hovory sám. Je jim k dispozici jeden zkušený a seniornější člen týmu, kterého se mohou kdykoliv zeptat, když mají nějaký dotaz či problém. Tato osoba po celou dobu *floor walkingu* chodí mezi nimi a zároveň se snaží sledovat, kdo a jak pracuje.

7.4.4 Fáze plného členství

Tato fáze je v realitě těžce identifikovatelná. Každý zaměstnanec se ztotožňuje s organizací v jiný moment a pocítuje určité propojení s organizací jiným způsobem. Blíže se tomuto tématu budeme věnovat přímo v analýze výzkumu.

8 Výzkum

8.1 Úvod do výzkumu

Výzkum se věnuje analýze adaptačního procesu ve vybrané společnosti na pozadí multikulturního prostředí. Toto téma jsem si zvolila z toho důvodu, že proces adaptace pro mě představuje klíčovou dobu, kdy se zaměstnanec snaží začlenit do kolektivu, pochopit a vstřebat potřebné informace a zvykat si na zcela nové prostředí. Tato část personální činnosti mě zajímá, protože se zde kombinuje práce personálního oddělení, vedoucích týmů, školitelů a kolegů. Jedná se o komplexní činnost několika stran, která se nového zaměstnance již před jeho nástupem do zaměstnání dotýká a v ideálním případě je výstupem této spolupráce spokojený, v pracovní skupině integrovaný zaměstnanec.

Jak bylo zmíněno již v úvodu této práce, existuje několik bakalářských či diplomových prací, které se tématu adaptace zaměstnanců věnují. Pozornost směřuje i ze strany odborníků a jejich publikací věnujících se tomuto tématu. Adaptaci však bohužel stále opomíjejí či zlehčují někteří zaměstnavatelé.

Pro výzkum jsem si vybrala organizaci, jejíž jsem byla přes čtyři roky součástí. Jedná se o velkou mezinárodní firmu. Vždy mě pulzující pestrost národů fascinovala, obzvláště když spolu mají fungovat, komunikovat a odvádět dobrou práci. Díky skutečnosti, že jsem prostředí znala, jsem měla zajištěný přímý kontakt s respondenty, které jsem v souvislosti s výzkumem potřebovala oslovit.

Co se metodologie týče, rozhodla jsem se pro polostrukturované rozhovory se všemi účastníky. Jak název práce napovídá, rozhovory se měli uskutečnit se zaměstnanci, vedoucími týmů a personalisty. Po rozhodnutí o ukončení jakékoliv spolupráce ze strany personálního oddělení několik týdnů před odevzdáním této práce se okruh zužil na rozhovory se zaměstnanci a s vedoucími týmů. Jsem přesvědčena, že i bez třetí perspektivy tato práce budeme mít svůj smysl.

Výzkum prochází jednotlivé fáze adaptačního procesu. Fáze jsou postavené na Kieserově rozdělení adaptačního procesu do čtyř částí. Otázky byly přizpůsobeny pro zaměstnance a jejich vedoucí tak, aby tématicky odpovídaly jednotlivým fázím a jednotlivým pozicím.

8.2 Stanovení cílů výzkumu

Cílem výzkumu je analýza adaptačního procesu zaměstnanců vybrané multikulturní organizace z perspektivy zaměstnance a vedoucího týmu dané firmy. Výzkum se snaží odhalit vliv multikulturního prostředí na adaptaci nových zaměstnanců a prozkoumat případné působení kulturních stereotypů mezi aktéry adaptace. Cílem je rovněž popis problematičtých souvislostí s kulturní diverzitou v organizační, adaptační či komunikační sféře.

Výzkum zároveň díky analýze popisuje adaptační proces, prozkoumává jeho funkčnost a odhaluje možné nedostatky. Výsledky mohou organizaci poskytnout cennou zpětnou vazbu a data, se kterými může dále pracovat a zlepšovat proces adaptace.

8.3 Metodologie výzkumu

Na tomto místě bych ráda uvedla mou pozici v rámci celého výzkumu. Ve zkoumané organizaci jsem pracovala přes čtyři roky. Začínala jsem na stejné pozici *customer service konsultant* jako u zkoumaných zaměstnanců. Z této pozice jsem se posunula do místního týmu *helplinea* poté do globálního týmu *helpline*. Na začátku jsem prošla stejným ST, přesunem do týmu následovaným *coachingem* jako u zkoumaných zaměstnanců. Díky mým zkušenostem jsem věděla, jak proces zaškolování v organizaci funguje.

Respondenty mi byli v první řadě zaměstnanci, kteří ve firmě pracovali 6–12 měsíců. Jednotliví zaměstnanci byli osloveni na základě délky jejich pracovního poměru. Spočítala jsem si tedy, jaké skupiny mohu oslovit tak, aby v období rozhovorů byli přibližně zaměstnaní 6–12 měsíců. Informace ohledně nástupních dat jsou dostupné na firemním intranetu. Z oslovených 12 zaměstnanců napříč všemi 9 týmy jsem zrealizovala rozhovory se 7 zaměstnanci. Se zbylými pěti možnými respondenty jsem byla v kontaktu, ale účast si buď rozmysleli či se mnou přestali komunikovat. Všichni z oslovených a zúčastněných respondentů jsou cizinci, kteří se do ČR přestěhovali kvůli práci. Jednalo se o bosenskou, kosovskou, srbskou, maďarskou a polskou národnost. Pohlaví respondenta nebylo pro výběr účastníků výzkumu rozhodující.

Co se vedoucích týmů týče, oslovila jsem dohromady tři. U vedoucích délka pracovního poměru nebyla rozhodující. Délka jejich funkce se reálně pohybovala mezi 2–10 lety. Jednalo se o jednoho vedoucího z největšího týmu v pobočce (čítá přibližně 50 členů), jednoho vedoucího z týmu střední velikosti (přibližně 20 členů) a jednoho vedoucího z malého týmu (čítající 6 členů). Všichni tři spolupráci přijali a rozhovorů se zúčastnili. Diverzitou ve velikosti týmu jsem si slibovala různorodý vhled do situace adaptačního procesu z perspektiv různě velkých týmů. Národnost vedoucích týmů byla polská, slovenská a maďarská.

Třetí neméně podstatnou perspektivou, která zároveň měla doplňovat komplexnost pohledu na adaptační proces, měla být ze strany personálního oddělení. Několik týdnů před odevzdáním práce personální oddělení změnilo názor a odmítlo jakoukoliv spolupráci. Jejich rozhodnutí nezměnil ani návrh, že rozhovory nebudou nahrávány, ale pouze zaznamenány mými poznámkami. Jsem však přesvědčena, že i bez jejich vhledu do situace má tato práce svůj smysl.

Prostředí výzkumu bylo vybíráno dle domluvy. Nechtěla jsem, aby se rozhovory uskutečnily na půdě organizace z toho důvodu, že se respondent lépe odpoutá od jakéhosi pocitu kontroly a obav z toho, že někdo uslyší, o čem se bavíme. Proto jsme se scházeli na neutrálních místech (nejčastěji kavárna).

Metodu, kterou jsem si vybrala pro sběr dat, mi byl polostrukturovaný rozhovor. Předem jsem si stanovila výzkumné otázky, které se vztahovaly k jednotlivým fázím adaptačního procesu (viz příloha č. 1 a č. 2). K jednotlivým výzkumným otázkám jsem si připravila otázky na respondenty podle jejich pozice, které měli zároveň dodržet strukturu rozhovoru (viz příloha č. 3, č. 4 a č.5). Díky tomu, že rozhovor byl polostrukturovaný, dával rovněž dostatečnou svobodu k tomu, aby respondent hovořil o tom, co zrovna k tématu spatřoval jako relevantní. Otázky byly rozděleny do čtyř okruhů. Teoretickým základem tohoto rozdělení mi byly fáze adaptačního procesu podle Kiesera:

- přednástupní fáze
- nástupní fáze
- integrační fáze
- fáze plného členství

Jedná se o více výzkumných otázek bez vnitřní hierarchie. Otázky jsou rovněž rozděleny podle cílové skupiny respondentů (zaměstnanec na pozici *customer service consultant* a vedoucí týmu).

Rozhovory byly nahrávány na telefon se souhlasem všech zúčastněných. Poté byl audio záznam přepsán do písemné podoby a použit k analytickému zpracování.

Pro analýzu dat jsem vybrala techniku „vyložení karet“, která bere kategorie vzniklé z otevřeného kódování, a skládá z nich určitý obraz. Poté dojde k uspořádání těchto obrazů a vzniká příběh, který v sobě obsahuje korespondující kategorie (Švaříček & Šedřová, 2014, s. 226).

8.4 Kvalita a etika

Pro zajištění validity jsem se rozhodla vybrat způsob úplného zpracování dat. To znamená, že do analýzy zahrnu všechna data a poté vyhledávám jednotlivé rozdíly. Odchylné případy totiž budou spolu vytvářet analýzu a dopomohou k lepšímu pochopení problému (Silverman, 2005, s. 193).

Reliabilita byla zajištěna pokládáním stejných otázek všem respondentům na základě jejich pozice a následným přepisem všech rozhovorů podle nahrávek s respondenty. Následovalo konzistentní kódování (Silverman, 2005, s. 199–201).

Všichni zúčastnění dobrovolně souhlasili s poskytnutím rozhovoru ještě před jeho začátkem. Dále pak souhlasili s nahráním rozhovoru na telefon a použitím za účelem výzkumu k této práci.

Se zástupci personálního oddělení i s ostatními respondenty bylo dohodnuto, že výzkum bude anonymní. Nebudou tak použita jak jména zúčastněných, tak i jméno organizace, ve které se výzkum provedl.

Účastníci byli informováni o tom, za jakým účelem tento výzkum vzniká a že jejich osobní údaje se ve výzkumu omezí pouze na pseudonym a zemi původu.

Odměna za poskytnutí rozhovoru nebyla stanovena.

8.5 Analýza

Analýza se věnuje nejdříve pohledu zaměstnanců a poté vedoucích týmů. Tyto části jsou chronologicky rozděleny podle Kieserových fází adaptačního procesu na přednástupní, nástupní, integrační a na fázi plného členství. Do jednotlivých fází jsou zařazeny výzkumné otázky, které se s fází slučovaly a k nim přiřazené kategorie s kódy. Následuje samotný text analýzy a jeho interpretace.

8.5.1 Zaměstnanci Přednástupní fáze

V této části se výzkumné otázky věnují prvním zkušenostem zaměstnanců s organizací náborů, přijímacích pohovorů, přes spolupráci s personálním oddělením a přípravou na život v nové zemi. Kieser kulturní šok zařazuje do druhé fáze adaptačního procesu, avšak respondenti o kulturním šoku hovoří při jejich příjezdu před samotným nástupem do práce, proto jsem se rozhodla zařadit toto téma sem.

I když nábor zaměstnanců není hlavním tématem tohoto výzkumu, ukázalo se, že hraje svou roli v adaptačním procesu. Skrývají se za ním první dojmy, informace o práci a společnosti, plynulost komunikace na dálku nebo vysvětlení, proč tolik zaměstnanců pochází z určitých zemí.

Přes problematiku pracovních víz a povolení, které svou časovou náročností značně ovlivňují plynulost náboru a psychiku kandidátů, kontaktní osobu pracující

přímo ve společnosti se dostáváme k samotnému příjezdu kandidáta do ČR a jeho přímé konfrontaci s novým prostředím, úřady a lidmi.

Otázka č. 1: Jakým způsobem probíhala komunikace s personalisty a vedoucími týmů během pohovorů, po přijetí nabídky a před nástupem?

Kategorie, které byly zařazeny k této otázce:

- nalezení práce (kódy: zdroje)
- náborový proces (kódy: pověst společnosti, přijímací pohovor, náborové postupy a zkušenosti)
- komunikace a spolupráce s personální oddělením (informační balíček, přístup personálního oddělení, organizace)

Způsoby, jakými respondenti našli práci, se liší. Jedná se například o zveřejnění nabídky ve skupině na Facebooku, doporučení od stávajícího zaměstnance společnosti nebo použití vyhledávače Google. Na území Bosny a Hercegoviny organizace ještě spolupracuje s místní personální agenturou, která pro ni dělá *sourcinga screening* možných kandidátů.

Velké množství zaměstnanců, kteří hovoří velice dobře německy, pochází právě z oblasti Bosny a Hercegoviny. Vysvětlení je částečně historické. Během války v 90. letech se velká část rodin přesouvala do Německa kvůli bezpečí a lepšímu životu, či za rodinou. Dalším, i když možná překvapivým, důvodem je, že v Bosně a Hercegovině, a všeobecně na balkánském poloostrově, je zvykem vysílat filmy a seriály v televizi bez dabingu, pouze s titulky a s původním zněním. Proto také část respondentů komentovala, že se vlastně naučili německy díky televizi.

Co se informací o společnosti týče, většina ji znala z doslechu, díky problémům, se kterými se společnost potýkala, ale také díky její pověsti jako dlouhodobé, stabilní a důvěryhodné společnosti. Lze se setkat jak s tím, že se respondenti záměrně vyhledávání o společnosti vyhýbali (obava z určitého zkreslení svého pohledu) nebo opačnému extrému, kdy hledali informace na všech možných místech, zdrojích a sociálních sítích.

V této problematice hraje svou roli osobnost kandidáta a jeho povahové rysy. Někomu na povaze společnosti záleží velice, někomu méně.

Průběh pohovorů lze rozdělit do dvou skupin. První se týká pohovorů přes Skype či telefon, kdy kandidát žije mimo ČR. Druhou variantou je kombinace

telefonátu a osobního setkání přímo v kanceláři společnosti, která je pozitivně hodnocena ze strany kandidátů především proto, že mají možnost se osobně potkat se svým budoucím týmem, popovídat si s nimi a zeptat se na různé dotazy. Zkušenosti z pohovorů jsou ve znamení standardních dotazů, jakými jsou očekávání z práce, vlastnosti člověka, zkušenosti, jazykové schopnosti apod. Skype pohovorů se účastní pouze personalisté, nikoliv vedoucí týmů. Pouze v jednom z případů byl pohovoru účasten i vedoucí týmu. Kandidátka však nevěděla, jaká je pozice této osoby.

Průběh pohovorů je standardní a minimálně z reakcí respondentů nejsou patrné žádné neobvyklé informace a postupy. U čeho stojí se pozastavit, je absence vedoucích při Skype pohovorech. Fakticky se může stát, že kandidát potká svého nadřízeného až v momentě, kdy přichází do týmu po ukončeném ST. Tento fakt si většina respondentů neuvědomovala. Pouze až při mé dodatečné otázce, kdy svého vedoucího potkali poprvé, se zjistilo, že to v některých případech bylo až během *coachingu*. Tuto absenci při pohovorech pocítují i někteří vedoucí týmů. V analýze s vedoucími se tomu budu ještě věnovat.

Personální oddělení kontaktuje kandidáty s výsledky po kratší době, než je slíbeno, což je respondenty pozitivně hodnoceno. Pouze jeden z dotazovaných hovořil o nedorozumění, kdy mu první personlista oznamoval, že přijat nebyl a poté obdržel email s pozitivní zprávou.

Součástí následujících kroků po přijetí pracovní nabídky je intenzivní komunikace s personálním oddělením, které poskytuje tzv. „informační balíčky“, kde je struktura platového ohodnocení, video o pobočce, užitečné odkazy či webové stránky, přehled cen základních potravin a jiné výdaje jako například za MHD. Mimo jiné bylo respondentům vysvětleno, jakým způsobem budou probíhat první dny po jejich příjezdu (naplánování lékařské prohlídky, setkání s týmem v kanceláři společnosti nebo schůzka na cizinecké policii).

Komunikace s personálním oddělením je hodnocena jako velice dobrá, nápomocná a plynulá. Dodržovali termíny hovorů a volali včas. Jak jedna z respondentek vzpomíná: *V. and A. were excellent. I got all answers within minutes. I got all I needed. It was amazing what they did. All info very precise, organization of first week at work was also good. Very helpful* (M., BiH). Personalisté se snažili poskytnout co nejvíce informací, které by byly pro zaměstnance užitečné a vysvětlit vše potřebné. Rovněž je velice kladně hodnocena jejich znalost procedur získávání

pracovních víz pro uchazeče mimo země EU. Veškerá tato komunikace probíhala přes email.

Otázka č. 2: Jakým způsobem se kandidát připravoval na nástup do práce?

Kategorie, které byly zařazeny k této otázce:

- pracovní víza (kódy:vyřizování pracovních povolení či víz)
- příprava na příjezd do ČR (kódy:zjišťování informací o zemi a městě, kontaktní osoba)

Pro respondenty mimo země EU byly přípravy ve znamení žádosti o pracovní víza. Respondenti leckdy čekali i několik měsíců na potřebné dokumenty. Období čekání jedna z nich popisuje: *I had thoughts that I will not get visa or how long I have to wait. I was stressed. My enthusiasm was going down* (Z., Kosovo). Jiný vzpomíná: *It was so stressful. I was panicking a bit and also trying to tell myself that everything will be OK. I really wanted to go. I liked the job. They ensured me that they will wait for me* (S., Srbsko).

Zúčastnění respondenti čekali čtyři až šest měsíců na zpracování jejich žádosti a domluvení schůzky na ambasádě. Někdy se stává, že toto zpoždění ovlivňuje nástupní datum kandidáta, což pak může pocítit budoucí tým a vedoucí.

Bylo v plánu se personálního oddělení zeptat, jaké má zkušenosti s čekací lhůtou, jaké jsou vedlejší dopady opožděného získání pracovních víz z jejich perspektivy.

Pro mnohé z respondentů bylo stěhování do České republiky poprvé, kdy ji navštívili. Někteří by z počátku nebyli ani schopni správně označit polohu města, kde měli začít žít. Jiní znali ČR pouze jako Prahu, další pouze díky značce Škoda, hokeji a pivu. Určitou roli zde hrály i stereotypy, o kterých se respondenti doslechli, informace od přátel a rodiny nebo náhodná setkání ve frontě v budově ambasády: *...and he told me that Czech Republic is peaceful and safe place. They are like running away from problems, so, you shouldn't have any problems* (N., BiH).

Zvláštní roli zde hrála i tzv. kontaktní osoba, jejíž základní účel je, objasnit novému zaměstnanci jakékoliv jeho dotazy související s prací, ubytováním, životem nebo výdaji. Někomu byla tato možnost nabídnuta přímo personálním oddělením společnosti, někdo byl aktivní a našel si zkušenou osobu sám (přes sociální sítě) a někdo takovou možnost nevyužil vůbec.

Na základě rozhovorů lze usoudit, že varianta poskytnutí kontaktu přímo na zaměstnance od personalisty pravděpodobně procházela určitým vývojem. Lze totiž spatřit určité rozdílnosti: *They were two guys, both Bosnian. This email we could use to ask for their opinion, how they feel there...But the thing is with this email. Once or twice, I don't even remember. Firstly, I wrote them in my language because they are both from Bosnia and they replied to me in English and they asked me to use English as well. I felt like, apparently this is like, they are there to help but apparently there is somebody who is controlling those emails. So, they really cannot write what they want...if you ask how satisfied you are in company and you supposed to write it in language which most people can understand...(pause) We didn't continue in the communication* (N., BiH). Jiný respondent, který také dostal tuto možnost měl zcela jiné zkušenosti: *I got it. It was E. It was nice, she explained a lot. About test, geography, work, practical things...She used her personal email and we wrote in Bosnian* (A., BiH).

Toto téma by bylo jistě dalším námětem pro rozhovor s personálním oddělením. Nelze totiž zcela určit, že použití angličtiny při dopisování bylo úmyslem nebo nedorozuměním.

Otázka č. 3: Jak probíhala aklimatizace v novém prostředí?

Kategorie, které byly zařazeny k této otázce:

- po příjezdu do ČR (kódy: kulturní šok, cizinecká policie, stěhování, ubytování)

Pokud můžeme hovořit o kulturním šoku, někteří ho nepocíťovali vůbec (především respondenti ze střední Evropy). Ostatní, obzvláště ze zemí Bosny a Hercegoviny, Kosova nebo Srbska, jisté rozdíly cítili. Jedna respondentka zmínila: *I was surprised, that people cannot speak english. When you don't speak czech, you are kind of lost* (Z., Kosovo). Problém s angličtinou zmiňuje několik dotazovaných. Mají zkušenost, že když obsluha slyší angličtinu, je ihned naštvaná a protivná. Jiná respondentka se pozastavovala nad tím, jak jsme v prostředcích hromadné dopravy tiší: *You know, we Bosnians, we are loud and Czechs, they are really...(přemýšlí) They are not cold. I don't think Czechs are cold. You called yourself cold, but I don't think so. You are just, it's a bit hard to explain. You are just normal* (smích) (A., BiH).

Stěhování do České republiky probíhalo různými způsoby, avšak zpravidla přibližně týden před oficiálním nástupem do práce. Během této doby měli všichni respondenti naplánované lékařské prohlídky, návštěvu na cizinecké policii, schůzku v kanceláři společnosti a možnost strávit nějaký čas se svým budoucím týmem. Byl také prostor na poznávání nového města a aklimatizaci. Noví zaměstnanci po příjezdu do Brna mohli kontaktovat taxi službu, která je hrazena zaměstnavatelem a ta je odvezla na místo ubytování. Řidiči většinou nemluvili anglicky, avšak i bez této dovednosti byli řidiči velice nápomocní. Pouze jedné z dotazovaných se stalo, že nikdo na poskytnutém čísle nezvedal telefon, a tak se musela dostat na místo ubytování vlastní cestou.

Návštěva a registrace na cizinecké policii je nutností, kterou musí splnit každý zaměstnanec mimo země EU. Respondenti se shodují ve zkušenosti, že základním problémem je neschopnost či neochota úředníků mluvit anglicky. O to komplikovanější byla konverzace na úřadě. Naopak mladší generace na úřadě byla ochotna mluvit i v cizím jazyce. Rovněž byl zmíněn postřeh, že by bylo velice užitečné, kdyby alespoň základní označení místností a oddělení bylo napsané dvojjazyčně.

Ubytování je pro všechny cizince zajištěno na dva nebo tři měsíce zdarma (záleží, jakou variantu si zaměstnanec vybere). Ubytování na daném místě lze prodloužit. Znamená to však, že si ho zaměstnanci již platí sám. Tuto možnost, až na jednu respondentku, využili všichni účastníci výzkumu. Zajištěné ubytování je hodnoceno velice kladně. Prostředí je hezké a čisté. Zaměstnanci na recepci hovořili anglicky.

Nástupní fáze

V nástupní fázi se věnujeme prvním dnům v práci a navazujícímu ST, který tvoří podstatnou část vzdělávání nově přichozích zaměstnanců. V rámci tématu ST se vyprofilovalo téma související s jazykem, ve kterém zaměstnanci hovoří a ve kterém je ST přednášen. Před integrační fází se budeme věnovat ještě přechodu ze ST to jednotlivých týmů, kam byli noví zaměstnanci zařazeni. I když se to zdá být nepříliš důležitým krokem, z popisu respondentů je znát, že se jedná a pro ně stresující a důležitý moment.

Otázka č. 4: Jak zaměstnanec vnímal první dny po nástupu do práce?

Kategorie, které byly zařazeny k této otázce:

- nástup do zaměstnání (kódy: pocity z prvního dne)

Respondenti popsali první den slovy vzrušující, skvělý, zajímavý a zábava na jedné straně a na druhé straně zmatek, nervozita, očekávání a obavy z toho, jak všechno zvládnou.

V každém utkvěly jiné pocity a vzpomínky. Někdo vzpomínal na výbornou snídani, která byla pro nováčky připravena, na první dojmy ze školitele a ostatních ze SG a někdo na nespočet nových tváří jak z řad managementu, tak i mezi sebou samými. Také se objevila obava z toho, že jako noví zaměstnanci nepochopí interní vtípy, a tak se nebudou moci zapojit tak, jak by si přáli.

Díky společnému ubytování měli někteří jedinci výhodu v tom, že se mezi sebou znali již z předchozích dní.

Dojem z prostředí, kde kancelář sídlí, jen potvrzuje rozdílnost a kontrast ve vnímání a v očekávání jednotlivců. Ukazuje se to především na následujících příkladech: *Like outside, it was so official, everything about business, so cold, so strange* (MB., BiH). Oproti tomu jiný první dojem z okolí kanceláře: *Very nice surroundings, lakes, trees. It isn't tied up place* (MV., Srbsko). Rozdílnost si vysvětlují tak, že MV předtím již pracovala v České republice. Pravděpodobně má již zkušenosti z prostředí *business center*.

Otázka č. 5: Jak probíhá zaškolování (ST) a přechod do jednotlivých týmů?

Kategorie, které byly zařazeny k této otázce:

- zaškolování (kódy: ST, SG, přesun ze ST do týmu)

Všichni respondenti se shodují, že během ST nabyli obrovské množství nových informací, což bylo v mnoha ohledech vyčerpávající. Vzhledem k množství probraných témat a praktických cvičení nebyl dostatek času na to, vstřebat a zpracovat všechny informace. Jedna ze respondentek popisuje STtako: *Feeling that everyone is just throwing things on you. First six weeks is just about sleeping, eating and learning* (MB, BiH). Shodují se však, že prodloužení původní doby školení (tedy čtyři týdny) by ve skutečnosti neprospělo celkovému výsledku.

Někteří by rádi viděli více praktických cvičení se systémem už během ST. Kódy letišť se nezdají tak podstatné jako detailní cvičení různých situací v rezervačním systému.

Ráda bych zmínila ještě jednu problematiku, která vyplula na povrch nevědomě. Je jí jazyk. Někteří z dotazovaných popisovali v souvislosti se ST, jak těžké je pochopit předanou látku v angličtině, přeložit si ji v hlavě do svého rodného jazyka a pak přemýšlet, jak gramaticky a srozumitelně informaci předat v jazyce, se kterým budu pracovat: *It is very hard to learn something completely new in foreign language, it is really tough* (A., BiH) nebo: *difficult to explain something not in your mother tongue. Basically you have to think twice, translate from english to german* (Z., Kosovo).

Na druhou stranu je důležité zmínit, že možnost fungovat od samého začátku jako skupina SG byla hodnocena velice kladně. Stalo se zvykem, že spolu trávili čas jak v práci, tak i po ní. Vztahy započaté během prvních čtyř týdnů, obvykle přetrvávají i po ukončení ST. Většina z dotazovaných potvrdila, že se setkávají až doted'. Nemálo z nich našlo v této skupině dobré přátele. Jediné zmíněné negativum bylo, že se člověk necítí zcela příjemně, když přichází do skupiny tolika neznámých lidí. Myslí na to, jaký zanechá dojem a cítí potřebu přizpůsobit své chování ostatním. Tento pocit nás odkazuje na jev anticipační socializace, který jsme zmínili v teoretické části při vysvětlování první fáze adaptace dle Kiesera. Jedná se tedy o situaci, kdy si jedinec osvojuje normy a chování nové sociální skupiny a zároveň se oslabují normy a znaky chování z předchozí sociální skupiny.

Transfer ze ST do týmu daného zaměstnance byl ve znamení stresu a obav z přicházejícího střetu s realitou práce. Obavy se týkaly pocitu nedostatečné připravenosti na práci, obav z toho, že zákazník bude vědět více než nováčky samotní: *I recall this as stressful situation. Client knows well what he wants. You are slow, under pressure due to language. On the other hand colleagues were trying to calm us down* (Z., Kosovo). Pro vlastní tým jsou ve skutečnosti cizími lidmi a budou se muset znovu adaptovat v nové skupině, což bude určitou dobu trvat: *It was scary, newbie bumping on the chair not knowing anyone and this team has certain dynamic. You feel excluded, because team cannot include you straight the way to the conversation. So, it was much easier with group where everyone is new* (N., BiH). A v neposlední řadě obavy z toho, že jejich jazykové schopnosti nebudou dostačující a negativně komentovány ze strany zákazníků. Tyto obavy však kompenzovali velice laskaví, hodní a nápomocní kolegové napříč všemi tými.

Lze zde poznat, že mezi SG a skutečným týmem je relativně velká mezera. Adaptační proces společnosti nemyslí na to, jak nováčky integrovat i do jejich

vlastního týmu. Docházení na poslech hovorů párkrát během čtyř týdnů se zdá být nedostačující. Pokud se zaměstnanec nechopí vlastní iniciativy a nechodí sám z vlastní vůle mezi členy svého týmu, může se stát, že se se všemi reálně setká až při *coachingu*. K této problematice se dostaneme i v analýze rozhovorů s vedoucími týmy.

Integrační fáze

V integrační fázi navážeme na přechod zaměstnance ze ST do svého týmu *coachingem*. Jedná se o období, kdy se zaměstnanec poprvé dostává do styku se zákazníkem, snaží pomalu začleňovat do týmu. Jistým způsobem již pocítuje jaká je dynamika a atmosféra v týmu. Začíná si vytvářet určitý vztah ke svému vedoucímu a k ostatním z týmu. Učí se pracovat na svých slabinách a pravidelně se schází se svým *quality specialistou* nebo vedoucím, aby probrali a zkontrolovali kvalitu práce.

Rovněž se nový zaměstnanec konfrontuje se svými obavami, o kterých doposud jenom přemýšlel. Především v souvislosti s náplní práce, práce se systémem a komunikací se zákazníky.

Díky přesunu mezi ostatní členy týmu se jedinec stává plnohodnotným členem týmu a střetává se i s ostatními kolegy z jiných týmů, jiných zemí a kultur. Proto jsem sem zařadila i otázku k tomuto tématu.

Otázka č. 6: Jak byste popsal(a) vaše začátky v týmu?

Kategorie, které byly zařazeny k této otázce:

- integrace zaměstnance (kódy: atmosféra v týmu, *coaching*, vztah k vedoucímu, kontrola kvality)

Coaching navazuje na ST a na přesun ze skupiny SG do vlastního týmu. Respondenti ho charakterizují jako čas na to, aktivně cvičit znalosti, které získali na předchozím školení. Důležitou osobou během tohoto času je kouč. Kouč představuje osobu „první pomoci“ nejen během *coachingu*, ale i po jeho uplynutí.

Napříč všemi zaměstnanci je osoba kouče hodnocena velice kladně. Jsou trpěliví, nápomocní, laskaví, snaží se nováčka uklidnit a sdílejí s nimi všechny užitečné informace za účelem usnadnit nováčkovi práci.

Případy, kdy byl nováčkovi přidělen kouč hovořící stejným jazykem, jsou hodnoceny jako velice přínosné především z toho důvodu, že měl nováček možnost probrat odborné termíny a postupy ve svém mateřském jazyce.

Pro všechny je období *coachingu* znamením prvního reálného kontaktu se zákazníkem. Zaměstnanci ho popisují následovně: *It was tense and stressful because I had to do something new. I was worried if I will understand, if I will be fast enough, worried that person on the phone will recognize that you are newbie* (S., Srbsko). N. (BiH) vzpomíná na *coaching* takto: *I was completely terrified to take call and I was thinking if there will be some questions which you cannot answer.*

Coaching tedy potvrzuje svou podstatnost a nutnost. Nabízí prostor pro práci se systémem v reálném prostředí, avšak za dohledu zkušeného kolegy. *Coaching* představuje mezistupeň mezi samostatnou prací a neustálým vedením a kontrolou během ST. Z psychologického hlediska představuje kouč podporu, zpětnou kontrolu práce, ale také důležité pojitko s ostatními v týmu.

V souvislosti se vztahem zaměstnanec-vedoucí týmu se vyprofiloval jistý rozdíl mezi respondenty z větších a menších týmů. Členové většího týmu měli na začátku problém rozpoznat, kdo je jejich vedoucí a pociťují daleko menší šanci si vytvořit s vedoucími bližší vztah. Jak sami popisují: *No chance to have small talk, to know what they can do, what they like* (Z., Kosovo). A. (BiH) vzpomíná na první setkání s vedoucími takto: *I met J. but couldn't understand what is her position. Až postupem času a díky svým zkušeným kolegům pochopili, kdo je kdo, na koho se mohou obrátit v různých situacích. V souvislosti s problémem většího počtu lidí (a většího počtu vedoucích pro tento jeden tým) se objevil problém absence sounáležitosti a propojení vedoucích týmů a všech jeho členů. Jak popisuje jedna z respondentek: *We don't feel they are with us, no connection, being separand is not part of the role. They are doing a lot of admin work, but I would expect to be with a team. To be involved. It is not just position. We also don't feel they are there, they are not proactively approaching us* (MB., BiH). Na druhou stranu komentují a přiznávají, že se jim vedoucí vždycky snaží vyjít vstříc a pomoci. Směr komunikace je však většinou ze strany členů týmu. Respondent, který problém s komunikací vedoucích pociťoval asi nejvíce, zároveň navrhuje řešení v podobě dnů otevřených dveří, kde by byla možnost ukázat, jaká je náplň práce vedoucích a za co všechno jsou zodpovědní. Tento nápad se také vyskytl u jedné z dotazovaných vedoucích, ke*

kteře se dostaneme v analýze rozhovoru s vedoucími týmů. Je však znát, že tento problém je cítit z obou dvou stran vztahu zaměstnanec-vedoucí.

Oproti tomu zaměstnanci menších týmů negativa nezmiňovala a nepociťují žádné větší bariéry ve vytvoření vztahu se svým nadřizeným. Vedoucí hodnotí jako přístupné, ochotné pomoci a jejich práce je organizovaná.

V návaznosti na vztah zaměstnanců s vedoucími týmů se responenti shodují napříč všemi týmy, že jejich kolegové z týmu jsou velice nápomocní a podporující. Funguje pochopení pro nováčky, jejich stres a nervozitu. Obzvláště v těchto chvílích je jakýsi duch sounáležitosti nejvíce znát. Všeobecně vzato panuje v týmu příjemná atmosféra podkreslená humorem vůči kolegům, tak i ve vztahu k práci.

Co se kvality týče, responenti se účastní schůzek, které mají stejnou strukturu. Z počátku se setkávají každé dva týdny, po šesti měsících jednou dva nebo tři měsíce. Těchto setkání, kde se poslouchají jejich hovory za účelem zlepšení služeb i jejich práce, se účastní kromě zaměstnance buď vedoucí týmu nebo *quality specialist*. Tyto situace jsou využívány jako prostor pro konverzaci i mimo práci, avšak pouze když zbyde čas. Z počátku byli responenti nervózní, protože nevěděli, co se při takových schůzkách řeší. Později jim však bylo vysvětleno, jaký je systém a že lze setkání s vedoucím či *quality specialist* využít k objasnění nějakého tématu či procedury.

Otázka č. 7: S jakými počátečními problémy se nový zaměstnanec potýkal?

Kategorie, které byly zařazeny k této otázce:

- problémy (kódy: očekávání z práce, obavy, pocit tlaku)

Problémy byly zmíněny pouze v souvislosti s prací a realitou, se kterou se po několika prvních týdnech v práci setkali. Patří sem například obavy proaktivně nabídnout relativně drahý produkt postarší osobě z maloměsta, nervozita z volání kolegům na *helpline*, obavy ze ztráty nervů před zákazníkem nebo z finančních důsledků svých chyb. Člověk se jednoduše dostane do situace pod tlakem: *There was a moment when I realized that this pressure was just from me. No one expect I will be perfect. After few weeks, I realized that this pressure comes from myself. I wanted to do everything well, also not to receive no errors* (MB., BiH).

Je pochopitelné, že počáteční stres z práce je velký. Proto je také nastaveno, že prvních šest měsíců se nováčkům nepočítají chyby, jsou jim připouštěny jisté

úlevy. Nikdo totiž neočekává, že nový zaměstnanec bude podávat excelentní výkon hned od začátku.

Otázka č. 8: Jakou roli hrála Vaše národnost při začleňování do týmu?

Kategorie, které byly zařazeny k této otázce:

- multikulturní prostředí (střet s jinými jazyky a zvyklostmi, nečekaně velké množství lidí z Balkánu)

Multikulturní prostředí hodnotí jako velké pozitivum všichni z dotazovaných: *Probably the most favorite thing. They are so open to me. Always stopping by and talking to you. It is nice to be surrounded* (N., BiH). Jiná respondentka popisuje: *It's awesome to meet another people, how They behave and speak. This is something what I saw in television. But of course, you need to get use to accept other people and different behavior* (Z., Kosovo). Dotazovaní jsou na takové prostředí zvyklí ze svých předchozích zaměstnání či zahraničních studijních zkušeností, nebo jsou otevření pestrosti jiných kultur. Dále pak chápají toto prostředí jako motivující k poznávání a akceptování jiných kultur.

Co bylo překvapivé pro většinu nově příchozích zaměstnanců, je velké množství lidí z balkánských zemí (obzvláště pak z Chorvatska, Srbska, Černé Hory a Bosny a Hercegoviny). Především pro samotné zaměstnance pocházející z těchto zemí bylo toto zjištění příjemné. Snáze se navazují nové vztahy a začleňují do skupiny (rozumí si, lépe chápou vtipy a jiné narážky).

Jedna z respondentek vyprávěla příběh, jak během ST potkala po 10 letech svého spolužáka z Bosny a Hercegoviny. Druhý den spolu šli na oběd a vyprávěli o svých životech. Je to možná jen malý důkaz toho, jak velká koncentrace Bosňanů ve zkoumané společnosti pracuje.

Fáze plného členství

Fáze plného členství se zaměřuje na vztah mezi zaměstnancem a organizací. Jakým způsobem respondenti cítí jisté propojení s organizací a zda vůbec. Zároveň se časově jedná o fázi, kdy by měl zaměstnanec cítit jistou pracovní samostatnost. Zajímalo mě, zda by ji dokázali alespoň přibližně časově identifikovat.

Posledním, řekněme uzavírajícím, tématem byla zpětná vazba na adaptační proces. Především ze strany managementu k zaměstnancům. Zda probíhá a jakým způsobem.

Otázka č. 9: Kdy přibližně nastal pocit pracovní samostatnosti?

Kategorie, které byly zařazeny k této otázce:

- pocit samostatnosti

Pocit samostatnosti pociťují hlavně tím způsobem, že nejsou závislí na pomoci druhých kolegů, dokáží mnoho informací dohledat sami, rozumí požadavkům zákazníka a spíše vyžadují dvojí kontrolu svých činů. Tento stav vyjádřili v rozmezí od dvou až tří měsíců po *coachingu*, tedy čtyři až pět měsíců od nástupního dne.

Otázka č. 10: Jakým způsobem pociťujete propojení se společností a její kulturou?

Kategorie, které byly zařazeny k této otázce:

- vztah ke společnosti (propojení se společností, pýcha, značka společnosti)

Vztah či propojení asociovali především s názvem a pověstí společnosti. Respondenti se shodují na tom, že název společnosti má svůj „wau efekt“, když někomu vysvětlují, pro jakou společnost pracují. Rovněž v životopisu její název působí dobrým dojmem. Jistá spokojenost a pýcha, že pracují pro takovou společnost, se objevuje. Emoční pouto je však specificky ke kanceláři v Brně, než k ostatním pobočkám po celém světě. Což dává smysl díky týmům a lidem, se kterými respondenti pracují. Z ekonomického hlediska velikost společnosti dává jistou garanci a stabilitu na pracovním trhu.

Otázka č. 11: Jakým způsobem máte možnost poskytnout zpětnou vazbu?

Kategorie, které byly zařazeny k této otázce:

- zpětná vazba pro management (kód: událost „společná snídane“)

Během posledního roku a půl personální oddělení zavedlo novinku v podobě setkání managementu s novými zaměstnanci. Týká se všech nováčků a koná se přibližně tři měsíce po jejich nástupu. Já osobně jsem takovou možnost neměla, a tak mě zajímalo, jaká témata se během těchto setkání probírají a jak se k tomu staví samotní účastníci. Je to pravděpodobně jediná možnost, jak se s managementem a personalisty setkat v tak malém počtu a mít čas a prostor na diskusi.

Zaměstnanci se při této události setkávají s manažerkou personálního oddělení, s personalisty, ředitelem pobočky a později se sektání účastní i vedoucí jednotlivých týmů. Jedná se o schůzku, kde se management ptá nejen na to, jak se zaměstnancům líbí v práci, ale i jak si zvykají na nové město, zda jim vyhovuje poskytnuté ubytování a jak jsou všeobecně spokojeni.

Respondenti se ve svých reakcích neshodují na tom, zda cítili možnost být upřímný v tom, co si myslí a jaké měli opravdové zkušenosti.

Z reakcí jednotlivců je patrná určitá rozpočítost: *I really appreciate that they care. Breakfast was nice, but somehow I diet feel comfortable. I was struggling to be honest, I was feeling to leave good impression in front of them* (Z., Kosovo), doprovázená upřímností: *I would never feel to say something that I has some problems* (N., BiH), *Honestly? With HR, it does not make any sence that HR is here. Meeting with team leaders is necessary. We have to discuss bonus and all topics...* (M., Polsko) a uznáním: *I felt like They really want feedback. It didn't look like fake. I felt they care* (S., Srbsko).

Věřím, že původní smysl této akce je, pravdivě se dozvědět, jak proces adaptace reálně funguje od jejích přímých aktérů. Zjistit, zda je třeba udělat velké změny v organizaci, změnit ubytovací možnosti, přijít na maličkosti, které nováčkům brání v úspěšné adaptaci. Otázkou je, zda tento nápad přináší informace, které by vedení potřebovalo a hlavně, jakým způsobem jsou ochotni s informacemi dále pracovat. Byl by to další námět pro rozhovor přímo s personálním oddělením.

8.5.2 Vedoucí týmů Přednástupní fáze

Přednástupní fáze se v případě vedoucích týmů věnuje spolupráci s personálním oddělením kvůli náborům a pohovorům a také komonukaci mezi vedoucím a budoucím zaměstnancem před samotným nástupem.

Otázka č. 1: Jak funguje komunikace mezi HR oddělením a vedoucím týmu v souvislosti s náborem a nástupem?

Kategorie, které byly zařazeny k této otázce:

- spolupráce s personálním oddělení (odlišné názory na kandidáty, nutnost blízké spolupráce mezi personalisty a vedoucími, jazyková výbava)

Vedoucí hodnotili kooperaci s personálním oddělením dobře. Je tam však několik aspektů, u kterých je třeba se pozastavit. Jedná se například o rozdílné názory na výběr vhodného kandidáta: *...někdy mám pocit, že mě tak trochu tlačí, že se mě snaží nahlodat v jiném směru a ze začátku jsem myslela, že to musím akceptovat, ale pak jsem si uvědomila, že přece jenom jsem teamleader a měla bych mít svůj názor. Nikdy to ale nebylo tak, že by mi někoho vnutili. Zatím to vždycky byla nějaká spolupráce* (A., ČR). Jiná vedoucí porovnávala, že předchozí manažer personálního oddělení měl ve zvyku chodit mezi týmy, mezi vedoucí, sledovat a ptát se, jak týmy fungují. Toto se nestalo již několik let. Minulý rok však nastala změna. Impulsem byly stížnosti na výběr kandidátů. *Recruitment team* se sešel se všemi vedoucími a hovořili na téma náboru. Jaká jsou očekávání a potřeby ze strany vedoucích a jaké jsou možnosti ze strany personálního oddělení. Výsledek komentuje následovně: *Yes, I can feel some positive change. I can feel that they are trying to focus on topic that we discussed before* (V., Maďarsko).

Je tedy velice důležité, aby mezi vedoucími a personalisty fungovala aktivní spolupráce. Každý vidí pozici *customer service consultant* trochu jinak a z jiné perspektivy. Vedoucí mají přímé zkušenosti s tím, jaké schopnosti člověk ideálně musí mít, aby danou práci zvládal. Na druhou stranu si lze představit tlak na personalisty, aby co nejdříve našli vhodnou osobu. Při představě čekání na víza a jiné dokumenty je plnění termínu náročnou záležitostí. Původně to byl další námět k rozhovoru s personalisty.

Otázka č. 2: Jaká je procedura náboru nových zaměstnanců a jakým způsobem je do tohoto procesu vedoucí zapojen?

Kategorie, které byly zařazeny k této otázce:

- náborový proces (kódy: organizace pohovorů, omezený čas, skype pohovor x osobní setkání, dojmy)

Úplně první kontakt s uchazečem má na starosti personální oddělení, případně personální agentura (viz nábor u zaměstnanců). Úkolem je ověřit znalost angličtiny a základní informace dle profilu pozice. Ověřování druhého jazyka probíhá později s rodilým mluvčím. Zde se scénář rozdvouje na pohovory vedené přes Skype a osobní pohovory. Na základě toho, kde a v jaké zemi se uchazeč momentálně nachází, se plánují jednotlivé pohovory. Vedoucí jednohlasně preferují

osobní setkání: *U Skypu chybí ta chemie, že si člověka "očicháš"* (M., Slovensko). Další výhodou osobního setkání je, že vedoucí má možnost strávit nějakou chvíli s kandidátem sám, bez přítomnosti personalisty. V jakém jazyce to bude, je zcela na vedoucím. Jazyky lze také prostřídat. Je rovněž mnohem snazší navázat osobní kontakt s uchazečem. Další výhodou, kterou vedoucí spatřují, je možnost kandidáta strávit několik minut se svým budoucím týmem.

Vedoucí německého týmu, který je jeden z největších, popisuje, jak absence německy mluvícího personalisty blokovala plynulost některých rozhovorů: *No, ono nám to dost chybělo, že ten člověk neuměl německy, protože je tam taková blokáda hloupá...tak si představ, že ten HR tam sedí a nerozumí. Kamera je otočená na mě, ale to nevadí. A já při tom píšu poznámky anglicky anebo slovensky, a to vlastně překládám, aby HR mohl navázat. Musíš se teda soustředit na tu osobu, co Ti říká, musíš nějak reagovat a plus musíš ještě psát poznámky v jiném jazyku* (M., ST Evropa).

Na základě mých zkušeností byla součástí týmu personalistů pouze jedna osoba, která uměla německy i anglicky. Právě ten se účastnil pohovorů pro německý tým. Tok konverzace tak mohl být plynulejší a pro vedoucího jednodušší. Poslední informaci, kterou jsem obdržela je, že tato osoba se pohovorů již neúčastní.

Díky rozhovorům se zaměstnanci a poté i s vedoucími bylo zjištěno, že vedoucí týmů nejsou přizváni k některým pohovorům (převážně těm, konajícím se na začátku, přes Skype). Otázkou je, proč tomu tak je: *That's what I miss. I cannot be there. I have no idea, if it is purpose that we are not there and I asked lead teamleader about that. Because it would make sense that we are there.* Jiný vedoucí navazuje s důsledky minimálního kontaktu: *Jakože mi říká: Ty jsi mě přijímala, že? Ta blondýnka na tom interview.“. Je to hodně lidí, no. Jeden personalista Ti telefonuje, druhý s Tebou dělá pohovor, třetí řeší dokumenty no a pak teamleader na deset minut* (M., Slovensko). Není jasné, zda je za tím časová vytíženost nebo četnost pohovorů. Určitě by to byl vhodný dotaz pro personalisty.

Pokud se v pohovorech posuneme dál. Pozitivně hodnocena je možnost tzv. *role play*, díky které se kandidát dostává do modelové situace běžné z výkonu práce. Obvykle vedoucí hraje roli zákazníka a kandidát se snaží poskytnout radu či jinou pomoc na základě svých zkušeností nebo nejlepšího vědomí. *Role play* se však nedělá v případě pohovorů přes Skype. Vedoucím není jasno, proč tomu tak je.

Jedna ze zkušených vedoucích popisuje, že personální oddělení má určitou strategii, jak nabírá lidi do velkých i malých týmů. Její tým patří mezi ty menší, a tak potřebuje lidi, kteří s nimi vydrží dlouho, jsou orientovaní na zákazníka a mají další vhodné vlastnosti. Je to tatáž vedoucí, která komentovala progres ve spolupráci s personálním oddělením. Mohu z toho tedy vydedukovat, že si s personálním oddělením definovali rozdíl ve strategii mezi najímáním kandidátů do velkých a malých týmů.

Je tedy evidentní, že osobní pohovory mají svou důležitost a funkčnost. Na druhou stranu hovoříme o mezinárodní společnosti a je tedy nereálné, aby všichni kandidáti dojížděli na pohovory přímo do pobočky, i když to má své velké výhody. Nábor je tak omezen na současné technologie, které jsou užitečné, avšak staví určitou neviditelnou bariéru mezi kandidátem a personalisty s vedoucími.

Otázka č. 3: Jakým způsobem komunikujete s novým zaměstnancem po přijetí nabídky práce a před jeho nástupem?

Kategorie, které byly zařazeny k této otázce:

- komunikace a péče o tým (kódy: kontakt se zaměstnancem v mezidobí)

Ke kontaktování po přijetí pracovní nabídky a před nástupem nového zaměstnance ze strany vedoucích týmů nedochází. Zaměstnanec je v péči personálního oddělení.

Na tuto otázku jsem se ptala z toho důvodu, že po přijetí pracovní nabídky kandidátem a samotným nástupem do zaměstnání může vzniknout delší časová prodleva. Ta může vést k jakési mezeře či útlumu komunikace. Vedoucí v tomto období oficiálně ani z vlastní iniciativy nekontaktují zaměstnance především proto, že v rámci rozdělení zodpovědností je má na starosti personální oddělení, které s nimi řeší ubytování, lékařskou prohlídku, víza a další praktické záležitosti ohledně jejich příjezdu. Pokud si vzpomeneme na náborový proces komentovaný zaměstnanci, nikdo z nich nezmínil, že by cítili nejistotu v tomto období díky ztrátě komunikace se zaměstnavatelem. Naopak, péče je zajišťována ze strany personalistů a velice kladně hodnocena.

Ve svém předpokladu jsem se mýlila. Myslela jsem si, že pokud vedoucí nezůstane v kontaktu s kandidátem, nastane brzy u kandidáta pocit nejistoty. Není

pro to však prostor, protože je kandidát v kontaktu s personalisty a ti tento kontakt doplují.

Nástupní fáze

V nástupní fázi se budeme věnovat prvnímu osobnímu kontaktu vedoucích týmů s nováčky ještě před oficiálním nástupem do práce, protože je to v některých situacích poprvé, kdy se vedoucí setkává s novým zaměstnancem osobně. Dále se pak zastavíme u ST. Jaký na něj mají názor a jak plní svůj účel.

Otázka č. 4: Jakým způsobem navazujete kontakt před oficiálním nástupem nového zaměstnance?

Kategorie, které byly zařazeny k této otázce:

- komunikace a péče o tým (kódy: první osobní kontakt před nástupem)

Kandidáti, kteří se za prací stěhují, přijíždějí několik dní před samotným nástupem. Při návštěvě kanceláře za účelem podpisu smlouvy, obvykle chodí za svým týmem, poslouchají hovory a v některých případech poprvé osobně potkávají svého vedoucího týmu. Ti se obvykle snaží o přátelskou konverzaci, případně jim dávají na sebe kontakt, který mohou použít v případě nutnosti.

Problém se vyskytuje opět u větších týmů. Slovy vedoucí takového týmu: *Může se stát, že Tě ta osoba vidí po čtyřech měsících a není si jistá, kdo jsi, je to akward. Kontakt s teamleaderem je minimální, protože ten tým je tak velký. To tam chybí* (M., Slovensko). Řešení této situace vedoucí osobně našla v tom, že se nováčkům jde během *floor walkingu* osobně představit. Kdo je, co dělá a kde sedí. V souvislosti s tímto problémem také zmínila, že přišla s návrhem, aby se všichni vedoucí přišli představit první den nástupu nováčků. Její návrh byl však zamítnut, protože by to pro organizaci a seznamování prvního dne bylo až příliš.

Dalším způsobem, jak být v kontaktu s nováčkem ještě před oficiálním začátkem ST, je nabídnout možnost náslechu hovorů s týmem. Tento čas podporuje seznamování nováčka se svým budoucím týmem a ulehčuje pozdější přesun ze SG to týmu. Tato část je však zcela na dobrovolné bázi.

Otázka č. 5: Jaký je Váš názor na ST?

Kategorie, které byly zařazeny k této otázce:

- ST (kódy: struktura školení, obsah školení, výchozí pozice po absolvování, školitel)

Vedoucí týmů nejsou aktivně zapojeni do ST. Koncept a strukturu ST hodnotí jako dobrou. Velký kus práce dělá školitel, který musí být osoba trpělivá a připravena zodpovědět všechny dotazy nováčků. Zároveň se shodují, že během ST je na novéhozaměstnance navaleno obrovské množství informací, avšak časové prodloužení školení by celkové situaci nepomohlo. V tomto bodu se shodují obě strany, jak vedoucí, tak i zaměstnanci.

Vedoucí popisují, že se každá SG ve své výchozím pozici liší. Po příchodu ze ST je znát, když určitá skupina nestihla probrat určitou tematickou oblast. K tomu však slouží schůzka školitele se všemi kouči na konci ST. Během něho jsou všichni obeznámeni o tom, jaká témata se stihla probrat a jaká se musí dodělat během *coachingu*. Toto setkání je vlastně jediné, které oficiálně mezi koučem a školitelem probíhá. Pokud chce vedoucí týmu vědět, jak je na tom jeho člověk během ST, musí se sám aktivně ptát.

Jako důležité vedoucí vidí, aby se technické záležitosti (používání systému) naučili velice dobře přímo na ST, protože později se zákazníkem na telefonu na to není čas a je třeba se soustředit na jiné věci (znalost produktu, pochopení zákaznickova požadavku, plynulá komunikace, vysvětlování postupů). V této souvislosti všichni dotazovaní vedoucí zmínili období, kdy se udála jedna velká změna ve struktuře ST. Obecně vzato, existuje jeden operační systém, ve kterém všichni pracují. Má však dvě verze. Jednu uživatelsky přátelštější a „lehčí“, avšak poruchovou a uživatel nevidí veškeré potřebné detaily a kroky, aby mohl lépe pracovat. Druhá verze je starší a „složitější“, graficky ne tolik atraktivní, avšak máte systém zcela pod kontrolou. V případě, že verze jedna neposlouchá příkazy dané klávesovými zkratkami, musíte se přepnout do verze druhé, tedy „složitější“. Zde nastává problém. Určitou dobu, byli nováčci školení pouze na první „lehčí“ verzi. V reálu a na telefonu se zákazníkem zjistili, že daleko více potřebují druhou „složitější“ verzi, kterou vlastně neumí. Zdá se to být maličkost, ale tato změna, která trvala několik měsíců, měla za následky frustrované nováčky, zahlcenou *helpline* dotazy a čekající zákazníky na to, než zaměstnanec vyřeší technický problém. Velice špatné výsledky, stížnosti nováčků a jejich vedoucích daly impuls k tomu, aby se vše vrátilo do původního stavu.

ST vlastně obě strany (zaměstnanci a vedoucí) chápou podobně. Jde o velké množství informací, které je třeba předat správnou formou. Časové vymezení pro ST by mělo zůstat, jak je nyní nastavené, protože prodloužení by celkový výsledek markantně neovlivnilo. Čím více technických zdatností nováčků pochyťtí během ST, tím lépe se bude orientovat během *coachingu*.

Integrační fáze

Tato fáze se bude věnovat integraci nováčka do jeho týmu po absolvování ST a *coachingu*. Jakým způsobem vedoucí kontrolují začleňování nového zaměstnance. Jaké mají zkušenosti s organizací *coachingu* a dalšími faktory, které pozitivní zkušenost nováčka mohou ovlivnit. Do této části jsem zařadila i názor vedoucích o přesunu nováčka po ST do týmu, protože se toto téma stalo součástí otázky o integraci nového člena týmu. V části věnující se zaměstnancům se tato otázka objevuje v nástupní fázi.

Stereotypy spojené s etnicitou jsem do této části zařadila z toho důvodu, že v této fázi adaptačního procesu se vedoucí lépe poznává s novým zaměstnancem. V případě střetávání několika národností dohromady zda mohou vzniknout třecí plochy.

Otázka č. 6: Jak se sám vedoucí snaží o začleňování nového zaměstnance do týmu?

Kategorie, které byly zařazeny k této otázce:

- integrace nováčka (kontrola začleňování, přechod ze ST na coaching, vztah vedoucího s novým zaměstnancem, pravidelné schůzky)
- coaching (výběr kouče, jazyková variabilita, poměr množství lidí kouč x nováčků)

Nejdříve bych se ráda věnovala integraci nováčka a faktorům, které integraci ovlivňují.

Integrace nového zaměstnance začíná z pohledu vedoucích týmů jeho přechodem ze ST do týmu. Vedoucí týmů sledují, zda se nový zaměstnanec správně začleňuje do nového týmu. Ať už hovoříme o letném sledování situace přímo v týmu, tak i o oficiálních a pravidelných schůzkách nováčka s vedoucím týmu, během kterých je prostor i na konverzaci mimo pracovní témata.

Integrace není nijak řízená, spíše volně ohraničená nastavenými schůzkami, které se věnují i kontrole a kvalitě práce nováčka. Je tedy na možnostech vedoucího, jak intenzivně nebo jakým způsobem se snaží nováčka zapojovat do dění. Jeden z vedoucích zmínil, že je radši, když nováček chodí za týmem už během ST, alespoň na několik minut: *I am asking them to come for théty minutes, just to see, chat is going on. And also they have to feel and see dynamics of the team* (V., Maďarsko).

Tento návrh koresponduje s reakcí zaměstnanců ohledně přestupu ze ST do týmu. Pro mnohé to nebyl zcela příjemný pocit. Kromě obav ze zvládnutí práce, se objevovaly obavy z nové skupiny plné cizích lidí.

Ještě jedna záležitost úspěšnou či neúspěšnou integraci ovlivňuje. Vyplývala na povrch až při rozhovorech s vedoucími. Někteří zaměstnanci disponují znalostí několika cizích jazyků. Mohou to být jazyky, jejichž znalost by nějakému týmu pomohla, protože mají špatnou situaci ve svém týmu. Například zaměstnanec původně najatý pro ruský tým hovořící rusky a rumunsky, jde do rumunského, protože ho tam potřebují více než v ruském týmu. Fyzicky tak může sedět na rumunském trhu, ale zároveň může na dálku pomáhat ruskému. Tato organizační změna může nastat před ST, během jeho konání či až po přesunu do původního týmu. Personální oddělení a vedení tak reaguje na nutnost personálních posil do určitých týmů. Vše se samozřejmě děje po konzultaci se samotným zaměstnancem.

Vedoucí však nemají s těmito situacemi dobré zkušenosti. Nováček musí navazovat nové vztahy v novém týmu, pletou se jazyky (v naše příkladu by zaměstnanec od začátku poskytoval zákaznický servis rusky, rumunsky a anglicky), stres se zvyšuje a může nastoupit frustrace z dlouhodobě nepřicházejícího pocitu zlepšení. Vedoucí se pak setkávají i se situacemi, kdy zaměstnanci není jasné, kdo je jeho přímý nadřízený a na koho se má v případě potřeby obrátit. Pokud je situace neúnosná a tlak velký, může vyvrcholit podáním výpovědi.

Tato strategie je pravděpodobně rychlým řešením špatné situace v týmu a výhodným řešením ze strany personálního oddělení. Není třeba hledat nového kandidáta, využije se již přijatý zaměstnanec a jeho dovednosti. Je třeba však myslet na důsledky a nastavit jasná pravidla. Bylo by záhodno, zjistit úspěšnost takových přesunů a v případě negativních výsledků se tomuto řešení vyhnout.

Coaching je pro vedoucí týmů ve znamení pověření kouče, který se bude o nového zaměstnance starat a naplánování několika dalších školení (způsob hodnocení hovorů, kontrola kvality). Dříve byla procedura složitá a oficiální. Dnes je

vše v rukách vedoucího a na jeho uvážení, který ze členů jeho týmu má dostatečné množství zkušeností a dobré měkké dovednosti, aby tuto roli mohl zastávat. Jistou motivací pro zúčastnění se coachingu je finanční ohodnocení, které kouč získává navíc ke svému platu. Rovněž to pro vedoucí znamená počítat s omezenou produktivitou týmu, kvůli menšímu počtu plně zaškolených lidí v týmu.

Díky jazykové pestrosti jednotlivých týmů, lze využít tuto možnost k tomu, aby byl coaching ještě přínosnější. Například, trenér ST dal zpětnou vazbu, že nováček je slabší v několika oblastech. Nováček může dostat kouče hovořícího stejným jazykem. Během *coachingu* nastává prostor pro vysvětlení všeho potřebného v mateřském jazyce, což by mělo vést ke zlepšení nového zaměstnance.

Coaching trvá 8–10 dní. Záleží na znalostech a šikovnosti nového zaměstnance. Prodlužování této doby se děje pouze výjimečně: *You need to push people to do it alone. You cannot guide them all the time* (V., Maďarsko).

Standardně má jeden kouč jednoho nováčka. Ve výjimečných případech má jeden kouč dva nováčky a situace není ideální, ale je stále snesitelná. S čím vedoucí nemají dobré zkušenosti, jsou tři nováčci na jednoho kouče. K této situaci jsou tlačeni v případě, že situace v týmu je velice špatná a nezbývá dostatek zkušených lidí na standardní chod týmu a služeb, které mají na starosti. Není možné věnovat všem dostatečnou pozornost, tísní se tři okolo jednoho kouče a jednoho počítače. Není to ideální řešení.

Otázka č. 7: Jak kontrolujete kvalitu a práci nového zaměstnance?

Kategorie, které byly zařazeny k této otázce:

- zpětná vazba (frekvence schůzek, kdo vede tyto schůzky, odlišnost malých a velkých týmů)

Vedoucí týmů se po nástupu nováčka do týmu (po *coachingu*) pravidelně scházejí. Je to přibližně jednou za dva týdny. V případě, že se jedná o velký tým (50 lidí), s tímto úkolem vedoucího týmu pomáhá i několik *quality specialistů*. Během těchto schůzek se poslouchají nahrané hovory nováčka. Řeší se nejasnosti, postupy, dotazy a nastavují se cíle pro zlepšení do další schůzky. Rovněž bývá, avšak nikoliv vždycky, prostor pro konverzaci mimo pracovní téma. Schůzky probíhají buď přímo v týmu, kdy nováček pracuje za dohledu vedoucího týmu a rovnou na místě řeší, co je třeba nebo se scházejí v zasedacích místnostech. V případě hezkého počasí mohou

chodit ven. Organizace je tedy ponechána na kreativitě vedoucího či *quality specialisty*. Frekvence těchto schůzek se snižuje. Po prvních šesti měsících se scházejí jednou za tři měsíce.

Se zpětnou vazbou pomáhá i tým *helpline*, kteří si vedou statistiky a důvody hovorů, které přijímají od svých kolegů. Tato data jsou pak komunikována všem vedoucím, jichž se to týká. Vedoucí a *quality specialist* mohou následně vidět, z jakého důvodu jejich členové volají a na jakých tématech by bylo třeba zapracovat. Posléze by se v ideálním případě množství hovorů na *helpline* mělo zmenšovat a tím pádem i snížit čekání zákazníka na vyřešení jeho požadavku.

Problémem u větších týmů je, že se vedoucí nedostane blíže ke členům svého týmu a má daleko menší šanci je lépe poznat i na jiné než pracovní úrovni: *Jedna hodinka, jednou za půl roku, protože jsme se střídali s J., nemáš šanci si vytvořit nějaký vztah s těmi lidmi, ten leadership tam není. Nemá, kde být* (M., Slovensko). Oproti tomu menší týmy to mají v tomto ohledu jednodušší: *We don't have a lot of those team meetings. We have meeting basically every mening* (úsměv). *I can just turn a chair and I can see everyone* (V., Maďarsko).

Můžeme shrnout, že o zpětnou vazbu je postaráno díky nastavené struktuře schůzek a spolupráce s týmem *helpline* a *quality specialist*. Opět se setkáváme s rozdíly mezi malými a velkými týmy. V menších týmech je daleko snadnější zůstat v kontaktu a udržovat neformální úroveň vztahu mezi vedoucím a zaměstnancem. Toto není fakticky možné, když má vedoucí na starosti 50 lidí. Vytrácí se tedy osobní úroveň vztahu. Což nás propojuje s problémem ve vztahu mezi vedoucími a členy těchto větších týmů, který jsem zmiňovala v části integrační fáze u zaměstnanců.

Otázka č. 8: Jakou má vedoucí týmu zkušenost s případnými stereotypy spojenými s etnicitou?

Kategorie, které byly zařazeny k této otázce:

- multikulturní zkušenosti (kódy: vliv národních stereotypů, přístup k vedoucímu muž x žena, chování zaměstnanců, odlišný přístup)

Každý z vedoucích se tohoto tématu chytl jiným způsobem, protože každý má v této souvislosti jiné zkušenosti a jiné potíže.

Vedoucí (M., Slovensko) německého týmu hovořila o souvislostech národnostní pestrosti a stereotypů vůči osobám pocházejících z určitých zemí: *Balkánec se ti tam bude furt vykecávat, Egypt'an si nebude vážit žen.* Rozhodně se však podle nich nechce řídit a profilovat se tak před ostatními. Pokud k jednání na základě určitého stereotypu docházelo, činila to nevědomky a zpětně si své postoje uvědomovala. Zmiňuje ale i opačnou zkušenost. U jedinců pocházejících ze zemí silně obklopenými stereotypy si dávala pozor na jakékoliv předčasné soudy a zrovna u těchto jedinců se jisté znaky potvrdily.

Tatáž vedoucí se střetla i s reakcí, že jako vedoucí-žena nebude zaměstnancem respektována. Jednalo se však o výjimečný případ, jak dodává.

Na druhou stranu všechny problémy nevychází z kultury jako takové: *Jednu kolegyni, které je třicet pět let, jsem musela učit, že by bylo fajn, kdyby nejdříve pozdravila, když za náma přijde. Tak si představ, že se s někým bavíš a ona z ničeho nic přijde a začne na Tebe mluvit. Někdy si myslíš, že to je naší kulturou, ale pak začnu přemýšlet, jaké máš doma standardy a jak jsme doma byli vychovávaní. Takže někdy myslím, že to s kulturou nemá nic v dočinění* (M., Slovensko).

Další z dotazovaných hovoří o národnostní různorodosti s úsměvem. Jako vedoucí mají jednu za čas směnu i o víkendech, kdy je množství lidí v každém týmu v celé organizaci omezené na minimum a k dispozici jeden vedoucí pro všechny zaměstnance. *There are all of types. Everyone is approaching me in different way. Somebody from Serbia, it's kind of personal. They immediately sit next and close to me and asking what they need. Other ones, from Czech Republic or north, they are like "May I ask you?"* (slušným hlasem, rukama ukazuje vzdálenost). *So, it is really different. And yesterday some Russian girl came and told me "I was trying to call you, but you were on the break. Did you finish your break already?"* (s přísným hlasem). *But I am okay with that. I like international spirit* (V., Maďarsko).

U poslední z vedoucích jsem narazila na problém spojený spíše s jazykem než se stereotypy. Angličtina je oficiálním jazykem organizace. Všichni ji dennodenně používají při komunikaci s přáteli, kolegy či nadřízenými. Mohou však nastat určitá úskalí. Není možné vždy předat určitou informaci, vysvětlit problém či téma takovým způsobem, jakým by to dotyčný udělal ve svém rodném jazyce. Být vedoucí dvou týmů (v našem případě rumunského a polského), které jsou si kulturně, jazykově a pracovní náplní vzdálené, je těžké. V praxi polsky hovořícího vedoucího takového týmu to vypadá následovně: *...problém zase s Rumunama při diskuzi na*

marketu, do toho se nepřipojím, když tomu nerozumím. Nerozumím tomu, zda řeší něco k práci nebo ne. Zda se někdo na něco ptá a já bych mu mohla rovnou pomoci. Nemám moc šanci identifikovat, že nastal nějaký problém. Někdo mi to musí říct (A., ČR).

Lze vidět, že každý má s rozdílností kultur jiné zkušenosti, vnímá ji jinak a dotýká se ho jiným způsobem. Je znát, že všichni pracují několik let v mezinárodním prostředí, a proto nikdo detailně nerozebíral fakt, že je součástí většího multikulturního prostředí. Vysvětlují si to tak, že všichni tuto skutečnost chápají jako automatickou a s postupným časem se vnímání rozdílů potírá.

Fáze plného členství

Ve fázi plného členství se budu věnovat následné péči o tým ze strany vedoucího týmu, vztahy a způsoby komunikace. Poslední dotazem se budu obracet na zpětnou vazbu vedoucích na adaptační proces a jejich připomínky k péči o zaměstnance všeobecně.

Otázka č. 9: Jakým způsobem pečujete o svůj tým?

Kategorie, které byly zařazeny k této otázce:

- komunikace a péče o tým (kódy: předávání informací, teambuilding, jiné aktivity, dostupnost vedoucího, motivace zaměstnanců)

Co se týče oficiální mimo pracovní péče o tým, management nabízí sponsorování *teambuildingu* dvakrát za rok. Jakým způsobem bude teambuilding probíhat je zcela v režii týmů. Péče však nestojí pouze na této jednorázové akci. Vedoucí menších týmů mají možnost lépe zorganizovat mimopracovní akce a strávit tak nějaký čas společně a mimo práci, což zároveň podporuje ducha celé skupiny. U větších týmů je tato možnost značně ztížená počtem lidí a jejich rozvrhy. Je pouze na vedoucím, jakou pozici zaujme. Pokud se však aktivní přístup vedoucího nesetká s pozitivní reakcí u členů týmu, entusiasmus opadá.

Komunikace v týmu se týká několika témat. Jedná se o předávání informací, pokynů, příjemné a nepříjemné změny v týmu, stížnosti. Opět je zde rozdíl v pojetí u velkých týmů a u menších. U velkého počtu lidí lze jen s těží očekávat, že vedoucí všechny obejde osobně a sdělí jim vše potřebné. Komunikace ze směru vedoucího

k zaměstnanci se proto odehrává v psané formě. Je však samozřejmě možné jakékoliv individuální záležitosti řešit i osobně.

Vedoucí jednoho z menších týmů popisuje, jak se jí daří být svému týmu k dispozici: *Basically, I am trying to be always approachable even though I didn't finish my tasks. Because this is important. They can come to me. It is important that newbies are coming to family feeling team where you can talk with anybody* (V., Maďarsko). V. (Maďarsko) dodává, že pokládá za velice důležité s týmem komunikovat a vysvětlovat pozadí určitých rozhodnutí: *Without information and communication they will not understand what is going on. Why we are doing this and that.*

Protikladem je pak opět velký tým, kde uhlídat tolik lidí a jejich spokojenost je mnohem těžší. Vedoucí takového týmu popisuje: *Ano, a pak se ty lidi cítí strašně anonymně. A taky jsou tam takoví, kteří nechtějí být anonymní a chtějí mít kontakt a přijdou, jen tak, třeba S.. On prostě přijde a zeptá se mě, jak se mám, podá mi ruku, víš. Slušně a chce mít ten kontakt. A je to zdravé.* (M., Slovensko).

S komunikačním problémem mezi vedoucími větších týmů a jejich členy souvisí i nápad, který vedoucí v této souvislosti měla. Velice dobře to koresponduje s citovanou respondentkou v integrační fázi výzkumu se zaměstnanci. Vedoucí si rovněž uvědomuje, že tam je jakási propast ve vztahu mezi vedoucími a členy týmu, která pramení z nevědomosti a neinformovanosti. Zaměstnanci netuší celkové množství úkolů, které mají vedoucí na starosti. Proto to v očích zaměstnanců může vypadat, že tři vedoucí pouze sedí za počítači a pravděpodobně na nich něco dělají. Z toho důvodu ji napadlo, že by se mohla uskutečnit akce otevřených dveří u vedoucích. Slibuje si od toho, že by zaměstnanci pochopili, jaké všechny úkoly mají vedoucí na starosti, které jim brání být více k dispozici. Možná by to pomohlo vyjasnit situaci. Za chladným či ryze pracovním vztahem mezi nimi nestojí nezájem, ale velké množství administrativních úkolů, které musí jako vedoucí plnit.

Otázka č 10. Jak byste proces adaptace doplnili z Vaší strany?

Kategorie, které byly zařazeny k této otázce:

- podněty (péče ze strany zaměstnavatele)

Jedna z vedoucích by uvítala lepší organizaci péče o zaměstnance po prvních třech měsících. Společnost organizuje jednou za rok velkou společenskou akci

(novoroční party, letní slavnost apod.), avšak v menším měřítku organizace chybí. Například, když je nováček dobrý v nějakém sportu, koho by měl oslovit, aby se mohl přihlásit do amatérského týmu. Většinou je odkázán sám na sebe nebo na místní známé, kterých tolik za začátku jeho pobytu nemá.

Tatáž vedoucí zmiňuje, že by bylo dobré, aby zaměstnanci viděli větší možnost svého kariérního růstu. Více možností, jak se profesně posunout dál. Na druhou stranu uznává, že možnosti společnosti jsou limitované.

Jedna z posledních věcí, které chybí, je zpětná vazba z ohromného množství dat, které společnost získává z rozhovorů a dotazníků vyplněných zaměstnanci ve výpovědní lhůtě před svým odchodem. Je tam část věnující se spokojenosti a spolupráci s týmem a vedoucím, ve které by se našlo několik podnětů ke změnám.

Další respondentka hovoří o nastavení korporátní společnosti, které bohužel nenabízí prostor ke kreativitě či dostat času na různé projekty, které by pomohly jak zaměstnancům, tak i vedoucím: *Velká mašina, která nějak jede a funguje a je tam málo prostoru na provedení čehokoliv, takže pokud to není povinný, že se to musí, tak se to nedělalo, protože na to nebyl čas. A to je škoda* (M., Slovensko).

8.6 Diskuse a shrnutí

V následující kapitole bych ráda shrnula výše zmíněnou analýzu a doplnila ji o možné důsledky zjištění a případné doporučení. V rámci zachování struktury je kapitola opět členěna podle Kieserových fází.

8.6.1 Přednástupní fáze

Zaměstnanci:

Průběh pohovorů je z pohledu zaměstnanců standardního charakteru. Zkušenost s osobním pohovorem měl pouze jeden z respondentů, protože pracoval toho času v České republice. Ostatní se pohovorů účastnili přes Skype. Organizace pohovorů byla precizní. Termíny a časy byly ze strany personálního oddělení dodrženy. Což bylo hodnoceno pozitivně především od těch, kteří sami tehdy pracovali v jiné firmě a museli čas přizpůsobovat svému rozvrhu. Informační balíčky včetně informací o společnosti a pracovní pozici, přehled platového ohodnocení a benefitů, organizace prvních dnů, spolu s užitečnými linky a videy byly kandidátům předány personalisty. Tudíž si mohli sami o dané společnosti udělat dostatečný obraz, doplněný svým vlastním průzkumem. Jak vysvětluje Kieser, v této fázi

kandidát potřebuje dostatečné množství informací, aby se mohl rozhodnout, zda pracovní nabídku přijme či nikoliv.

Začátky ještě před nástupem zaměstnance jsou ve znamení úzké spolupráce kandidátů s personálním oddělením, které bylo velice pozitivně ohodnoceno. Organizace usnadnila příjezd a aklimatizaci díky poskytnutí detailních informací o organizaci prvních dnů, očekávajících výdajích, poskytnutí plánu města a důležitých míst. Dále pak pomohla taxi služba, zajištěné ubytování, naplánování všech potřebných schůzek (cizinecká policie, lékařská prohlídka, podepsání smlouvy), poskytnutí kontaktní osoby z řad zaměstnanců organizace. Novým zaměstnancům byl tedy začátek usnadněn v souvislosti s počátečními organizačními záležitostmi. Podle Winkelmanových doporučení se tak pravděpodobnost kulturního šoku díky těmto opatřením eliminovala ze strany personálního oddělení na minimum (1994, s. 123–125).

To, co zaměstnavatel nemůže ovlivnit, je, jakým způsobem jedinec zvládne změnu prostředí, lidí, zvyků, pravidel a administrativu ohledně víz a pracovních povolení. Na základě rozhovorů se zaměstnanci se zjistilo, že nejvíce je podle dotazovaných problematická všeobecná jazyková bariéra či postoj, který vůči anglicky mluvícím lidem zaujímají místní obyvatelé.

Co se víz týče, personální oddělení prokázalo, že jsou zkušenější a ví, jaké procedury jsou spjaté s kandidáty mimo země EU. Personální dopady na problémy s vyřizováním víz bylo téma, kterému bych se věnovala v rozhovoru s personalisty.

Vedoucí:

V této fázi se vedoucí nejvíce týkají pohovory s kandidáty. Opět se vracíme ke kontrastu pohovorů osobních a přes Skype. Vedoucí preferují osobní setkání. Je zde více prostoru pro komunikaci a přímé osobní setkání dopomáhá lepší identifikaci člověka a jeho schopností. Navíc, žádná technologie nezasahuje do projevu neverbální komunikace, která nám ukazuje, jak se člověk ve skutečnosti cítí (Nový & Schroll-Machl, 2015, s. 19).

Analýza vyprofilovala dvě témata. Prvním je nedostatečná účast vedoucí na pohovorech přes Skype. U těchto pohovorů není jasně argumentováno, proč se vedoucí některých pohovorů neúčastní a ti kteří se jich účastní, nemají dostatečný prostor k tomu, aby prověřili a odhadli osobu tak, jak by potřebovali. Druhým tématem je spolupráce mezi vedoucími a personalisty. Hlubší komunikace a spolupráce chyběla. Vedoucí by rádi konzultovali své požadavky na pozici *customer*

service consultant. Pohled na schopnosti, které by vhodný kandidát měl mít, se totiž mezi personalisty a vedoucími může lišit. V nedávné době, byl však zaznamenán impuls směrem k užší spolupráci mezi těmito dvěma stranami.

Doporučení:

Ná základně porovnání perspektiv bych doporučila prozkoumat funkčnost kontaktní osoby. Takové, kterou nabízí organizace sama. Je to velice dobrý nápad a nápomocná služba nováčkům. Pravděpodobně půjde pouze o jednotné nastavení základních pravidel komunikace, aby se nováčci vyhnuli podezření ze zpětné kontroly konverzace.

Rovněž bych doporučila zapracovat na struktuře Skype pohovorů za účelem ušetření času pro konverzaci mezi vedoucím a kandidátem. Představit dostatečným způsobem osobu vedoucího a zařadit *role play*.

U výběrových řízení do německého týmu by byl velice nápomocen personalista hovořící německy. Usnadní to plynulost komunikace a koncentraci vedoucího týmu.

Dalším doporučením bude určitě prohlubování komunikace mezi personálním oddělením a vedoucími týmů. Každý má své představy a postupy, které je třeba skloubit dohromady tak, aby byl nábor nových lidí co nejefektivnější.

Jedna z posledních věcí, u které by šla doporučit změna, se vztahuje spíše k úřadu cizinecké policie. Vracím se tak k jazykové vybavenosti. Návrh vylepšení zmínila jedna z respondentek. Názvy a označení kanceláří v češtině a angličtině, by jistě odlehčily některým situacím a zkrátily čekací dobu.

V závěru této části musím vyvrátit můj špatný předpoklad. Ke komunikační mezeře v období po přijetí pracovní nabídky a nástupem zaměstnance nedochází. Kandidát je v péči personálního oddělení, se kterým udržuje kontakt.

8.6.2 Nástupní fáze

Zaměstnanci:

První nástupní den se nese v duchu seznamování, představování a plánu na celý měsíc, který spolu všichni ze SG stráví. Setkáváme se zde s anticipační socializací, kdy se jedinec přizpůsobuje pravidlům a normám nové sociální skupiny, aby se stal jejím právoplatným členem.

ST a SG jsou pilíři prvních několika týdnů nového zaměstnance. ST je svým obsahem a množstvím předaných informací náročný. Jeho délka je však vyhovující.

Loajalita a soudržnost každé SG pomáhá celkové atmosféře ve skupině. Během ST vznikají přátelství, která po jeho ukončení přetrvávají.

Zaměstnanci upozornili na komplikace s jazyky. Je relativně těžké se zcela nové věci učit v angličtině, která není pro většinu účastníků mateřským jazykem. Všechny tyto informace vstřebat, pochopit a v hlavě přetlumočit do svého rodného jazyka. V některých případech ještě dále přeložit do třetího jazyka, který bude používán v komunikaci se zákazníky.

Přesun ze SG do týmu je přirozenou návazností na školení. Zjistilo se však, že je ze všech stran (školitel, vedoucí, personalisté) opomíjený. Tým je pro nováčka dalším novým a neznámým prostředím. Znovu si musí zvykat na nová pravidla, vedení a střet s realitou práce. Bylo by tedy záhodno, podporovat nováčky už během ST k bližšímu kontaktu se svým budoucím týmem. Například během obědové pauzy nebo na konci směny přijít a strávit s týmem několik minut. Pozdější přechod nebude mít tak stresující následky.

Vedoucí:

Vedoucí ST hodnotí pozitivně jak časově, tak i svou náplní. Do jeho průběhu nějak nazasahují. Spoléhají se především na to, že během ST nováček získá technické zdatnosti, aby později během *coachingu* mohl pracovat bez problémů.

Role vedoucího začíná až v momentě, kdy se ST chýlí ke konci a konzultují se školitelem, jak se jejich nováčkově daří. Následuje výběr vhodného kouče, který je v režii vedoucího. Nejedná se o žádnou zdlouhavou proceduru. Jde pouze o domluvu mezi vedoucím a koučem.

Obzvláště ve větších týmech se může stát, že nový zaměstnanec uvidí svého vedoucího až po několika týdnech, například až po příchodu ze ST nebo po *coachingu*. Po svém příchodu si není jistý, kdo je jeho nadřízený a jak vlastně vypadá. Rovněž s těmito situacemi mají vedoucí zkušenosti.

Jeden z oslovených vedoucích popisuje a zároveň nabízí jednoduché řešení eliminace stresu nováčků při přesunu ze ST do týmu, který koresponduje s výše popsanou situací zaměstnanců. Řešení leží na podpoře a impulzu vedoucích a školitelů, aby nováčci chodili alespoň na krátký čas (část obědové pauzy, konec směny) za svým týmem. Zajímali se, hovořili s kolegy a vstřebávali způsob, jakým tým komunikuje a funguje. Pokud se budou nováčci začleňovat od prvního týdne svého nástupu do práce, pozdější přestup by neměl mít takové stresující dopady. Sama vedoucí tak motivuje své nováčky a má s tím dobrým zkušenosti.

Doporučení:

Zaměstnanci by v rámci ST uvítali větší soustředění na praktická cvičení a školení na neobvyklé, a ne tolik časté požadavky od zákazníků.

Bylo by dobré, kdyby se pozornost obrátila i na dostatečné seznámení nováčků s jejich vedoucími. Nápad, jak vyřešit tento problém, přišel přímo od jedné z vedoucích. Ráda by, aby se během prvního dne, ještě před samotným začátkem ST, přišli všichni vedoucí představit svým novým členům. Mělo by to tak eliminovat rozpačité a zmatené situace na začátku, kdy si nováček není jistý, ke komu vlastně patří.

Co se týče přesunu nových zaměstnanců do týmů, návrh na zlepšení byl již zmíněn jedním z vedoucích. Já tento nápad podporuji. Jsem přesvědčena, že nejde o náročnou implementaci do praxe. Spíše o vhodnou koordinaci a domluvu mezi vedoucími, nováčky a školitelem.

8.6.3 Integrační fáze

Do integrační fáze bylo zařazeno několik důležitých témat. Pro lepší přehlednost jsem je nesloučila všechny dohromady, ale přerozdělila podle tématu a podle typu respondenta.

Coaching

Zaměstnanec:

Coaching byl ve znamení střetu s realitou práce a propojení teorie s praxí. Rovněž toto období nováčci označují jako stresující a napjaté, protože dochází k prvním zkušenostem a komunikaci se zákazníky, nutnosti velké koncentrace na práci a zároveň seznamování se svým týmem. Napříč všemi týmy je kouč velkou psychickou a vědomostní oporou. Představuje vedení a kontrolu v práci nového zaměstnance a ulehčuje jeho adaptaci.

V rámci toho období se pomalu vytváří určitý vztah nejen mezi kolegy, ale i mezi vedoucím týmu a nováčkem. Díky výzkumu se vyprofiloval rozdíl mezi velkými a malými týmy. Ve větších týmech je podstatně těžší navázat kontakt mezi vedoucím a zaměstnancem. Zaměstnanci necítí prostor pro krátké společenské popovídání a cítí určitou bariéru mezi nimi a jejich nadřízenými. Rovněž zaměstnancům chybí přítomnost a zúčastněnost vedoucích. Oproti tomu menší týmy tyto problémy nepocítují.

Vedoucí:

Coaching pro vedoucí znamená integraci nového člena do týmu. Všichni vedoucí sledují, jak se nováček adaptuje díky pravidelným schůzkám, ale i spontánním situacím v týmu. Integrace nového člena do týmu, není řízená. Je zcela na možnostech vedoucího (kromě schůzek, které jsou povinné), jakým způsobem se tohoto úkolu ujme.

Celkový přístup zbylého týmu k nováčkům je hodnocen jako pozitivní. Jsou nápomocní a podporující. Všichni z dotazovaných se ve svém týmu cítili dobře. I když je každý z týmů jiný a charakteristický něčím jiným, loajalita a vstřícnost k sobě navzájem je navzájem propojuje.

Doporučení:

Coaching dle informací od respondentů je dobře strukturovaný, časově vyhovující a splňuje svou funkci. Z toho důvodu nemám žádná doporučení k nápravě či zlepšení.

Kontrola kvality**Zaměstnanec:**

Kvalita odvedené práce se kontroluje na základě stanovené struktury *quality meetingů*. Nováček poslouchá své hovory a spolu s vedoucím nebo *quality specialistou* řeší nejasná témata a stanovují si cíle do dalšího setkání. Tímto způsobem se kontroluje, zda se znalosti a dovednosti vyvíjejí správným směrem. Zároveň je to pro zaměstnance a vedoucího zpětná vazba na odvednou práci a prostor ke komunikaci a navázání vztahu na osobnější úrovni.

Vedoucí:

Pro vedoucí jsou pravidelné schůzky s nováčky důležitou kontrolou a zpětnou vazbou na odvednou práci. Schůzky mají svou pravidelnost. Se zpětnou vazbou pomáhají *quality specialisti* a *helpline* tým, který zaznamenává a reportuje témata, se kterými nováčci volají a na kterých lze zapracovat.

Opět se zde identifikuje problém mezi velkými a menšími týmy. V menších týmech je u těchto schůzek vždy přítomen vedoucí týmu, a tak má větší možnosti navázání osobnějšího vztahu s novým členem. U větších týmů je několik vedoucích (v našem případě tři) a několik *quality specialistů*. Péče se tedy rozměňuje mezi několik lidí. Vytrácí se tak šance na osobnější vztah, na lepší poznání jeden druhého.

Konkrétně u těchto větších týmů, jsou pak důsledky vidět na komentářích respondentů ohledně vztahu mezi nimi vedoucími. Vědí, že se na ně mohou obrátit v pracovních věcech, ale necítí nějaké bližší, osobnější sblížení. Necítí, že se aktivně zapojují do dění v týmu, odcizují se a vzniká neviditelná bariéra v komunikaci.

Doporučení:

Je rozhodně těžší navázat vztah s 50 lidmi, než se šesti. Myslím si však, že velký dojem dělá i samotný přístup a chování vedoucích. Tři vedoucí tohoto inkriminovaného týmu sedí stranou od týmu. Většinou času se baví mezi sebou a hledí do počítače. Týmu není jasné, jaké úkoly mají, jaké mají povinnosti. To, co vidí, je nepřístupnost. Jakýkoliv kontakt jde směrem od členů týmu. Ze strany vedoucích je minimální.

Jak zmínila již jedna vedoucí (M., ST Evropa, viz. otázka č. 9), jedno z řešení by bylo, ukázat všem, jaká je náplň práce vedoucího týmu v podobě dnu otevřených dveří. Co vše je třeba dělat z administrativního a organizačního hlediska. Na druhou stranu je třeba, aby vedoucí chodili mezi členy, snažili se aktivně komunikovat. Neomezovali se na pasivní organizaci *teambuildingu* a nespolehali na aktivitu členů týmu.

Multikulturní prostředí

Zaměstnanec:

Multikulturní prostředí všichni přijímají jako automatickou součást jejich práce. Mají otevřenou mysl vůči kulturní různorodosti a shledávají jako inspirativní. Velká koncentrace zaměstnanců z JV Evropy byla pro většinu dotazovaných překvapením, avšak leckdy dopomohla ke snadnějšímu přijetí do nové skupiny nebo týmu a rychlejšímu pocitu „jako doma“.

Vedoucí:

Samozřejmě i vedoucí setkávají s jinými kulturami, avšak z jiného pohledu. Jde především o určitý vliv národních stereotypů, ale i obyčejného slušného chování. Mnohdy určité lidské chování nemá souvislost s kulturou či zvyky, ale spíše s elementární lidskou ohleduplností, na kterou se zapomíná. Vedoucí jsou již zvyklí, že každý k nim přistupuje trochu jiným způsobem a oni se musí snažit dekodovat, jak to daná osoba míní.

Zvláštní postavení v této problematice má reakce vedoucí dvou nekompatibilních týmů (polského a rumunského). Zde je několik problémů, které ani

tak nesouvisí s přijetím jiných kultur, jako se všeobecným odmítnutím (rumunského týmu) rozhodnutí managementu spojením těchto dvou týmů. Důsledky lze vidět v problematické komunikaci vedoucí s rumunskou částí týmu, ale i v neslučitelnosti několika dalších pracovních povinností těchto dvou týmů.

Doporučení:

Jsem přesvědčena, že osoba, která se rozhodne být součástí multikulturní organizace, musí akceptovat kulturní a náboženské rozdíly, se kterými se může u svých kolegů střetnout. Nelze však zapomenout na základní pravidla chování a slušnosti, mimo jiné proto, že všichni sdílí jeden *open space* prostor. Možná by stálo za zvážení, zorganizovat workshop, který se kulturní diverzitě, ale i chování v *open space* prostoru bude věnovat.

Počáteční problémy (pouze zaměstnanci)

Zaměstnanec:

Co se počátečního problémů či obav týče, týkaly se především zvládnutí práce a vystupování před zákazníky. Těm je však věnován prostor právě na zmíněných schůzkách s vedoucím. Díky poslechu hovorů lze vycítit a zjistit, kde má nováček problém a lze na něm pracovat.

Nechtěným důsledkem období navazující na *coaching* je leckdy velký tlak pocházející někdy od samotného zaměstnance. Především z toho důvodu, že nováček musí vhodně využívat nabyté znalosti, práci s novým systémem, eliminovat chyby, zvládat časový tlak a několik jazyků (vysvětlení některých specifických pojmů minimálně ve dvou jazycích), komunikaci se zákazníkem a vhodné vyjadřování.

Doporučení:

Bylo by vhodné se ze začátku zaměřit i na měkké dovednosti a zvládnutí těchto situací za pomoci workshopů či četnějšími praktickými cvičeními, aby byl střet s realitou co nejhladší. Na což vlastně odkazují i zaměstnanci sami ve zpětné vazbě na ST.

Trend *dual agent* (pouze vedoucí)

Vedoucí:

V rámci správné a hladké integrace nováčka vedoucí upozorňují na trend poslední doby. Jedná se o využívání jedné osoby se znalostmi několika jazyků pro práci ve dvou týmech. Tento nápad není potíží v pozdějším stádiu u zkušených

zaměstnanců. Pro nováčka však tato dvojitá porce způsobuje frustraci, vyčerpání a další stres. Je to příliš velký tlak na úplně nového zaměstnance.

Doporučení:

Tyto situace je třeba konzultovat s personálním oddělením a nastavit jasná pravidla. Určitě bych doporučila se podívat (případně konzultovat přímo s konkrétními aktéry) na několik přechozích podobných situací a jejich úspěšnost.

8.6.4 Fáze plného členství

Rovněž i do této fáze bylo zařazeno několik důležitých témat. Opět jsem tuto část pro lepší přehlednost přerozdělila podle tématu a podle typu respondenta.

Časové vymezení pracovní samostatnosti (pouze zaměstnanci)

Zaměstnanec:

Pocit samostatnosti zaměstnanci ohraničili dobou čtyři až pět měsíců po nástupu do práce. Což můžeme chápat jako přibližný konec jejich adaptačního procesu. Jak bylo zmíněno i v teoretické části. Ani odborníci se neshodují, kdy nastává konec procesu adaptace je. Pohybuje se od tří a šesti měsíců až po jeden rok od nástupu do zaměstnání.

Rozdílnost v pocitu samostatnosti je pochopitelná. Každá osoba má jiné učící vlohy a jiné dovednosti. Někdo se adaptuje na nové prostředí rychle a pro někoho nové prostředí a noví lidi znamenají stresové situace.

Duševní propojení s organizací (pouze zaměstnanci)

Zaměstnanec:

S fází plné integrace souvisí i duševní propojení zaměstnance s organizací. Zaměstnanci cítí, že společnost má i mimo svůj obor silné a známé jméno, díky němuž i oni získávají určité hodnocení. Pocity pýchy a spokojenosti se objevují, avšak zřídka či vůbec. Emocionální pouto je nejsilnější k pobočce (potažmo lidem v ní), ve které zaměstnanec působí. Pokud se podíváme na jednotlivé body hodnot společnosti (viz kapitola 3.1.3.), můžeme je spatřit v některých bodech výzkumu. Nebyly respondenty vyřčeny přímo, ale jsou naplňovány. Jedná se například o vzájemnou pomoc a loajalitu, přijetí mezinárodního prostředí jako součást své práce,

neustálé zlepšování díky pravidelným schůzkám, aby se zaměstnanci posouvali ve své práci vpřed.

Událost „společná snídane“ (pouze zaměstnanci)

Zaměstnanec:

Nápad setkání ku příležitosti zpětné vazby na první tři měsíce ve společnosti shledávám jako dobrý krok. Je správně se zajímat, jak efektivně či neefektivně, zapracování a integrace funguje. Samotnými zaměstnanci je tato akce hodnocena smíšeně. Shodují se, že je to správný směr, jakým se management vydává. Otázkou je, jak správně přimět samotné zaměstnance, aby neměli obavy říct upřímně a pravdivě svůj názor a zkušenosti. Prázdné pochlebování není účelem tohoto setkání.

Doporučení:

Možná by situaci pomohlo, aby při této akci nebyli přítomni všichni z nejvyššího managementu, ale pouze zastupci personálního oddělení, kteří jsou jedním z hlavních aktérů tohoto období a vedoucí. S oběma těmito skupinami si totiž nováčci vytvořili určitou vazbu a bariéra by se nemusela objevit. Ti pak sepíšíou potřebnou zpětnou vazbu, navrhnou případné změny a předloží managementu.

Péče o tým (pouze vedoucí)

Vedoucí:

Ve fázi plného členství jsme se u rozhovorů s vedoucími dostali k tématu péče o tým a komunikace v týmu. V péči a její variabilitě jsou spatřovány další rozdíly mezi velkými a malými týmy. U velkých se vzhledem k množství lidí a omezenému času, se péče omezuje na *teambuilding*. U menších je flexibilita větší a samozřejmě vše záleží na ochotě a iniciativě členů týmu i vedoucích. Je však třeba poznamenat, že pokud se nadšení vedoucího týmu neseťká s dostatečnou odezvou u týmu, entusiasmus upadá na všech stranách.

Rovněž i ve způsobu komunikace je spatřován rozdíl. Ve velkém týmu jde většina komunikace emailovou cestou. Je tedy relativně jednoduché se ztratit v davu a být anonymní součástí velké skupiny. V menším týmu je daleko realističtější a jednodušší, aby se spousta informací předala rozhovorem mezi členy týmu a vedoucími.

Doporučení:

Pro velký tým čítající desítky lidí různých zájmů je těžké koordinovat různé aktivity. Možná by bylo dobré velkou skupinu rozdělit do menších skupinek (při využití všech třech vedoucích) a nebát se vlastní iniciativy co se společných aktivit týče.

V případě komunikace bych zkusila podobnou taktiku. Rozdělit tým na menší skupiny a pokusit se v pravidelných intervalech pořádat schůzky neformálního charakteru. Bylo by však třeba najít čas v rámci pracovní doby a mezi všemi povinnostmi vedoucích.

Další návrhy a doporučení (pouze vedoucí)

Vedoucí:

Poslední část se věnuje doporučením a následné péči o zaměstnance. Jedné se například o pomoc při organizování nebo hledání volnočasových aktivit pro zaměstnance. Vedoucí také zajímá zpětná vazba na jejich vedení od zaměstnanců, kteří jsou ve výpovědní lhůtě a vyplňují tzv. *exit survey*. Jeden z posledních bodů, kde vedoucí cítí mezery, je možnost kariérního růstu napříč celou organizací.

Doporučení:

Organizace disponuje interním blogem, kam patří nejen informace a novinky z prostředí organizace, ale také volnočasové a zájmové informace a pozvání. Bylo by dobře, aby zaměstnanci i personální oddělení využívali tuto možnost ke zprostředkování informací či pomoci.

Na základě vlastní zkušenosti vím, že se s ohromným množstvím dat z *exit survey* dále nepracuje. Čeká se na projekt, který by všechny informace zpracoval a vyvodil z nich potřebné výsledky.

Otázka kariérního a spravedlivého růstu je dlouhodobým tématem v rámci organizace. Jedná se o velkém množství lidí, kteří touží po změně, výzvě a osobním růstu. V poslední době však společnost začala využívat svůj mezinárodní potenciál a začala interně nabízet práci v rámci své sítě po celém světě. To je, myslím, rozhodně krok správným směrem.

Závěr

Vliv multikulturního prostředí na adaptaci zaměstnanců není enormní, jak jsem si z počátku myslela. Toto prostředí představuje jakousi zastřešující nástavbu celé organizace. Větší množství kultur respondenti chápou jako inspirativní a příjemné. Ukázalo se, že větší koncentrace zaměstnanců JV Evropy pomáhá jejich vzájemné adaptaci a lepšímu přijetí mezi kolegy. Z pohledu vedoucích je multikulturní prostředí spjato s určitým vlivem předpokladů založených na národních stereotypech, ale i se základním slušným chováním k sobě navzájem. Kulturní diverzitu přijímají jako součást své práce a také jako výzvu v podobě eliminace unáhlených soudů o druhých na základě jejich přístupu k lidem, komunikaci nebo chování.

Přednástupní fáze

Zkušenosti zaměstnanců před samotným nástupem jsou pozitivní. Spolupráce s personalisty byla hodnocena velice kladně. Časově a psychicky náročnějším obdobím je vyřizování pracovních víz, jejichž zpoždění má vliv na stěhování do ČR a samotný nástup do zaměstnání. Po příjezdu do ČR respondenty nejvíce zarazila jazyková bariéra a přístup většiny Čechů, se kterými se potkávali (především z oblasti služeb). Pro vedoucí se toto období nese v duchu pohovorů a spolupráce s personálním oddělením. Vzhledem k většině zaměstnanců, kteří se nabírají ze zahraničí, převažují pohovory přes Skype, které nejsou pozitivně hodnoceny především proto, že technologie potírá neverbální projevy kandidáta, neobsahuje *role play* a není možnost strávit alespoň krátký čas s kandidátem o samotě, bez personalisty. Po akceptování pracovní nabídky kandidátem vedoucí nenavazuje telefonní či jiný kontakt. Kandidát je zcela v péči personálního oddělení.

Nástupní fáze

Tato část je ve znamení seznamování se se strukturou organizace, managementem, SG, vysvětlení konceptu ST a jeho realizace. Díky množství času strávenému během ST se kolegové zblížují, tráví společně volný čas po práci a setkávají se i dlouho po skončení ST. Výzkum ukázal, že je pro nováčky těžké pochopit předané informace v angličtině, které si pak překládají do svého rodného jazyka a někdy ještě do třetího jazyka, který budou používat.

Na ST navazuje přesun ze ST do týmu, kde se odehrává *coaching*. Ve výzkumu se tento proces přechodu pro nováčky ukázal jako stresující především proto, že přicházejí opět do nového prostředí a střetávají s realitou své práce.

Vedoucí se nástupního dne neúčastní a do ST nejsou aktivně zapojeni. Ke konci ST vedoucí konzultují se školitelem výsledky testů a znalosti jejich nového člena týmu.

Integrační fáze

Integrační fáze zaměstnance je ohraničena *coachingem*, pravidelnými schůzkami s vedoucím či *quality specialistou* za účelem kontroly kvality poskytovaných služeb přes telefon. Rovněž se zaměstnanec střetává se svými obavami ve vztahu k práci, komunikaci se zákazníkem a propojení teorie s praxí.

Integrace se děje jak po formální stránce (pravidelné schůzky s vedoucím či *quality specialistou*), tak i neformálně přímo v týmu ve spontánním začleňování. Atmosféra v týmech byla napříč všemi respondenty hodnocena velice pozitivně.

Funkce vedoucích začíná organizací *coachingu* a nalezení správného kouče. V rámci integrační fáze vedoucí přicházejí s problematikou tzv. *dual agent*.

Fáze plného členství

Zaměstnanci zařazují svou pracovní samostatnost do období mezi čtyřmi až pěti měsíci od nástupu. Což zároveň můžeme hodnotit jako konec adaptačního procesu. Zaměstnanci cítí propojení s pobočkou, ve které působí, avšak tak tomu není vůči celé organizaci. Na druhou stranu uznávají, že tato společnost má ve svém odvětví své silné, uznávané jméno, se kterým jsou i oni propojeni skrz svou kariéru. Zaměstnancům je dána možnost ohodnotit nejen práci, ale i život v novém městě díky společnému neformálnímu setkání s managementem. Vedoucí tuto část výzkumu využili pro návrh ke zlepšení adaptačního procesu.

Rozdíly

Výzkum přišel v souvislosti s adaptací nového zaměstnance s několika rozdíly mezi velkými (20–50 členů) a malými týmy (6 členů). Jedná se především o navázání vztahu mezi vedoucími a členy týmu. Ve velkých týmech je tento úkol ztížený počtem lidí a úkolů, o které je třeba se postarat. Není tak dostatek času a prostoru na vytvoření osobnějšího vztahu. Schůzky, které jsou v menších týmech vedeny vedoucím týmu, jsou ve velkém týmu rozmělněny mezi několik vedoucích a *quality specialisty*. Ztrácí se tedy další možnost, jak navázat bližší kontakt se zaměstnancem. Tento nedostatek si uvědomují obě strany. Zaměstnanci tohoto

velkého týmu rovněž pociťují, že jakákoliv komunikační iniciativa vychází z jejich strany a necítí dostatečnou zúčastněnost vedoucích.

Co se komunikace týče, malé týmy nabízejí větší prostor pro osobní setkání a rozhovor. Odbourává se tak anonymní předávání informací skrz emaily. U větších týmů se vzhledem k počtu lidí komunikace omezuje právě na elektronickou verzi.

Organizace mimopracovních aktivit je daleko variabilnější a snáze plánovatelná u menších týmů. U velkých se omezuje na *teambuilding* ve frekvenci jednou za půl roku.

Během výzkumu se vyprofilovalo několik doporučení jak ze strany zaměstnanců, vedoucích, tak i mých postřehů na základě provedené analýzy.

Přehled návrhů ke změnám

Návrhy ze strany zaměstnanců (zmíněných během rozhovorů):

- více praktických cvičení během ST
- školení zaměřená na měkké dovednosti, komunikaci, práci se zákazníkem
- více otevřenosti, angažovanosti a aktivity do komunikace s celým týmem ze strany vedoucích (týká se větších týmů)

Návrhy ze strany vedoucích (zmíněných během rozhovorů):

- uspořádání školení věnovaného k tématu chování v *open space* prostoru
- den otevřených dveří u vedoucích (ukázka náplně práce, úkolů, zodpovědností)
- aktivně motivovat nováčky, aby docházeli za svým týmem již během ST a eliminovali tak pozdější stres z přechodu ze ST do týmu
- představení všech vedoucích novým zaměstnancům během nástupního dne

Má doporučení (na základě provedené analýzy):

- ověření funkce kontaktní osoby
- intenzivnější spolupráce mezi personalisty a vedoucími týmů kvůli jasně stanoveným požadavkům na kandidáty
- pozměnit strukturu Skype pohovorů tak, aby byl dostatečný prostor pro rozhovor a identifikaci kandidátovo kvalit a vlastností
- zařadit do struktury Skype pohovorů i tzv. *role play*
- zajistit proškolení v terminologii u dalších jazyků, které bude zaměstnanec používat

- prověřit funkčnost, úspěšnost a dopadyna zaměstnance, kteří pracují od samého začátku prodva týmy
- motivovat vedoucí větších týmů pracovat na vztahu se svými členy, vytvořit prostor a možnosti, pro navázání hlubšího kontaktu

Literatura a zdroje

Monografie:

- Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Foot, M., & Hook, C. (2002). *Personalistika*. Praha: Computer Press.
- Halverson, C., B., & Tirmizi S., A. (2008). *Effectivemulticulturalteams: Theory and Practice*. Dordrecht:Springer.
- Hofstede, G., & Hofstede, G., J. (2007). *Kultury a organizace. Software lidské mysli*. Praha: Linde.
- Horváthová, P., Bláha, J., Čopíková, A., & Kashi, K. (2014). *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU.
- Hroník, F. (2007). *Jak se nespálit podruhé*. Brno: MotivPress.
- Interní material organizace (2017). *Základní informace o společnosti*. Brno.
- Interní material organizace (2018). *Měsíční seznam nástupů*. Brno.
- Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
- Kolman, L. (2005). *Komunikace mezi kulturami. Psychologie interkulturních rozdílů*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta.
- Koubek, J. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press.
- Luthans, F., & Doh, J., P. (2012). *International management. Culture, Strategy and Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Maříková, H., Petrušek, M., & Vodáková, A. a kol. (1996). *Velký sociologický slovník. I. Svazek A-O*. Praha: Karolinum.
- Maříková, H., Petrušek, M., & Vodáková, A. a kol. (1996). *Velký sociologický slovník. II. Svazek P-Z*. Praha: Karolinum.
- Mayerhoferová, H., & Reidlová, G. (2005). Personální rozvoj. In H. Kasper, & W. Mayerhofer, *Personální management, řízení, organizace* (s. 445-488). Praha: Linde.
- Němec, O., Bucman, P., & Šikýř, M. (2014). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s.
- Nový, I. a kol. (1996). *Interkulturní management*. Praha: Grada.
- Nový, I., & Schroll-Machl, S. (2015). *Interkulturní komunikace Češi a Němci*. Praha: Management Press.
- Průcha, J. (2010). *Interkulturní psychologie*. Praha: Portál.
- Silverman, D. (2005). *Akorobit' kvalitatívny výskum*. Bratislava: Ikar.

Švaříček, R., & Šedřová, K. (2014). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*.

Praha: Portál.

Vondáček, L., & Vondáčková, O. (2009). *Moderní management v teorii a praxi*.

Praha: Management press.

Periodika:

Rollag, K., Parise S., & Cross R. (2005). Getting new hires up to speed quickly. *MIT Sloan Management Review*, 46(2), 35-41.

Winkelman, M. J. (1994). Cultural shock and adaptation. *Journal of counseling and development*, 73, 121–126.

Seznam zkratek

ČR	Česká republika
MHD	městská hromadná doprava
ST	starter training
SG	starter group
EU	Evropská unie
BiH	Bosna a Hercegovina

Seznam příloh

1. Seznam výzkumných otázek u zaměstnanců
2. Seznam výzkumných otázek u vedoucích
3. Seznam dotazovaných otázek u zaměstnanců v angličtině
4. Seznam dotazovaných otázek u vedoucích v češtině
5. Seznam dotazovaných otázek u vedoucích v angličtině
6. Tabulka s kategoriemi a kódy u zaměstnanců
7. Tabulka s kategoriemi a kódy z vedoucích
8. Ukázka přepisu rozhovoru se zaměstnancem
9. Ukázka přepisu rozhovoru s vedoucím

Přílohy

1. Seznam výzkumných otázek u zaměstnanců:

Přednástupní fáze:

Jakým způsobem probíhala komunikace s personalisty a vedoucími týmů před nástupem?

Jakým způsobem se kandidát připravoval na nástup do práce?

Jak probíhala aklimatizace v novém prostředí?

Jak se zaměstnanec potýkal s případným kulturním šokem?

Nástupní fáze:

Jak zaměstnanec vnímal první dny po nástupu do práce?

Jak probíhá zaškolování (startertraining) a přechod do jednotlivých týmů?

S jakými počátečními problémy se nový zaměstnanec potýkal?

Integrační fáze:

Jak se zaměstnanec cítil v novém týmu?

Jakou roli hrála jeho/její národnost při začleňování do týmu?

Fáze plného členství:

Kdy přibližně nastal pocit pracovní soběstačnosti?

Jak by zaměstnanec popsal svůj vztah se zaměstnavatelem po prvních měsících (identifikace s kulturou organizace, vztah mezi zaměstnancem a managementem)?

2. Seznam výzkumných otázek u vedoucích:

Přednástupní fáze:

Jak funguje komunikace mezi HR oddělením a vedoucími týmů v souvislosti s náborem a nástupem?

Jaké rozdíly pocítují vedoucí týmů v náboru a výběru cizinců oproti Čechům?

Nástupní fáze:

Jak ovlivňuje multikulturní prostředí komunikaci mezi zaměstnancem a vedoucím týmu?

Jaký je názor na koncept startertrainingu?

Integrační fáze:

Jak se sám vedoucí snaží o začleňování nového zaměstnance do týmu?

Jak ovlivňuje multikulturní prostředí začleňování nového zaměstnance do týmu?

Jakou má vedoucí týmu zkušenost s případnými stereotypy spojenými s etnicitou?

Fáze plného členství:

Na kolik, osobně pro vedoucího týmu, splňuje adaptační proces svou funkci?

Jak pracuje vedoucí týmu na vzniku vnitřní vazby mezi zaměstnancem a firmou?

3. Seznamdotazovaných otázek u zaměstnanců v angličtině

Úvodní otázky:

How long you have been working in this company?

In which team you are working?

How big this team is?

Where do you come from?

How did you learn language that you are working with?

Přednástupní fáze:

How did you find this job?

How do you recall selection process?

How did you communicate with HR department?

When did you meet your teamleader?

How getting work permit or visa worked for you?

How did you feel in the meantime?

How did you try to get in touch with someone from company?

How did you feel about different culture in the Czech Republic?

How important was for you that you are going to work for international company?

Nástupní fáze:

How did you feel during first days, during ST?

How did you feel among other people in ST?

How would you describe ST concept?

How did you feel during transfer from ST to your team?

How did new colleagues accept you in the team?

Integrační fáze:

How do you recall first days in the team?

How did you feel from product information part during coaching and later on?

How would you describe relationship between you and teamleaders?

How did your nationality influence your adaptation process?

Fáze plného členství:

When did you feel that you are independent employee and you don't really need help of other colleagues that much?

How would you describe relationship between you and employer or company?

How do you feel connection with company?

How did management ask you for your opinion regarding adaptation process?

4. Seznam dotazovaných otázek u vedoucích v češtině

Úvodní otázky:

Jakého týmu jste vedoucí?

Jak velký Váš tým je?

Přednástupní fáze:

Jak byste popsala komunikaci a efektivitu mezi Vámi a personálním oddělením v souvislosti s náborem nových zaměstnanců?

Jakým způsobem jste zapojen(a) do pohovorů?

Jakých témat se pohovor dotýká?

Snažíte se udržovat v kontaktu s již přijatým kandidátem?

Nástupní fáze:

Kdy poprvé potkáváte nováčka osobně?

Jakým způsobem jste zapojen(a) do startertrainingu?

Jaký je Váš názor na koncept ST?

Jak dobře je nováček po absolvování ST připraven dle Vašeho názoru?

S kým konzultujete vývoj nováčka na ST?

Integrační fáze:

Jak se snažíte začleňovat nového členu do týmu?

Jakým způsobem se snažíte, aby se nová osoba v týmu cítila dobře?

Jaké jsou vaše zkušenosti s multikulturními týmy?

Jakým způsobem se kontroluje, zda nový zaměstnanec rozumí své práci?

Jak často se scházíte, abyste hodnotili plnění práce a úkolů, probrali další vývoj nebo pracovali na zlepšení?

Fáze plného členství:

Jak se snažíte pracovat na dobrém fungování svého týmu? (teambuilding, neformální přístup)

Jak komunikujete s týmem?

Jakým způsobem byste adaptační process doplnil(a)?

5. Seznam dotazovaných otázek u vedoucích v angličtině

Úvodní otázky:

You are teamleader of which team?

How big it is?

Přednástupní fáze:

How would you describe cooperation with HR department in regards to hiring new employees?

How are you involved in interviews?

What is content of interviews?

How are you keeping in touch with candidates after they accept job offer?

Nástupní fáze:

When are you actually meeting newbie in person for the first time?

How are you (in your position) involved in ST?

What is your opinion on ST concept?

How well prepared newbies are after ST?

Who are you asking about newbie progress in ST?

Integrační fáze:

How do you try to involve newbie in the team spirit?

How do you control that newbie is accepted in the team?

How do you control that newbie actually understands work contact and procedures?

How often are you meeting with newbie?

What kind of experience do you have with other nationalities during your job?

Do you have any experience with cultural stereotypes?

Fáze plného členství:

How are you taking care of your team members?

How do you communicate with a team?

What would you add to the current adaptation process?

6. Tabulka s kategoriemi a kódy u zaměstnanců

Zaměstnanec	
kategorie	kódy
nalezení práce	možnosti zdrojů
náborový proces	příjímací pohovor, pověst společnosti, náborové postupy a zkušenosti
spolupráce a komunikace s HR	informační balíček, přístup personálního oddělení, organizace
víza	vyřizování pracovních povolení či víz
příprava na příjezd do ČR	kontaktní osoba, zjišťování informací o zemi a městě
po příjezdu do ČR	kulturní šok, cizinecká policie, stěhování, ubytování
nástup do zaměstnání + zaškolování	první dojmy, ST, SG, přesun se ST do týmu
integrace zaměstnance	<i>coaching</i> , atmosféra v týmu, vztah k vedoucímu, kontrola kvality
multikulturní prostředí	střet s jinými jazyky a zvyklostmi, nečekaně velké množství lidí z Balkánu
pocit samostatnosti	pocit samostatnosti
problémy	pracovní očekávání, obavy, pocit tlaku
zpětná vazba pro management	událost „společná snídaně“
vztah ke společnosti	propojení se společností, pýcha, značka společnosti

7. Tabulka s kategoriemi a kódy u vedoucích

vedoucí týmu	
kategorie	kódy
komunikace a péče o tým	první kontakt se zaměstnancem, kontakt v mezidobí, předávání informací, teambuilding, jiné aktivity, dostupnost vedoucího, motivace zaměstnanců
ST	struktura školení, obsah školení, výchozí pozice po absolvování, školitel
spolupráce s personalisty	jazyková výbava personalistů, odlišné názory na kandidáty, nutnost blízké spolupráce mezi personalisty a vedoucími
integrace nováčka	kontrola začleňování nováčka, přechod ze ST na coaching, vztah vedoucího se zaměstnanci, pravidelné schůzky, přesun nováčka ze ST do týmu
<i>coaching</i>	výběr kouče, jazyková variabilita, poměr množství lidí kouč x nováček
podněty	připomínky vedoucích k adaptačnímu procesu
zpětná vazba	frekvence schůzek, kdo vede tyto schůzky, odlišnost malých x velkých týmů
multikulturní zkušenosti	vliv národních stereotypů, přístup k TL muž x žena, chování zaměstnanců, odlišný přístup
náborový proces	organizace pohovorů, omezený čas, Skype pohovor x osobní setkání, dojmy

8. Ukázka přepisu rozhovoru se zaměstnancem

N, BiH: They actually did. First, company from Bosnia, they sent me promotion video, and she also sent me chart with costs, how much I can approximately spend for everything. A. also sent me company links to several things, webpages. They were actually asking, how much do you know about Lufthansa. I knew like general information, but otherwise I had no idea. And if I search on my own. Well, I knew about troubles which company had, strikes, and so on, but then again, it was like also during interviews, that company is not the same thing as our company. So, it is not related to each other. So, yes, they did provide some information. What they also provide, but I am not sure if it was girls from Bosnia or A., they sent me this email address for guys who work for company in Brno. They were two guys, both Bosnian. This email we could use to ask for their opinion, how they feel there and there also published some interviews with both of them. But the thing is with this email. Once or twice, I don't even remember, firstly I wrote them in my language because they are both from Bosnia and reply to me in English and they ask me to use English as well. I felt like, apparently this is like, they are there to help but apparently there is somebody who is controlling those emails. So, they really cannot write they want.

Já: And those two guys were like in Brno?

N, BiH: Yes, yes. They were working in German market, because most Bosnians are there.

Já: So, it's like email to friend? Something like "give me some advice"?

N, BiH: I mean, I didn't know them. So, it was really to provide useful information, about visa, how everything went since they are from same country, same paper work. And again, writing in English, I just felt there is someone viewing all this. When you have this feeling, then you feel you will not get completely honest information. OK, about visa yes, but if you ask how satisfied you are in company and you supposed to

write it in language which most people can understand...(pauza) We didn't continue in the communication.

Já: Was it important for you to have there some people from same country?

N, BiH: Not really. Not even today, I don't have that many people which I spend time with people from same country, except my team. I mentioned this mostly because it was their offer. The fact that somebody offers you someone who can give you some advice and then this advice does not seem to be...(pauza).

When I went to embassy I met guy who is living and studying in Prague already couple of years and he told me that Czech Republic is peaceful and safe place they are all like running away from problems, so, you shouldn't have any problems. I was telling the same to my mother "Don't be worry, they are really nice and polite" (smích). So, I mean, I didn't necessarily needed someone from Bosnia because to go to different country means to meet different people. A part of that also see different perspective.

Já: It was not really important.

N, BiH: No.

Já: OK, so, let's move a bit. When you arrived to Brno. You managed to get somehow from hlavní nádraží to D. and then you got approximately one week to get ready?

N, BiH: Yes, because I started on Monday and I came here on Sunday or Monday. Ye, Monday in the morning. So, I got the week to go foreign police to do paper work and go to doctor.

Já: I guess, you also went to H., to meet a team or?

N, BiH: Yes, it was on Friday.

Já: And that time you finally meet teamleader?

N, BiH: No, still no....

Já: No? I am sorry, I am just surprised. I didn't realized that before because you know, I would expect that I would like to know who will be my boss, who is my teamleader.

N, BiH: I don't actually know when I really met A. OK, going to H. we went in two groups because we were twelve. That time I just met only half of my starter group, then we start with training and then we had call listening thing and during call listening I met D. who is the Deputy and he assigned me to person with whom I will listen calls and I still didn't meet A. In the end I have never started to work there and I met M., actually, I think I met officially M. before I met A.

Já: How do you recall your first day? You met in the morning...

N, BiH: It was interesting. I met half of them already during Friday. It was nice. On Saturday we went, because we got email from HR with some information and I checked all addresses and I saw one familiar name, so we went out and meet on Saturday. It also reminds me that everyone remembered me because when they sent us this group email I was the only one who replied them. No one else replied. So, on Monday I said that I was the one who replied (smích). And the others said "yes, it was so nice from you" and I thought when it is so nice why you didn't reply as well? Yeah, I was weirdish.

I wouldn't say I was nervous. Mostly because I consider myself as open and talkative person, as you can experienced now (smích). I don't have problem to speak with people. It was like to go to new school. Not actually school, here we were all new so it was like standard "Hi, I am this and this and I like to do this and this" and it's funny because at some point you get 12 new persons presented to you and you are receiving first impressions of them, with whom you could maybe spend more time, who I could like and so on. And obviously there is question, what they could think about me because I am making this selection in my head, so everyone is doing the same as well (smích). So, it was I would say exciting. And other nationalities were there and we spent really nice time together.

....

Já: Basically, you have four weeks to learn a lot. Now, you have a bit different perspective. Do you think it was well structured, enough time for important topics?

N, BiH: I would say yes. It was enough. When you are looking at training, how it was, even if it would be for another one month, I would not get much more. So, training was completely fine timewise, there were couple of things which we didn't manage to mention, but they were left for coaching. Regarding system, we were working three weeks in O. and one week in C. and this was also fine. All geography was for me like...(smích) mm, well, difficulty.

9. Ukázka přepisu rozhovoru s vedoucím

M, Slovensko: Já jsem Ti vlastně chtěl ještě říct, že jsem měl ještě jedentakový nápad, který vlastně taky neprošel. Častokrát je tam veliká mezera mezi tím, než nastoupí člověk, protože máme hodně moc lidí mimo Evropu, kteří čekají někdy víc jak tříměsíční návazum. Mně přišlo dobrý, že bychom se šli představit jako *team leader* i na začátku *starteru*, ale na to mi řekli, že by to bylo hodně lidina začátek. Tam je totiž *meeting*, kde se představují tíne vyšší no a řekli mi, že by to bylo moc. Ale pak se mi vlastně stalo, že ten člověk Tě vidí po čtyřech měsících a taky tím, že je nás víc, tak to bylo vždycky takový *awkward*. Jakože „Ty jsi mě přijímala, že? Ta blondýnka na tom interview“. Je to hodně lidí, no. Jeden HR telefonuje, druhý s Tebou dělá pohovor, třetí řídí dokumenty no a pak *team leader* na deset minut. Myslím, že když se právě s *team leader* empotkáš na *starteru*, tak máš větší šanci si ho zapamatovat.

Já: To určitě, a taky to člověk může brát jako že vizuálně vidíš toho, kdo bude Tvůj nadřízený nebo jakovíš, ke komu se hlásit. Takže věřím, že začátku kord když jsou nějaké komplikace, zrovna potřebuješ svého *team leadera* během *starteru*, třeba nemoc, děti.

M, Slovensko: A ptal jsi se vlastně, kdý nastupují.

Já: Ano, kdy z Tvé role ve smyslu, nemusí to být nutně jakopráce, jako produktový informace, ale jakékoliv Tvoje vložení se do toho celkového procesu adaptace. Člověk je po *starter training* a co pak?

M, Slovensko: Nejdřív jakoby, jakmile se o nich dozvíme, dostaneme se znám jmen. Někdy jsme zvyklí koukat i na životopisy, že si je dohledáme v emailech, abychom věděli „aha, to je on“ nebo „jo toho jsi bral ty“. Takže to je první. Potom nastává obrovská administrativní část, kdy mi musíme zabezpečit hromadu věcí, které nastanou když oni skončí ten *starter*, což je *coaching*, *meetingy*, které mají. *Calibration session*, *self study*, což je třeba taky naplánovat. Je třeba najít kouče. Pak je potřeba je *smatchovat* s těmi lidmi. To se děje až v posledním týdnu nebo

předposledním, kdy nám *starter* trenér napíše, jaké to jsou osobnosti pošle takový dotazník těch lidí.

Já: Takže máš možnost si udělat nějaký obrázek. Ten školitel je v tu chvíli zná nejlépe, píše něco ve zkratce, že tenhle je dobrej, tenhle umí, zvládá to rychle nebo pomalu nebo naopak potřebuje zapracovat.

M, Slovensko: Přesnětak.

Já: A nazákladětoho...vlastně, může se stát, že ten člověkodejdesám? Nebo že je to tak špatné, že ten školitel ho doporučí k odchodu a že by možná neměl nastoupit na telefon a ke *coachingu* a tak?

M, Slovensko: Myslím, že to je možné, ano. Ono zase je podporují ty testy, které tam dělají a když je neudělají, takuž to o něčemvypovídá. Ale, ano, myslím, žespíš ten trenér by Tiřeklvíce. Trenér se baví s I. jako s tím manažerem. On jí dává ty *feedbacky* na ty lidi a představuju si, že se to tam nějak řeší. Myslím, že to byl tak jeden případ, který si pamatuju.

Já: Ještěmēted'napadlo, kdyžpřijde ten novýčlověk do tohotýmu, oznamuješ to nějak? Myslím tomu svýmu týmu? Přijde někdo nový, je odtud aodtud a jmenuje se tak a tak.

M, Slovensko: Mmm, nablogu.

Já: Takžesi to dohledajísami. Navíc, máme tu stěnu *wall of fame*.

M, Slovensko: Ale kdyžjsembyla v tom druhém, menšímtýmu a někdomeľpřijít, takjsemvždyckynapsala email, žetito a titojsouted'ůžnatréninku a přivítalajsem je do týmu.

Já: A dávalajsíjim to vědētdřívnež to byl onablogu?

M, Slovensko: Ano.

Já: Jakože už to bylo potvrzeno oficiálně, ale jen to nebylo nikde vyvěšeno.

Dobrá, a *starter training* trvá vlastně šest, ne čtyři týdny plus *coaching*.

M, Slovensko: Jo a ještě *floor walking*.

Já: Což je vlastně tak specifický pro každý tým, protože ne všichni mají *floor walking*. Záleží na velikosti týmu. Máš ale pocit, že z toho *starter training* vylezou lidi tak, že mají ten základ a mají na čem stavět? Samozřejmě tam hraje roli osobnost člověka a taky jak je schopen se učit. Máš prostě pocit, že ten trénink je dobře postavený, strukturovaný a že ty lidi na konci jsou připravení?

M, Slovensko: Myslím, že ano. Myslím, že to je strašně hodně informací, ale ono by jim ani nepomohlo, kdyby to bylo delší. Myslím, že by to bylo až zbytečný a příliš hodně detailů. Takže jo, myslím, že jsou dobře připravení.

Já: Máte možnost, když vidíš, že evidentně něco nefunguje, někomu dát vědět? Možná nějakou zpětnou vazbu? Například, že ne jeden člověk, ale víc, že ně jakou část vůbec neprobírali?

M, Slovensko: Jakovysloveně byl tam v jednu chvíli celkem problém, kdy se struktura *starter training* změnila. Otočilo se to. Myslím ale, že to byla vedena ještě „po staru“. Byl nej dřív G. a až potom C.. No a oni to pak otočili a G. byl jen čtyři dny. To bylo velmi velmi špatné. Já si pamatuju ten meeting, kdy nám to I. oznamovala, že se to takto změní. Pamatuju si, jak jsem se na ní koukala a ona se měptala „M., nějaký problém?“. A já řekla, že to je hrozné a ať to nedělají.

Já: A bylo to citelně znáti v naší pozici na *helpline*.

M, Slovensko: No, to je ale zase ten způsob toho korporátu. Bohužel. Velmi dobře se tam projevil. Někdo si shora něco rozhodne a není to postavené na zkušenostech těch lidí, který s tím pak pracují. Bohužel. Ten nový systém fungoval tak pět, šest měsíců, ale pak jsme to změnili zpět, protože to se fakt nedalo.

Já: Přesně. Hlavně ty lidi byli úplně ztraceni a jaksi byli nejistí, tak byli nervózní. Daleko více hledali pomoc, kdekoliv se dalo a nedokážu se představit jak to působilo na zákazníka jako takovýho.